



جمهوری اسلامی ایران
نهاد نمایندگی مقام معظم رهبری در دانشگاه ها



نهاد نمایندگی مقام معظم رهبری در دانشگاه ها

مراحل و مهارت های خدمت جهادی

گام به گام کشتیری فرسنگی



نهاد نمایندگی مقام معظم رهبری در دانشگاه ها

حوزه علوم اسلامی دانشگاهیان

محمد دادسرشت



ویراست اول

۱۴۰۲



اللَّهُ الرَّحْمَنُ الرَّحِيمُ

شناسنامه کتاب

عنوان:..... مراحل و مهارت‌های خدمت جهادی
به همت و زیر نظر:..... محمد دادسرشت
کارگروه تدوین به ترتیب الفبا: آزاده ناطقی، زهرا نوری مهربانی، زهره رضایی، سید
سجاد فتاحی، سید مصطفی حجتی طارم‌سری، مونا مهدوی پویا، نفیسه مقیسه،
هادی محمودی بابانظر، هانیه گلشن.
ناشر:..... حوزه علوم اسلامی دانشگاهیان
چاپ:..... اول، ۱۴۰۲

فهرست مطالب

۱	درآمد
۴	الگوی خدمت جهادی.....
۸	هدف‌گذاری فرهنگی.....
۱۳	مرحله اول: شناخت وضع موجود
۱۷	گام اول: موقعیت‌شناسی.....
۲۰	گام دوم: مخاطب‌شناسی.....
۳۲	گام سوم: شناخت امکانات، توانمندی‌ها و کاستی‌ها.....
۳۴	گام چهارم: شناخت مشکلات.....
۳۹	گام پنجم: اولویت‌سنجی بین مشکلات.....
۴۴	گام ششم: شناخت مسئله.....
۷۵	گام هفتم: انتخاب مسئله.....
۷۷	مرحله دوم: حل مسئله
۷۹	مقدمه.....
۷۹	گام اول: شناخت وضع مطلوب.....
۸۱	گام دوم: شاخصه‌های ارزیابی و سنجش تحقق وضع مطلوب.....
۸۴	گام سوم: راهکارهای خلاقانه حل مسئله.....
۱۱۹	گام چهارم: تعیین راهکار اصلی و جایگزین.....

گام پنجم: زمان‌بندی فرایند تحقق راه‌حل ۱۲۱

مرحله سوم: اجرا ۱۳۳

نکاتی پیرامون اجرای یک برنامه فرهنگی ۱۳۵

نکاتی پیرامون جذب منابع و نیروی انسانی ۱۴۰

نکاتی پیرامون سازمان‌دهی، هدایت و رهبری ۱۴۶

مهارت‌های ارتباطی ۱۶۱

مرحله چهارم: نظارت و ارزیابی ۱۶۴

گام اول: نظارت و کنترل ۱۶۶

گام دوم: ارزیابی ۱۷۷

منابع ۱۷۹

دآم



کنشگری یکی از مهم‌ترین مفاهیم در علوم اجتماعی است که به بررسی نقش فعال افراد در تعیین سرنوشت خود و جامعه‌ای که در آن زندگی می‌کنند، می‌پردازد. کنشگری به افراد و گروه‌ها قدرت می‌دهد از طریق تصمیمات و اقداماتشان تغییرات معناداری را در جوامع خود در زمینه‌های اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی و باهدف ایجاد تعادل یا جلوگیری از تغییر در این حوزه‌ها و بهبود جامعه ایجاد کنند.

کنشگری بستری است تا مردم دغدغه‌های خود را مطالبه کنند، آگاهی را افزایش دهند و از تغییر حمایت کنند. کنشگری می‌تواند به ایجاد عدالت اجتماعی، سیاسی و اقتصادی، حمایت از حقوق انسان‌ها و ارتقای پایداری زیست‌محیطی و... کمک کند. کنشگری بیشتر به صورت جمعی و از طریق جنبش‌های اجتماعی انجام می‌شود.

کنشگری انواع مختلفی با ویژگی‌ها و اهداف منحصر به فرد خود را دارد؛ به عنوان مثال، کنشگری اجتماعی شامل فعالیت‌هایی مانند اعتراض، کارگاه، تشکیل گروه‌های فعالیت اجتماعی و تحصن است، یا کنشگری سیاسی مانند نوشتن نامه‌های سرگشاده به روزنامه‌ها و سیاستمداران تا سازماندهی پویش‌های سیاسی، تحریم‌های اقتصادی، اعتراضات خیابانی، اعتصاب،

تحصن و... است. در نتیجه، کنشگری ابزار مهمی برای ایجاد تغییرات مثبت در جامعه است.

الگوی خدمت‌جهادی

خدمت‌جهادی به فعالیت‌ها و تلاش‌هایی گفته می‌شود که باهدف خدمت به جامعه، حمایت از اقشار کم‌برخوردار و بهبود شرایط زندگی آنها صورت می‌پذیرد. این الگو در ایران بر مبنای اصول و ارزش‌های انقلاب اسلامی شکل گرفته و به توسعه سرمایه اجتماعی انقلاب و ترویج فرهنگ جهادی کمک می‌کند.

مفهوم جهاد واژه جهاد به معنای مشقّت و زحمت و همچنین به‌کار بستن توان در دفع دشمن است و در اصطلاح شرعی و فرهنگ اسلامی عبارت است از: «الْجِهَادُ شَرْعاً بِذَلِّ النَّفْسِ وَ مَالٍ وَالْوُسْعِ فِيْ اِعْلَاءِ كَلِمَةِ الْاِسْلَامِ وَ اِقَامَةِ شَعَائِرِ الْاِيْمَانِ؛ یعنی جهاد عبارت است از نثار جان و مال و توان در راه اعتلای اسلام و برپاداشتن شعارهای ایمان.^۱» رهبر معظم انقلاب نیز در بیان تعریف اصطلاحی جهاد می‌فرماید: هر چیزی که هم تلاش باشد و هم در مقابله با دشمن باشد، جهاد است. بعضی ممکن است یک کاری انجام دهند، زحمت هم بکشند، بگویند ما داریم جهاد می‌کنیم، نه، جهاد یک شقش این است که در مقابله با دشمن

باشد.^۱ براین اساس بنابراین سه عامل مهم در تبیین مفهوم جهاد از دیدگاه اسلام حائز اهمیت است:

۱. اقدامی همراه با تلاش، کوشش و تحمل سختی
۲. اقدامی در جهت مقابله با دشمن و دفع هجوم‌های گوناگون او
۳. فی سبیل الله و به قصد و نیت امثال تکلیف الهی و کسب رضای خدا باشد.

اولین عرصه جهاد، جهاد تبیین است. رهبر معظم انقلاب فرمان به جهاد تبیین داده و این جهاد را مهم‌ترین و عظیم‌ترین جهاد در این زمان معرفی نمودند؛ چرا که در حقیقت، این جهاد تبیین است که به سایر جهادها جهت می‌دهد و تمامی جهادها حتی جهاد ابتدایی که روایات زیادی در اهمیت آن داریم نیازمند دعوت و تبیین هستند. جنگ امروز جنگ روایت‌هاست و تبیین، نیاز مبرم ما در چنین جنگی است. رهبر معظم انقلاب در بیاناتشان تأکید فراوان داشتند که دشمن به دنبال این است که روایت خودش را غلبه دهد، اگر شما روایت نکنید دشمن روایت خواهد کرد. عرصه جهاد تبیین، عرصه‌ای نیست که شما بگویید اگر من کاری نکنم اتفاقی نمی‌افتاد. تفاوت مهم عرصه جهاد تبیین با دیگر عرصه‌ها در همین است که در این عرصه اگر شما دست‌به‌کار نشوید و نگویید و بیان نکنید، دشمن می‌گوید و خلأ ما را پر خواهد کرد و میدان‌دار این میدان می‌شود.

جهاد فرهنگی سعی و تلاش برای تبیین، تفهیم و ترویج عقاید صحیح و ابطال عقاید باطل در جامعه هست که مصلحان با روشنگری و مجاهدت علمی و فرهنگی زیربنای فرهنگ و اعتقادات جاهلانه و خرافی را از بین برده و معارف حیات‌بخش توحیدی و فرهنگ صحیح اسلامی را به جامعه می‌رسانند. تحولات عظیم ارتباطاتی که امروز در دنیا به وجود آمده، جنگ فرهنگی به عرصه‌ای با ابعاد مختلف و فراگیر و پیچیده تبدیل شده است.^۱

باید ابتدا با فرهنگ جاهلی مبارزه کرد و با ارائه فرهنگ ناب الهی و اسلامی، آن را به قهقرا فرستاد و نیز علیه کسانی که آگاهانه فرهنگ جاهلی پای می‌فشرد و نمی‌گذارند آب حیات‌بخش فرهنگ ناب الهی جهان‌های تشنه و سراب دیده را سیراب کند، جنگید و آنان را از میان برداشت البته جهاد فرهنگی یک جهاد مستمر است و ایجاد حفظ و ماندگاری احکام الهی به آن بستگی دارد.

بنابراین، جهاد فرهنگی مقدم بر جهاد نظامی بوده و اهمیت زیر بنایی و به سزایی برخوردار هست. چنان‌که پیامبر اکرم (ص) در آغاز رسالتش قبل از اینکه به او پیروانش اجازه دفاع و جهاد نظامی داده شود، مأمور به جهاد فرهنگی می‌گردد؛ قرآن به‌عنوان کتاب جهاد فرهنگی بر قلب مبارک ایشان نازل می‌گردد: «وَجَاهِدْهُمْ بِهِ جِهَادًا كَبِيرًا» و به‌وسیله قرآن با آنان مبارزه کن

مبارزه بزرگی^۱.» یعنی با تلاوت آیات قرآن و بیان حقایق قرآن حجت را بر آنان تمام کن و پایه‌های متزلزل اعتقاد پوشالی آنان را ویران نما و بر آن ویرانه، بنیان اعتقاد توحیدی را استوار و محکم بنا کن. کارزار فرهنگی از کارزار نظامی اگر مهم‌تر نباشد و اگر خطرناک‌تر نباشد، کمتر نیست^۲.

جهاد علمی؛ مبارزه با دشمن در عرصه علم است. علم در نگاه معظم له، یک نوع معرفت است که مبتنی بر فلسفه و معطوف به شناخت واقعیت‌ها با روش‌های مختلف است و این قبیل شناخت‌های علمی، از لحاظ نظری یا علمی، در خدمت مقاصد و زندگی انسان قرار می‌گیرند. جهاد علمی، مجموعه دستیابی، رشد و تولید مجموعه علوم می‌است که به جهت رفع نیاز کشور، مناسب با اهداف انقلاب اسلامی و در جهت مبارزه با دشمن به کار گرفته می‌شود؛ بنابراین علمی که نه تنها دشمنان را ناراضی بلکه راضی هم می‌کند، جهاد علمی نیست. این مهم جز با روحیه استقلال، روحیه توکل به خدا و روحیه کار برای ایمان طی نخواهد شد. پایه فناوری‌های پیشرفته و رشد تمدن مادی، تمدن مرتبط با مسائل زندگی، دانش است که می‌بایست در داخل و به‌صورت جهادی بدان دست‌یافت.

همان‌گونه که بیان شد سه الگوی کنشگری با موضوع جهاد تبیین، جهاد فرهنگی و اجتماعی و جهاد علمی در دستور کار حوزه علوم اسلامی

۱. فرقان: ۵۲

۲. بیانات رهبر معظم انقلاب در دیدار اعضای شورای عالی انقلاب فرهنگی، ۱۹/۹/۱۳۷۹.

دانشگاهیان است که به شکل مبسوط در کتاب الگوهای خدمت‌رسانی در اندیشه آیت‌الله خامنه‌ای بدان پرداخته شده است. در این میان مسیر کنشگری فرهنگی و اجتماعی و کنشگری در عرصه جهاد تبیین شباهت‌های فراوانی دارد. به همین جهت در این کتاب به همین مسیر پرداخته شده است. مسیر جهاد علمی هر چند شباهت‌هایی با مسیر کنشگری فرهنگی و اجتماعی و جهاد تبیین دارد؛ اما مسیری متفاوت است که در ویراست‌های بعدی همین کتاب، اضافه خواهد شد. ان شاء الله

هدف‌گذاری فرهنگی

هدف‌گذاری فرهنگی موجب ترویج و تقویت ارزش‌ها، ایدئولوژی‌ها و نگرش‌های یک جامعه می‌شود؛ مانند ترویج مفاهیمی چون حقوق انسان، عدالت، حفظ محیط‌زیست یا هر موضوع دیگری که به بهبود شرایط جامعه کمک کند.

کنشگران فرهنگی با استفاده از ابزارهای مختلفی از جمله هنر، موسیقی، فیلم، نمایشنامه، ادبیات، رسانه‌ها و شبکه‌های اجتماعی و... برای ارتقا و ترویج این ارزش‌ها و ایدئولوژی‌ها استفاده می‌کنند. آنها با ایجاد تغییر در فرهنگ جامعه، می‌توانند تأثیر قابل‌توجهی در ساختارهای اجتماعی، سیاسی و اقتصادی جوامع خود داشته باشند.

اهداف فرهنگی کنشگری شامل موارد زیر می‌شود:

۱. ترویج ارزش‌ها و ایدئولوژی‌ها

۲. ایجاد تغییر در فرهنگ جامعه

۳. تأثیرگذاری بر ساختارهای اجتماعی، سیاسی و اقتصادی
۴. تقویت هویت جمعی و همبستگی اجتماعی

چالش‌های هدف‌گذاری فرهنگی

هدف‌گذاری فرهنگی، با چالش‌های متعددی روبروست که برخی از آن عبارت است از:

۱. تعارض ارزش‌ها و مقاومت فرهنگی: هر فرهنگی دارای ارزش‌ها، ایدئولوژی‌ها و نگرش‌های خاص خود است که ممکن است با ارزش‌ها و ایدئولوژی‌هایی که کنشگران فرهنگی ترویج می‌کنند، متفاوت باشد. این تفاوت می‌تواند منجر به مقاومت در برابر تغییرات فرهنگی شود.
۲. محدودیت‌های قانونی، سیاسی و فرهنگی: بعضی از قوانین و مصلحت‌سنجی‌های سیاسی وجود دارد که محدودیت‌هایی فراروی فعالیت‌های کنشگری فرهنگی قرار می‌دهد.
۳. محدودیت‌های منابع: کنشگری فرهنگی ممکن است نیاز به منابع مالی و انسانی داشته باشد که در بعضی موارد با محدودیت مواجه می‌شود.
۴. نداشتن تخصص کافی کنشگران

انواع هدف‌گذاری فرهنگی

بر اساس زمان هدف‌گذاری بر سه نوع کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت بیان می‌شود.

۱. هدف گذاری بلندمدت

طراحی اهداف بلندمدت به کنشگران حلقه های میانی ارتباط چندانی ندارد. در جمهوری اسلامی به حمدالله راهبرد و اهداف بلندمدت زیاد داریم. آنچه به ما به عنوان حلقه های میانی مربوط است تحقق این اهداف است. برای همین اساساً با اینکه دانشجویان و کنشگران فرهنگی در حوزه راهبرد نویسی ورود کنند در این مقطع زمانی به شدت مخالفم. سند دانشگاه های اسلامی راهبردهای تحقق دانشگاه اسلامی است و آنچه مانع از تحقق آن شده است عدم برنامه صحیح و طراحی اهداف میان مدت و کوتاه مدت است که به حلقه های میانی و کنشگرانی چون ما مربوط است. پس به دنبال راهبرد نویسی و اهداف بلندمدت نباشیم و مسائل زمین مانده را در قالب اهداف میان مدت و کوتاه مدت دنبال کنیم. البته ممکن است بگویید من مسئول فلان تشکل هستم و باید چشم انداز اهداف بلند داشته باشم. بله درست است؛ اما توجه کنیم که اهداف بلند سازمانی و تشکلی از اتحادیه ها ابلاغ می شود و در بازه های ۵ ساله مورد نظر است و هیچ مسئول تشکلی در دانشگاه ۵ سال بر سرکار نیست! پس بجای صرف وقت در هدف گذاری های بلندمدت و استراتژی نویسی و تهیه راهبردها به دنبال اهداف کوتاه مدت. حداکثر میان مدت باشیم تا به وظایف خود به عنوان حلقه های میانی جامه عمل بپوشانیم.

۲. هدفگذاری میان مدت

اگر هدف بلندمدت را خورد کنیم به اهداف میان مدت می‌رسیم. اگر بخواهم به هدف بلندمدت پنج ساله برسم سال دیگر باید به کجا رسیده باشم؟ پاسخی که پیدا می‌کنید می‌شود همان هدف میان مدت شما. اگر بخواهم مهندس مکانیک بشوم باید هر ترم را با دقت فراوان پشت سر بگذارم. پشت سر گذاشتن ترم‌ها با درجه عالی می‌شود هدف میان مدت من!

۳. هدفگذاری کوتاه مدت

اهداف میان مدت را کوچک‌تر کنید. برای اینکه این ترم را با درجه عالی پشت سر بگذارم باید چه اهدافی را دنبال کنم؟ پاسخ می‌شود اهداف کوتاه مدت! مثلاً کسب درجه عالی در میان ترم یک هدف کوتاه مدت است. برای رسیدن به آن باید برنامه داشته باشم.

مرحله اول: شناخت وضع موجود



بگذارید جریان این مرحله را با روایتی از امام صادق علیه‌السلام شروع کنیم. «ثَلَاثَةٌ يَسْتَدِلُّ بِهَا عَلَى إِصَابَةِ الرَّأْيِ: حُسْنُ اللَّقَاءِ، وَ حُسْنُ الْاسْتِمَاعِ، وَ حُسْنُ الْجَوَابِ؛ سه چیز نشانه درستی اندیشه است: برخورد صحیح با موضوع، خوب گوش دادن و دقت، و خوب پاسخ دادن و راه‌کار.^۱»

امام جواد علیه‌السلام فرمودند: «مَنْ لَمْ يَعْرِفِ الْمَوَادَّ أَعْيَتْهُ الْمَصَادِرُ؛ هر کس موقعیت (وضعیت موجود) را نشناسد، جریانات او را می‌رباید و مغلوب اتفاق‌ها و رویدادها می‌شود.»

نحوه مواجهه خیلی مهم است. نوع نگاه و زاویه دید و دقت و کاوش همه منجر به رسیدن به فهم دقیق مسئله می‌شود و آنگاه است که ارائه راه‌حل می‌تواند یک مسئله را به حل نزدیک کند. هر گونه فعالیت علمی، تحقیقاتی، سازندگی و فرهنگی مبتنی بر پیشینه پژوهشی و شناخت وضع موجود است. شناخت وضع موجود یعنی شناخت تحلیلی، عمیق، دقیق و همه‌جانبه شرایط فعلی است که هر چقدر بیشتر شناسایی شود، روند کشگری دقیق‌تر و نقطه زن‌تر خواهد بود. اگر دقت کافی در شناخت وضع موجود نشود ممکن است بعد صرف هزینه‌های مالی و وقتی ... متوجه شویم آب در

^۱. تحف العقول، ص ۳۱۵

هاون کوبیده شده و کار از اساس اشتباه چیده شده است. کسی که تمرکز دقیقی بر شناخت وضع موجود نمی گذارد در بسیاری از موارد خشت اول را کج نهاده و طبیعتاً خشت اول چون نهضت معمار کج تا ثریا می رود دیوار کج! در شناخت وضع موجود مولفه های مهمی باید مدنظر باشد که اهم آنها در قالب گام های شناخت وضع موجود بیان می شود.

گام اول: موقعیت‌شناسی

فرهنگ در تاروپود یک جامعه ریشه دوانده، جلوه‌ها و نمودهای خاصی دارد. در فرایند طراحی برنامه‌های فرهنگی موقعیت‌شناسی درباره مکان و موقعیتی است که برنامه فرهنگی در آن اجرا خواهد شد. به بیان دیگر موقعیت‌شناسی یافتن پاسخی برای دومین پرسش مهم است: برنامه در چه موقعیتی به اجرا درمی‌آید؟ این مکان شامل محله، بخشی از محله، مدرسه، باشگاه، دانشگاه، دانشکده، سلف دانشگاه، مسجد دانشگاه و.... هر موقعیت فیزیکی و جغرافیایی دیگر می‌شود.

در موقعیت‌شناسی قرار است موقعیت کنش خود را تعیین کنیم و به این سؤال پاسخ دهیم:

قرار است کجا کار کنیم؟ در چه موقعیتی کنش خویش را به سرانجام برسانیم؟ طرح و نقشه فرهنگی ما بر اساس چه موقعیتی آماده و اجرا می‌شود؟

در سال ۸۹ یک گروه تبلیغی به یکی از دانشگاه‌های تهران فرستادیم؛ اما بعد از مدتی به‌هیچ‌وجه اقدامات گروه تبلیغی با آنکه مبلغین رشته‌های دانشگاهی هم تحصیل کرده بودند و به رشته‌های دانشجویان آن خوابگاه

زبان مشترک داشتند آن‌چنان که باید پیش نرفت. رفتیم و با بررسی محیطی معلوم شد که محدودیت‌های محیطی و مشکلات معماری رخوت و افسردگی را در خوابگاه به وجود آورده است. راهروهای تنگ، تاریک، اتاق‌های کثیف و فضای خفه و بسته!

شناخت محیطی که قرار است در آن طرح فرهنگی خویش را اجرا کنیم در ابتدایی‌ترین مراحل و گام‌ها مؤثر است.

مراد از موقعیت علاوه بر مکان فیزیکی خاص اجرای یک برنامه شامل محیط طبیعی و جغرافیایی که دربردارنده آن محیط ویژه است نیز می‌شود. برای مثال اجرای طرح فرهنگی پاسخ به سؤالات دانشجویان ساکن شهر شیراز شامل موقعیت دانشگاه و البته در گستره موقعیتی شهر شیراز است. در اینجا شناخت امکانات و وضعیت دانشگاه و نیز در دست داشتن تصویری کلی از شهر شیراز حایز اهمیت است.

بدیهی است که صرف خصوصیات فیزیکی یک موقعیت مدنظر نیست؛ بلکه شامل آثار و ابنیه فرهنگی و اجتماعی آن نیز می‌شود بدین لحاظ موقعیت‌شناسی علاوه بر شناخت جغرافیایی جامعه‌شناسی و فرهنگ‌شناسی آن موقعیت را نیز شامل می‌شود از این‌رو شناخت شخصیت‌ها، اماکن آداب و رسوم و... نیز از جمله مؤلفه‌های موقعیت‌شناسی است.

از دیگر موارد مورد بررسی در موقعیت‌شناسی، جریان‌شناسی است. شناخت جریان‌های فرهنگی، سیاسی، اجتماعی و... در فهم موقعیت کنش‌گری آثار زیادی دارد و می‌تواند دقت و مطالعه جریان‌های حاکم در موقعیت کنش‌گری ما را به فهم بهتر از محیط و مسائل پیرامون آن داشته باشد.

چالش گام دوم

قرار است کجا کار کنید؟ در چه موقعیتی کنش خویش را به سرانجام می‌رسانید؟ طرح و نقشه فرهنگی شما بر اساس چه موقعیتی آماده و اجرا می‌شود؟ ویژگی‌های موقعیت انتخابی شما چیست؟ بدون انجام چالش این گام هرگز سراغ باقی گام‌ها نروید؛ زیرا موفقیت در طرح‌نویسی فرهنگی زمانی رخ می‌دهد که بادقت همه جوانب آن موردتوجه قرار بگیرد.

گام دوم: مخاطب شناسی

برای هر کنشگر اجتماعی، یکی از مهم ترین بایسته ها، شناخت مخاطب است. در اهمیت و ضرورت مخاطب شناسی سخن بسیار گفته شده است و بعید می دانم که کسی شبهه ای در اهمیت آن داشته باشد. برنامه ریزی دقیق برای رسیدن به یک کنشگری اثرگذار و ماندگار، اجرای صحیح برنامه موردنظر و متناسب با مخاطب و حتی آسیب شناسی مخاطب برای برنامه ریزی بهتر، همگی مرهون مهارت شناخت مخاطب است. مهارت مخاطب شناسی دارای الگوهایی است که یادگیری آن ها بسیار در این امر مساعدت می کند. ما در مخاطب شناسی به دنبال چه چیزی هستیم؟ باتوجه به تفاوت های فردی و تمایزات انسان ها آیا می توان دسته بندی ای از مخاطب ارائه داد و بر اساس آن برنامه ریزی کرد؟ یا باید ما به عدد انسان ها و مخاطبین دارای الگوهایی باشیم و متناسب هرکسی برنامه ای داشته باشیم؟ طبعاً انسان ها دارای تفاوت های فردی هستند؛ اما این امر مانع از گونه بندی مخاطب نیست. با همه تفاوت های فردی و تمایزات شخصی باز تشابه در باورها، احساسات و کنش های انسان ها، آن ها را در دسته ها، اصناف، سنخ ها و گونه هایی قرار می دهد که در آن نوعی همگونی نسبی دارند. پس الگوهای

گونه‌بندی مخاطب می‌تواند یک کنشگر اجتماعی را به‌راحتی به مقصود خود برساند. درواقع ما در الگوهای مخاطب‌شناسی به دنبال گونه‌شناسی مخاطب هستیم. مخاطبان را در دسته‌هایی قرار می‌دهیم و بر اساس همین گونه‌بندی باقی اقدامات را طراحی می‌کنیم. انسان‌ها در دسته‌ها و گونه‌هایی جای می‌گیرند که به نسبت دارای احساس و رفتار مشابه و یکدست به نظر می‌رسند و این شباهت هم در ساخت اجتماعی و هم در پدیده‌های وابسته به ساخت اجتماعی درست است. در مهارت مخاطب‌شناسی ما به دنبال تقسیم‌بندی و تنظیم داده‌هایی هستیم که با توجه به مشخصات مخاطب و بر پایه معیارهایی که می‌تواند عینی، ساده و غیر متعدد (نظیر جنس، سن، نژاد) یا ذهنی (نظیر ایدئولوژی، عقیده‌ای خاص و...) باشند شکل بگیرد.

مخاطب‌شناسی یافتن پاسخی برای اولین پرسش مهم در برنامه‌ریزی فرهنگی است و آن پرسش این است: قرار است برنامه برای چه کسانی اجرا شود؟

برای این کار باید مخاطبان طبقه‌بندی و گونه‌شناسی شوند و الگوهای مختلفی مخاطبان را دسته‌بندی می‌کند که در ادامه به برخی از آنها اشاره می‌شود.

الگوی اول: گونه‌شناسی معیاری

در این الگو مخاطب بر اساس یکی از معیارهای عمومی طبقه‌بندی می‌شود. گونه‌شناسی معیاری مخاطب را بر اساس معیاری که در فرایند برنامه‌ریزی مؤثر است مطالعه و طبقه‌بندی می‌کند. معیار مکان، زمان، گروه

سنی، جنسیت، اعتقادات، جنبه‌های سیاسی، جایگاه اقتصادی، کانال‌های ارتباطی و... هر کدام معیاری است که می‌توان بر اساس آن مخاطب را طبقه‌بندی و گونه‌شناسی نمود. مثلاً در گونه‌شناسی معیاری با معیار اعتقادی می‌توان معتقدان به باورهای الهی و غیرالهی و باورمندان به اعتقادات الهی را به باورمندان به ادیان ابراهیمی و غیر آن تقسیم نمود. مسلمانان نیز به شیعیان و اهل سنت و شیعیان به دوازده‌امامی و غیر آن و اهل سنت نیز به فرق چهارگانه شافعی، حنبلی، مالکی و حنفی و یا به تکفیری و غیر تکفیری دسته‌بندی کرد.

بر اساس معیار دوره‌های عمر نیز می‌توان تقسیمات متعددی نمود. خردسال (بین ۲ تا ۷ سال)، کودک، (۷ تا ۱۴ سال)، نوجوان (۱۴ تا ۱۸ سال)، جوان (۱۸ تا ۳۵ سال)، بزرگ‌سالی (۳۵ تا ۴۵ سال)، میان‌سالی (۴۵ تا ۵۵ سال)، پیری (از ۵۵ تا پایان عمر). هر یک از این‌ها نیز قابل تقسیم و طبقه‌بندی است.

بر اساس معیار زمان نیز انواع زمان‌ها مانند مخاطبان ساعات روز یا شب و یا از مخاطبان گذری و کوتاه‌مدت در مقایسه با مخاطبان مستمر سخن به میان می‌آید. مثلاً اخبار ساعت ۲۴ شبکه پنج برای مسئولین پخش می‌شود چراکه طبق پژوهش‌ها این ساعت، زمان بازدید مسئولین دولتی است. بر اساس معیار جنسیت نیز هرچند در اغلب موارد انسان‌ها به زن و مرد تقسیم می‌شود اما خود زنان و مردان نیز به گونه‌های مختلفی طبقه‌بندی می‌شود. زنان مجرد، متأهل، خانه‌دار، شاغل، مادر و... و مردان به مجرد، متأهل، شاغل، بیکار و... دسته‌بندی می‌گردد.

گام اول در هر یک از الگوهای مخاطب‌شناسی طبقه‌بندی مخاطب بر اساس معیار مؤثر در برنامه‌ریزی فرهنگی است؛ اما گام دوم مهم‌تر است. گام دوم شناخت شاخصه‌ها و ویژگی‌های هر یک از اقسام است. مثلاً در معیار جنسیتی، ویژگی‌های هر یک از خانم‌های متأهل، خانه‌دار، شاغل و... چیست؟ و یا ویژگی‌های دوره نوجوانی کدام است؟ یا مثلاً در منطقه‌ای که اهل تسنن زندگی می‌کنند شناخت ویژگی‌ها و اعتقادات مهم‌ترین گام است. غیر معتقدان به ادیان الهی چه ویژگی‌هایی دارند که می‌تواند اسباب و زمینه اثرگذاری را ایجاد نماید؟ برای این گام باید مطالعه هدفمند داشت و به جمع‌آوری داده‌های موردنیاز از مراجع و مستندات قابل قبول پرداخت.

گام سوم تلفیق گونه‌هاست. گاهی افراد در چند معیار مشترک هم گونه هستند. مرد متأهلی که نقش پدری داشته و شاغل است با مرد مجرد شاغل و یا مرد متأهل شاغلی که پدر بودن را تجربه نکرده است در نیازها و شرایط متفاوت هستند. گام سوم البته همیشه کارایی ندارد؛ اما بی‌توجهی به آن می‌تواند مسیر مخاطب‌شناسی و برنامه‌ریزی را مختل نماید.

الگوی دوم: دل‌بستگی مناسبی

بنیادی‌ترین بخش شناخت زمینه‌ها برای برنامه‌ریزی فرهنگی مخاطب‌شناسی و توان بر گونه‌بندی آنان است. الگوها همواره قواعدی هستند که ما را در رساندن به هدف به صورت روشمند یاری می‌رسانند. یکی از بهترین روش‌های شناخت مخاطب روش دل‌بستگی مناسبی است. در این روش ملاک دسته‌بندی مخاطبین بر اساس رفتار آنان در مقابل وظایفشان

صورت می‌پذیرد. در گام اول این روش یک کنش اجتماعی در مخاطب سنجیده می‌شود. مثلاً بازی رایانه‌ای و یا نماز و یا هر کنش دیگری که مخاطب از خود بروز می‌دهد انتخاب می‌شود و سپس در یکی از شش دسته زیر جای داده می‌شود:

دسته اول، عاشق نام دارد: عاشق یعنی کسی که یک کنش را در هر صورت انجام می‌دهد و هرگز به ترک آن عمل راضی نمی‌شود. مثلاً اگر وظیفه مخاطب در اینجا روزه است، عاشق به کسی اطلاق می‌گردد که در هر صورت روزه می‌گیرد چه واجب و چه مستحب. همیشه در حال روزه‌داری است و از این کار لذت می‌برد. فرض بگیرید از لحاظ حضور در شبکه‌های اجتماعی عاشق کسی است که همواره در شبکه‌ها حضور دارد و در هر صورتی گوشی خود را زمین نمی‌گذارد. از همین دو مثال معلوم شد که واژه عاشق، الزاماً بار معنای مثبتی ندارد و وابسته به موضوع می‌تواند بار ارزشی یا ضد ارزشی پیدا نماید.

دسته دوم، طالب نام دارد: این دسته شامل مخاطبینی می‌گردد که انجام وظیفه حالت غالبی و حداکثری در آنان دارد. در مثال روزه افرادی که در طول سال علاوه بر روزه‌های واجب، گاهی روزه مستحبی می‌گیرند و از گرفتن روزه مستحبی لذت می‌برند، در این دسته قرار می‌گیرند. در موضوع حضور در شبکه‌های اجتماعی نیز کسانی که اغلب اوقات خویش را در شبکه‌های اجتماعی وقت می‌گذرانند و لذت می‌برند در این دسته قرار می‌گیرند.

دسته سوم، عامل نام دارد: این دسته شامل افرادی می‌گردد که فقط به مقدار وجوب از یک وظیفه اکتفا می‌کنند و فراتر از محدوده وجوب عملی را انجام نمی‌دهند. در مثال روزه عامل کسی است که روزه واجب خود را می‌گیرد و بس؛ و در مورد حضور در شبکه‌های مجازی نیز به نیازمندی‌های ضروری اکتفا می‌کند.

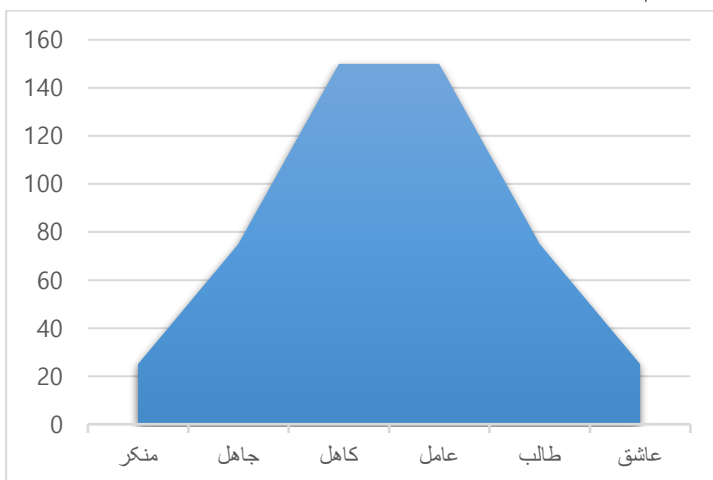
دسته چهارم، کاهل نام دارد: این دسته شامل افرادی می‌گردد که اگر شرایط انجام وظیفه برای آنان فراهم گردد، نسبت به انجام آن قیام می‌کنند و اگر شرایط فراهم نباشد از وظیفه خودسر باز می‌زنند و آن را ترک می‌کنند. در مثال روزه این دسته شامل افرادی می‌گردد که اگر سحر بلند شوند و سحری مناسب بخورند و شرایط بدنی مناسبی برای ادای روزه داشته باشند، روزه می‌گیرند و الا آن را ترک می‌کنند. در مثال حضور در شبکه‌ها مجازی، اینان معمولاً کلی پیام باز نشده دارند و اگر در مطب دکتر و یا صف نانوايي قرار بگیرند که بیکار باشند، پیام‌ها را چک می‌کنند.

دسته پنجم جاهل نام دارد: جاهل به افرادی اطلاق می‌شود که یا کلاً نمی‌دانند که وظیفه‌اش است و یا می‌دانند وظیفه‌ای است؛ ولی آن را انجام نمی‌دهند. در مثال روزه این دسته شامل افرادی می‌گردد که می‌دانند روزه عملی واجب و خوب است؛ ولی آن را ترک می‌کنند. در مثال حضور در شبکه‌های اجتماعی نیز کسانی که اغلب دست به شبکه‌های اجتماعی نمی‌زنند، یا اکانتی ندارند و یا اگر دارند هیچ‌گاه سری نمی‌زنند.

دسته آخر منکر نام دارد: این دسته شامل افرادی می‌گردد که اصلاً وظیفه را قبول ندارند و به آن معتقد نیستند. در مثال روزه شامل افرادی می‌شود که

اصلاً روزه را قبول ندارند و نسبت به تشریع آن و خوب بودن این عمل غیر معتقدند. در موضوع حضور در شبکه های اجتماعی نیز اصلاً این امر را قبول ندارد که حضور داشته باشد.

بعد از دسته بندی مخاطب در گونه های شش گانه فوق بهتر است اطلاعات را روی نمودار پیاده کنیم تا تصویر واضحی از شرایط مخاطب داشته باشیم. نمودار این روش در حالت نرمال به شکل زیر است:



البته بدیهی است که در حالات مختلف و شرایط مختلف نوع و شکل این نمودار متفاوت است. ممکن در مقابل وظیفه ای عاشق حداکثر و عامل حداقل میزان را داشته باشد. این میزان بر اساس نوع واکنش مخاطبین نسبت به وظایفشان متفاوت است.

پس از شناخت گونه مخاطب، گام دوم راه نفوذ آن است. بر مخاطب عاشق یا جاهل از چه کانال ارتباطی می‌توان اثر گذاشت؟ مثلاً نظر منکر شبکه‌های اجتماعی را نمی‌توان از طریق شبکه‌های اجتماعی تغییر داد؛ و یا منکر روزه در مسجد نمی‌آید تا پای منبر او را قانع کنیم. پس گام دوم راه نفوذ و ارتباط با هر یک از گونه‌های شش‌گانه است که فرایند مخاطب‌شناسی را تکمیل می‌کند.

الگوی سوم: گونه‌بندی بر اساس هدف - ابزار

در شماره‌های قبل به اهمیت مخاطب‌شناسی و برخی از الگوهای این امر بیان شد. در این شماره یکی دیگر از الگوهای طبقه‌بندی و گونه‌شناسی مخاطب را معرفی خواهیم کرد. کاربری الگوهای مخاطب‌شناسی در مدیریت فرهنگی و کنشگری اجتماعی یکی از مهم‌ترین ابزارهای است که کنشگران را به شناخت میدان، برنامه‌ریزی و اقدام صحیح و ارزیابی مناسب مساعدت می‌کند.

الگوی هدف - ابزار بیانگر انواع مواجهه مخاطب با مسائل، اهداف، ابزارها و غایات فرهنگی در پنج دسته سازگاری فردی است که از یک طرف پذیرش یا رد اهداف فرهنگی و از طرف دیگر پذیرش یا رد ابزار نهادی شده موجود برای دستیابی به این اهداف را شامل می‌شود. هدف فرهنگی که نیازمند تعریف و توضیح نیست؛ اما ابزار نهادی شده چیست؟ ابزار نهادی شده ابزارهایی است که برای رسیدن به هر هدف فرهنگی به صورت مقبول و

قاعده شده است. اگر پذیرش هدف و ابزار رسیدن به اهداف را باهم در مخاطبان بسنجیم به پنج گونه از مخاطب می‌رسیم:

۱- هم‌نوایی: به مخاطبانی گفته می‌شود که هم با اهداف فرهنگی و هم با ابزار نهادی شده سازگارند. این عمومی‌ترین شکل رفتار است، یعنی فرد هم اهداف فرهنگی تعیین شده از سوی ساختار فرهنگی جامعه را می‌پذیرد و خودش را با آن هم‌نوا می‌کند و هم ابزار فرهنگی تعیین شده از سوی ساختار اجتماعی جامعه را می‌پذیرد و خودش را با آن هم‌نوا می‌کند.

۲- نوآوری: در نوآوری فرد تأکیدات فرهنگ روی هدف را قبول کرده است بدون اینکه به همان اندازه هنجارهای نهادی شده حاکم بر راه‌ها و ابزار رسیدن به آن هدف را درونی کرده باشد. یعنی فرد اهداف ارائه شده از سوی ساختار فرهنگی جامعه را قبول کرده، اما ابزار ارائه شده از سوی ساختار اجتماعی را نپذیرفته است این دسته شامل افرادی می‌گردد که دارای قدرت خلاقیت هستند. تمام مخترعین نیز از همین دسته هستند.

۳- مناسک‌گرایی: مخاطبینی که روش‌ها و ابزارهای نهادی شده و عمومی شده را قبول دارند؛ ولی اهدافی که آن روش‌ها به دنبال آن هستند را قبول ندارند. مانند کسی که عزاداری برای اهل بیت می‌کند؛ اما هدف عزاداری رو تقرب به خدا را در عمل قبول ندارد و نماز نمی‌خواند

۴- انزواگرایی: که شامل روی گردانی و انصراف افراد از اهداف و ابزار می‌شود؛ یعنی در آن افراد اهداف و ابزار تعیین شده از سوی ساختار فرهنگی و اجتماعی را نپذیرفته‌اند و در جامعه عزلت‌نشینی اختیار کرده‌اند که می‌توان

به‌عنوان مثال به معتادان مواد مخدر، الکی‌ها، روانی‌ها و افراد منفعل در جامعه اشاره کرد.

۵- طغیان: جایی که سیستم نهادی شده به‌عنوان سدی برای رسیدن به اهداف مشروع در نظر گرفته می‌شود، ارزش‌های جدیدی ایجاد می‌شود و افراد به ابزار جانشین برای نیل به آن اهداف مجهز می‌شوند. یعنی اهداف جامعه را مشروع نمی‌دانند و اهداف مشروع موردنظر خود را به وجود می‌آورند که در آن اهداف و وسایل نهادی شده به طور کامل رد می‌شود و اهداف و وسایل جدیدی برای جانشینی آن‌ها به وجود می‌آید. انقلابی‌هایی که به تغییر یک حکومت در ایران اقدام کردند یکی از بهترین مثال‌ها برای این بخش است. همان‌طور که در بالا ذکر گردید دو نوع سازگاری وجود دارد:

۱. هم‌رنگان یا هم‌نوایان یا به هنجارها، این دسته در هر جامعه‌ای هم‌رنگی یا هم‌نوایی با اهداف فرهنگی و وسایل نهادی و هر دو را قبول دارد. اگر غیر از این بود امکان نداشت بتوان ثبات و دوام جامعه را حفظ کرد.

۲. کج‌روها، وقتی بین اهداف و وسایل سازگاری وجود ندارد، کج‌روی یا انحراف از هنجارها و قانون پیش خواهد آمد

همین دسته کج‌روها نیز خود به دسته‌ها و گونه‌های مختلفی طبقه‌بندی می‌شوند:

۱- نوآوران: کسانی که ارزش‌های مورد قبول از نظر اجتماعی را می‌پذیرند، اما وسایل مشروع و نهادینه‌شده را قبول ندارند و از وسایل نامشروع یا غیرقانونی برای تبعیت از آن‌ها استفاده می‌کنند؛ مانند تبهکارانی که درصدد کسب ثروت از طرق غیرقانونی مثل اختلاس و فساد اقتصادی نمونه این کنش‌اند

۲- عزلت‌گزینان: وقتی هر دو (هم اهداف و هم امکانات دستیابی آن) نفی شود که آن را رفتار عزلت‌گزیدن و یا بی‌تفاوتی است. مانند هیپی، پانک‌ها، رپ و گروهایی از این قبیل که مستعد برای خودکشی‌اند و در زندگی به پوچی رسیده‌اند.

۳- شعائر‌گرایی: رد هدف اما ادامه‌داری از وسایل، مثل آیین‌های مذهبی که در آن از اهداف و ارزش‌های حقیقی آن خبری نیست. یا کارمندی که فقط کاغذبازی می‌کند؛ ولی کار انجام نمی‌دهد.

۴- شورشیان: رد هدف و وسیله و جایگزین کردن برداشتی تازه به جای هر دوی آن‌ها سازگاران زحمت‌کش، آیین‌گرایان سطحی و توخالی، انزواطلبان عزلت‌گزینان محزون، نوآوران مایوس و طغیان‌گران خلاق

چهار مورد بالا ناهنجاری و موارد نوآور و آیین‌گرا جزو موقعیت‌های غیرعادی و انزواطلبان و طغیان‌گران موقعیت‌های ناسازگاری است. در مواجهه با این‌گونه‌ها پس از گونه‌شناسی و کشیدن نمودار این دسته‌ها، بر اساس هدف و ابزار برنامه‌ریزی کنید. آنجا که اهداف به صورت نابجا مورد پذیرش نیست، توجیه اهداف برای مخاطب باید در دستور کار باشد و اگر ابزارهای هنجار شده به ناحق مورد توافق نباشد باید توجیه ابزارها دستور کار باشد.

چالش گام دوم

قرار است برای چه مخاطبی کار کنید؟ قرار است بر چه مخاطبی اثر بگذارید؟ مخاطب را با چه الگویی گونه‌شناسی می‌کنید؟ بدون انجام چالش این گام هرگز سراغ باقی گام‌ها نروید؛ زیرا موفقیت در طرح‌نویسی فرهنگی زمانی رخ می‌دهد که بادقت همه جوانب آن موردتوجه قرار بگیرد.

گام سوم: شناخت امکانات، توانمندی‌ها و کاستی‌ها

در این گام به دنبال اطلاعاتی از کارگروه خود هستیم. کارگروه ما قرار است یک نقشه عملیاتی برای تغییر در مسائل فرهنگی داشته باشد، پس به اطلاعات دقیقی در مورد توانمندی‌ها، امکانات و کاستی‌های کارگروه خود نیاز داریم.

۱. امکانات

امکانات می‌تواند از نظر فیزیکی یا غیرفیزیکی موردنظر باشد. مثلاً محیط خوب مسجد دانشگاه می‌تواند یکی از امکانات در دسترس کارگروه ما باشد و یا برخی از اساتید همراه و هم‌افق با اهداف ما می‌توانند از امکانات معنوی کارگروه ما قرار گیرند.

نکته مهم آنکه فقط امکانات در دسترس ملاک نیست؛ بلکه هر گونه امکاناتی که به دست آوردنش نیز در حیطه ما باشد و در بتوانیم آن را به دست آوریم هم می‌تواند جز امکانات ما به حساب آید. مثلاً ما در کارگروه همان دوربین خوبی برای فیلم‌برداری نداریم؛ اما یکی از هم‌اتاقی‌های اعضای کارگروه دوربین خوبی دارد و شرایط به نحوی است که آن را در اختیار ما قرار می‌دهد!

۲. توانمندی‌ها

ما قرار است برای کارگروه‌ها یک نقشه فرهنگی بنویسیم و اقدامات خود را بر مبنای آن پیش ببریم. در این مسیر طبیعی است که نیازمند اطلاعاتی از توانمندی‌های خودمان هستیم. از اعضای کارگروه چه کارهایی برمی‌آید؟ یکی با خیرین در ارتباط است و یکی توانمندی رسانه‌ای دارد. یکی مدیر خوبی است و یکی در امر تولید محتوا توانمند است و... در این بخش هم توانمندی‌های بالقوه و بالفعل هر دو موردنظر است. توانمندی‌های بالفعل توانمندی‌هایی است که اعضای کارگروه از آنها برخوردارند و توانمندی‌های بالفعل توانمندی‌هایی است که امکان به دست آوردنش را دارند.

۳. کاستی‌ها

اطلاع از توانمندی‌ها و امکانات کافی نیست. ما باید بدانیم کارگروه‌ها چه چیزی ندارد! کمبودهایمان کجاست؟ آیا می‌توانیم آنها را جبران کنیم یا باید قید آنها را بزنیم؟

چالش گام سوم

زمانی اختصاص دهید و با هم فکری همه اعضای کارگروه لیستی از امکانات در دو بخش در دسترس و قابل تحقق، توانمندی‌ها در دو بخش بالفعل و بالقوه، و کاستی‌های کارگروه آماده کنید. واقع‌نمایی و دقت در پاسخ به این چالش بسیار اهمیت دارد. اعتماد به نفس داشته باشید و خودتان را دست‌کم نگیرید!

گام چهارم: شناخت مشکلات

مشکل در ساده ترین حالت به رنج و درد شخص در مواجهه با وضع موجود گفته می شود. وقتی فرد کنشگر با وضع موجود مواجهه می شود احساس کمبودها و ناملایمات و نقایصی که وضع فعلی را از وضع مطلوب دور نموده است او را می رنجاند و همین عامل رنجش را مشکل می گویند. براین اساس می توان مشکل را شکاف میان وضعیت فعلی و وضعیت مطلوب تعریف کرد. به بیان دیگر مشکل به پدیده ای گفته می شود که در فرد ایجاد احساس منفی می کند و برای او ناخوشایند است. مشکلات اجتماعی نیز پدیده های اجتماعی هستند که در ما احساسات ناخوشایند ایجاد می کنند و ما را می رنجانند.

موقعیت اول

روز تعطیل با خانواده به پارک رفتیم. مکانی مناسب پیدا کردیم و مستقر شدیم. با بچه ها به زمین بازی رفتیم اما دیدم سگی با صاحبش مشغول بازی در زمین بازی و استفاده از سرسره است. از بی دقتی و خودخواهی شخص سگ گردان رنجیدم!

موقعیت دوم

در دبستانی درس می‌خواندم که ساختمانی دوطبقه داشت. راه‌پله‌ای باریک با پله‌های بلند و پاگردی کوچک که محل عبور و مرور ۲۰۰ دانش آموز کلاس چهارم و پنجمی بود. دانش‌آموزان هر هفته در حین پایین آمدن از پله آسیب‌هایی می‌دیدند. مدیر از آسیب‌دیدگی بچه‌ها می‌رنجید!

موقعیت سوم

غیرت در مردان ایرانی و عفاف در زنان ایرانی سابقه‌ای نه به تاریخ اسلام بلکه به تاریخ ایران دارد. مرد غیور ایرانی با دیدن زن مسلمانی که حیای کافی را در تعاملاتش رعایت نمی‌کند می‌رنجد!

موقعیت چهارم

تشکل‌های دانشجویی سهم اندکی از مشارکت دانشجویان دارند. در بهترین حالت شاید کمتر از دو درصد از دانشجویان عضو تشکل‌های دانشجویی باشند. این مشارکت اندک اهل دغدغه را می‌رنجانند!

این موقعیت‌ها همگی یک عنصر مشترک دارد: پدیده‌ای اجتماعی که باعث رنجش کسی می‌شود و در او ایجاد احساس منفی می‌کند! مشکل در موقعیت اول بی‌دقتی سگ گردان بود! سگ گردانی شاید به‌خودی‌خود مشکل نباشد؛ اما آوردن سگ و رهاکردنش در محل بازی کودکان هم خلاف عرف است و هم خلاف قانون و با بهداشت کودکان نیز در تعارض است پس پدر با دیدن آن صحنه می‌رنجد و مشکل وجود سگ در محل بازی کودکان و بی‌تدبیری سگ گردان است.

در موقعیت دوم مشکل مدیر آسیب‌دیدگی دانش‌آموزان است. موقعیت سوم مشکل ضعف در رعایت خط‌قرمزهای انسانی و الهی است و مشکل در موقعیت چهارم عدم مشارکت جمعی در کنشگری اجتماعی دانشجویان است.

پس مشکل آن پدیده‌ای است که کنشگر با مواجه با آن احساس رنج می‌کند و دردی است که از ضعف در وضع موجود می‌کشد.

تکنیک رصد مشکلات

برای اینکه بتوانیم یک طرح فرهنگی دقیق داشته باشیم باید به لیستی نسبتاً جامع از مشکلات به تناسب با گام‌های پیشینی (موقعیت و مخاطب) برسیم. منظور ما از لیست نسبتاً جامع آن است که نگاه ما به مخاطب و محیط نباید نگاهی تک‌بعدی باشد. مثلاً فقط به جنبه‌های فردی نگاه کنیم یا فقط به جنبه‌های اجتماعی! بلکه سعی کنیم موقعیت انتخابی و مخاطب را از جنبه‌ها و ابعاد گوناگون بررسی کنیم. برای رسیدن به لیست نسبتاً جامع مشکلات از تکنیک اندیشه باران بهره می‌بریم.

اندیشه باران

اندیشه باران یا همان طوفان فکری یک روش برای کشف مشکلات و یا خلق ایده‌هاست. به نوعی این روش اگر به صورت جمعی صورت بگیرد نوعی بارش اندیشه جمعی است که بر غنای دستاورد و رسیدن به لیست جامع کمک بسیاری می‌کند. طوفان فکری فرایند تفکر آزاد است، فارغ از درگیر شدن با محدودیت‌هایی از قبیل “آیا این ایده خوب است یا بد؟

مهم‌ترین قانون در طوفان فکری آن است که در مرحله بارش نظرات قضاوت، نقد و ارزیابی ممنوع است. چرا که نوعی سانسور را در پی خواهد داشت.

مراحل اندیشه باران

۱. دبیر کارگروه زمان را به سه بخش تقسیم کند (لازم نیست زمان بخش‌ها به صورت مساوی باشد).

۲. در زمان اول هر کس به تنهایی مشکلاتی که باتوجه به موقعیت و مخاطب انتخابی کارگروه و به تناسب باهدف می‌بیند را شناسایی و مکتوب می‌کنند.

۳. در زمان دوم همه مشکلاتی که اعضا نوشته‌اند خوانده می‌شود و مورد پالایش قرار می‌گیرد. مشکلاتی که همپوشانی دارند، مشترک هستند، شبیه هستند و... حذف و نهایتاً لیستی از مشکلات به دست می‌آید.

۴. در بخش سوم زمان با گفتگو و مذاکره به لیستی حاوی ده مشکل متنوع و مهم نسبت به سایر مشکلات لیست، برسید.

چالش گام چهارم

لیستی حاوی ده مشکل از موقعیت و مخاطب انتخابی با استفاده از مطالعات میدانی و بهره‌مندی از تکنیک اندیشه باران بنویسید.

در نگارش مشکل‌ها به موارد زیر را رعایت کنید:

۱. از ادغام مشکلات و تجميع جملات به شدت پرهیزید؛ از حرف ربط یا و حرف عطف واو، خط تیره و امور دیگری که چند جمله را با هم تلفیق می کند استفاده نکنید.
۲. لازم نیست جملات ادبی و سخت بنویسید. ساده و شفاف مشکل را بیان کنید.
۳. مطلق گویی به جز در حالت ضرورت ممنوع! پس از واژه هایی مثل عدم، نبود، به هیچ وجه، اصلاً و... را استفاده نکنید و بجای آن از کلمات پلکانی مانند ضعیف یا کمبود و... استفاده کنید.

گام پنجم: اولویت سنجی بین مشکلات

الان شما مجموعه ای از مشکلات را شناسایی نمودید. اما همان گونه که قبل تر بدان اشاره شد؛ یک مشکل امری مبهم و حل نشدنی است؛ چه برسد به مجموعه ای از مشکلات!

برای همین باید یک مشکل را از میان مجموعه مشکلات انتخاب کنیم. اما کدام یک را؟ با چه تکنیک و شاخصه ای؟

تکنیک اولویت سنجی

تکنیک اولویت سنجی مجموعه ای از شاخصه ها است که به کمک آنها می توان انتخاب کرد. در ادامه ۸ شاخصه معرفی می شود که البته ممکن است همه با هم قابل جمع نباشد اما با استفاده از برخی از آنها می توان به اولویتی در میان لیست مشکل رسید و یک مشکل را انتخاب نمود.

۱. امر ولی جامعه

یکی از شاخصه های تعیین اولویت بیانات رهبری است، البته این بدان معنا نیست که هر چه در بیانات رهبری آمده است دال بر اولویت است؛ بلکه باید دید اگر لیست مشکلاتی که شما آماده کرده ای را به ولی جامعه ارائه نماییم؛ از نظر او کدام یک در اولویت است؟

ممکن است این سؤال پیش آید که از کجا بدانیم که ولی جامعه کدام یک را اولویت می‌داند؟

برای این کار باید سراغ بیانات و نظام فکری ایشان رفت. شما در مجموعه نظام آموزشی حوزه علوم اسلامی دانشگاهیان با بخش‌هایی از اندیشه و نظرگاه ایشان را آشنا شده‌اید و باقی نیاز خود را می‌توانید از طریق کنکاش در بیانات ایشان و مراجعه به سایت ایشان و یا افراد آگاه با منظومه فکری ایشان به دست آورید. یادمان باشد که کار عمیق فرهنگی که به دنبال اثرگذاری بر انسان‌های پیرامون ما و خود ماست نیازمند تلاش و دقت فراوان است و باید مراقب باشیم که پیش‌فرض‌ها و ارتکازات ذهنی خودمان، برای مخاطب تصمیمی‌های سطحی نگیریم.

۲. فراوانی

جلسه‌ای در دانشگاه تهران در موضوع آسیب‌های اجتماعی در دانشگاه تهران برگزار شد. بحث بر این بود که کدام آسیب اجتماعی مورد تمرکز باشد تا حل بهتری بیاید. یکی از حاضران گزارشی درباره آسیب‌های اجتماعی داد و جمع‌بندی خودش این بود که باید اولویت ما پرداختن به مسئله خودکشی دانشجویان باشد. سؤالی که پرسید این بود که در سه سال گذشته چند اقدام به خودکشی داشتیم و چند اقدام منجر به مرگ شد؟ پاسخ این بود که بحمدالله فقط سه مورد اقدام بوده است که فقط یکی منجر به مرگ بوده است.

به نظر شما در دانشگاهی که بیش از ۵۰ هزار دانشجو دارد و فقط یکی از آنها در طول سه سال در خودکشی جان خود را از دست داده است؛

اولویت پرداختن به آسیب‌های اجتماعی خودکشی است؟ آیا نباید آسیب‌های دیگری که فراوانی بیشتری دارد و گستره بیشتری از مخاطب را درگیر کرده است مقدم باشد؟ مثل استفاده از مشروبات الکلی یا دخانیات یا مواد مخدر و یا ...

۳. شدت آسیب

یک نفر ساقی در خوابگاه یک نفر است؛ ولی از نظر اثرگذاری آسیب‌زایی را وارد می‌کند. به همین جهت شاید فراوانی بالایی نداشته باشد؛ اما از جهت آسیب‌رسانی شدت زیادی دارد و می‌تواند یکی از شاخص‌های اولویت‌سنجی باشد.

۴. امکانات

طرح فرهنگی که مرحله به مرحله و گام به گام در حال طراحی آن هستیم قرار است در نهایت توسط خود ما اجرا شود. پس باید مشکلی را انتخاب کنیم که با امکانات ما نسبتی داشته باشد. چه امکاناتی که الان در اختیار داریم و چه امکاناتی که قادر به تحصیل آن خواهیم بود. مثلاً مشکل تورم حتماً مشکل مهمی است؛ اما دانشجوی معلم دانشگاه فرهنگیان چه توانمندی و امکاناتی برای حل این مشکل خواهد داشت؟

۵. تخصص کارگروه

مشکلی را انتخاب کنید که متناسب با توانمندی‌ها و تخصص شما باشد. مثلاً مشکل تورم حتماً مشکل مهمی است؛ اما دانشجوی معلم دانشگاه فرهنگیان چه توانمندی برای حل این مشکل خواهد داشت؟

۶. نیاز مخاطب

اگر به دنبال طرح فرهنگی تأثیرگذار هستید یکی از مهم ترین شاخصه ها برای انتخاب، نیاز مخاطب است. اگر گام مخاطب شناسی را دقیق انجام داده باشید و پیش فرض های تحمیلی جامعه را کنار زده باشید و مخاطب خود را دقیق مطالعه کرده باشید الان می دانید که کدام مشکل در لیست مشکلاتی که تهیه کرده اید با نیازهای مخاطب تناسب بیشتری دارد.

۷. تشخیص نخبگان

نخبگان و متخصصان اگر لیست مشکلات شما را ببینند کدام یک را اولویت می دانند؟ از طریق مصاحبه، پژوهش در میان مقالات تخصصی بگردید و ببینید نخبگان چه نظری دارند.

۸. ریشه ای بودن

با مطالعه مجدد و دقیق لیست مشکلات متوجه خواهید شد که احتمالاً یک یا دو مشکل از میان ده مشکل انتخابی کارگروه شما به نسبت باقی مشکلات، حالت ریشه ای تری دارند، انگار دلیل یا علت باقی مشکلات هستند. آن مشکلاتی که ریشه باقی هستند می توانند در اولویت قرار بگیرند؛ زیرا با پرداختن به آنها دسته ای دیگر از مشکلات هم اثر می پذیرند.

چالش گام پنجم

پس از بحث و گفتگو به یک مشکل اساسی و دارای اولویت از میان مجموعه مشکلات، انتخاب نموده و در کلاس ارائه دهید. متن ارائه شما باید حاوی عللی باشد که شما را به این انتخاب رسانیده است. مراقب باشید که کلیشه های عمومی جامعه بر انتخاب شما اثر منفی نگذارد و بادقت کافی و مستدل مشکل دارای اولویت را انتخاب

کنید. انتخاب درست شما بقیه طرح فرهنگی را در مسیر درست قرار داده و خطای شما در این گام تمام مسیر را خراب خواهد نمود. بدون انجام چالش این گام هرگز سراغ باقی گام‌ها نروید؛ زیرا گام بعدی وابسته به انجام دقیق این گام است.

گام ششم: شناخت مسئله

تفاوت مشکل و مسئله

دو واژه مشکل و مسئله در مباحث مدیریتی و روان‌شناسی با هم مترادف نیستند. درحالی‌که اکثر ما این دو واژه را یکسان می‌دانیم. ندانستن تفاوت بین این دو واژه باعث می‌شود که در اغلب مواقع نتوانیم مسائلمان را حل کنیم. تشخیص این که بدانیم نقص کار در کجاست و کجای کار گیر افتاده‌ایم برایمان سخت می‌شود. گاهی وقت‌ها یک مشکل ترکیبی از چند مسئله است؛ بنابراین برای حل آن بهتر است که ابتدا مسائل را شناخته و نسبت به حل آنها اقدام کنیم. در واقع، مشکل مسئله‌ای است که تمام عوامل و متغیرهای مؤثر در آن برای فرد مشخص نیست و همین امر بر ابهام آن افزوده است. وقتی اطلاعات، دانسته‌ها و آگاهی ما از عوامل ایجادکننده، مؤثر و غیرمؤثر در یک مسئله کافی نباشد، ما با مشکل روبه‌رو هستیم به‌عنوان مثال:

معاونت برنامه‌ریزی و نظارت راهبردی ریاست جمهوری فهرست ۷۶ مشکل اساسی در بخش‌های مختلف کشور را که تمرکز برنامه پنجم توسعه بر حل این مشکلات خواهد بود، اعلام کرد:

فرهنگی - اجتماعی

- ۱ - تسهیل ازدواج و تحکیم نهاد خانواده
- ۲ - تقویت مساجد و اماکن مذهبی و نهادهای فرهنگی مردمی
- ۳ - تهیه پیوست فرهنگی طرح‌ها و ارتقای نظام اطلاع‌رسانی
- ۴ - تعمیق فرهنگ ولایت و انتظار
- ۵ - ترویج شیوه زندگی اسلامی، فرهنگ وجدان کار، کسب حلال و انضباط اجتماعی

- ۶ - تحکیم هویت اسلامی - ایرانی و ارتقای خودباوری و اعتماد به نفس
- ۷ - اهتمام به زبان و ادبیات فارسی

- ۸ - جریان‌سازی فرهنگی و دشمن‌شناسی و مقابله با جابه‌جایی ارزش‌ها
- ۹ - ارتقای سلامت آحاد جامعه و بیمه و تأمین اجتماعی فراگیر
- ۱۰ - اهتمام به ورزش و اوقات فراغت
- ۱۱ - مشارکت اجتماعی بانوان

- ۱۲ - آموزش جوانان و ارتقای جایگاه آنان در مدیریت‌ها

- ۱۳ - حفظ محیط‌زیست

علمی - فناوری

- ۱۴ - ابتناء دانش‌ها بر جهان‌بینی اسلامی و تعمیق معرفت دینی در

مؤسسات آموزشی و پژوهشی

- ۱۵ - تقویت علوم انسانی و تولید اندیشه‌ها و متون اسلامی
- ۱۶ - تحول نظام آموزشی و پژوهشی در جهت رشد خلاقیت‌ها و تعقل و نوآوری همراه با تهذیب

- ۱۷ - حمایت از نخبگان و استعداد‌های برتر
- ۱۸ - کاربردی - بومی‌کردن علوم و فناوری‌ها و تجاری‌سازی محصولات آن با افزایش رابطه دانشگاه و صنعت
- ۱۹ - تکمیل و اجرای نقشه علمی کشور و تقویت و توسعه زیرساخت‌های تکنولوژیک
- امور اقتصادی
- ۲۰ - اجرای سیاست‌های کلی اصل ۴۴ و کوچک سازی دولت و توانمند سازی مردم
- ۲۱ - ارتقای امنیت سرمایه‌گذاری و احترام به مالکیت فردی و مالکیت معنوی و بهبود محیط کسب‌وکار و حمایت از فعالان اقتصادی بر اساس معیارهای اسلامی
- ۲۲ - ارتقای بهره‌وری و حمایت از کارآفرینی و نوآوری
- ۲۳ - افزایش قدرت خرید ملی به‌ویژه محرومان و کاهش فاصله بین دهک‌های درآمدی و ثروتی بالا و پایین
- ۲۴ - گسترش آموزش‌های فنی و حرفه‌ای و علمی
- ۲۵ - گسترش وقف
- ۲۶ - مهار تورم
- ۲۷ - افزایش اشتغال به‌ویژه در فعالیت‌های زودبازده و به‌خصوص برای جوانان
- ۲۸ - حذف کامل ربا و اصلاح ساختار بانک‌ها
- ۲۹ - اصلاح ساختار بیمه‌های بازرگانی

- ۳۰ - اصلاح ساختار نظام مالیاتی
- ۳۱ - اصلاح ساختار بازار سرمایه
- ۳۲ - اصلاح الگوی تولید و توزیع و مصرف برای جلوگیری از اسراف و تبذیر و هدفمند کردن یارانه‌ها
- ۳۳ - کاهش وابستگی به درآمدهای نفتی در هزینه‌های جاری و مصرفی
- ۳۴ - تنظیم بازار
- ۳۵ - حمل‌ونقل عمومی
- ۳۶ - برق و آب
- ۳۷ - صنایع معدنی، نفت، گاز و پتروشیمی
- ۳۸ - انرژی هسته‌ای
- ۳۹ - کشاورزی و صنایع تبدیلی
- ۴۰ - مسکن به‌ویژه حمایت از مسکن مستضعفان و جوانان و الگوی معماری و شهرسازی اسلامی - ایرانی
- ۴۱ - تأمین امنیت غذایی
- ۴۲ - گسترش ایرانگردی و جهانگردی
- ۴۳ - توسعه صادرات غیرنفتی به‌ویژه خدمات فنی و مهندسی
- ۴۴ - آمایش سرزمین
- ۴۵ - مدیریت جابه‌جایی جمعیت
- ۴۶ - اولویت‌های صنعتی
- امور داخلی
- ۴۷ - ارتقای امنیت عمومی و انضباط اجتماعی

- ۴۸ - گسترش نظارت عمومی
- ۴۹ - صیانت از حقوق اساسی ملت
- ۵۰ - تدوین قانون جامع انتخابات و قانون مدنی برای شفاف‌سازی
- ۵۱ - تقویت همبستگی ملی
- سیاست خارجی
- ۵۲ - همگرایی با کشورهای اسلامی، دوست و منطقه و طراحی و اجرای
- نهادهای منطقه‌ای و بین‌المللی مستقل از نظام سلطه
- ۵۳ - حمایت از مظلومین جهان و تشکیل جبهه مستضعفین برای مقابله
- با نظام سلطه
- ۵۴ - حضور فعال در سازمان‌های بین‌المللی و منطقه‌ای باهدف ایجاد
- تحول در رویه‌های موجود
- ۵۵ - ارتقای نقش مدیریتی ایران در توزیع و ترانزیت انرژی
- ۵۶ - طراحی و کمک به استقرار نظام پولی، بانکی و بیمه‌ای مستقل
- بین‌المللی
- ۵۷ - معرفی اسلام ناب محمدی به جهانیان و مقابله با ناتوی فرهنگی
- امور امنیتی
- ۵۸ - تحکیم امنیت پایدار
- ۵۹ - تقویت نقش مردم و کسب اطلاعات مردمی
- ۶۰ - تقویت دستگاه‌های امنیتی
- ۶۱ - مقابله قاطع با مفسد اقتصادی و اجتماعی
- امور دفاعی

- ۶۲ - تقویت قدرت بازدارندگی
- ۶۳ - مقابله مؤثر با تهدیدهای نرم‌افزاری
- ۶۴ - خودکفایی در فناوری‌های دفاعی
- ۶۵ - تقویت بسیج مستضعفان
- ۶۶ - تأمین پدافند غیرعامل حیاتی و حساس
- امور قضایی و امنیتی
- ۶۷ - تأمین امنیت قضایی
- ۶۸ - صیانت از حقوق فردی و اجتماعی و کرامت انسانی
- ۶۹ - پیشگیری از وقوع جرم و ایجاد زمینه لازم برای جرم‌زدایی
- ۷۰ - تنقیح قوانین
- ۷۱ - طراحی نظام نظارت یکپارچه
- امور اداری و مدیریتی
- ۷۲ - شفاف‌کردن وظایف سه قوه با محوریت قانون اساسی
- ۷۳ - کاهش تصدی‌گری دولت و تفویض اختیارات به سطح منطقه‌ای
- و محلی
- ۷۴ - آموزش مداوم و فراگیری برای افزایش مهارت و توانمندی‌ها و
- کارایی و ارتقای سلامت اداری
- ۷۵ - نظارت و ارزیابی بر مبنای شاخص‌های اسلامی
- ۷۶ - استقرار سامانه جامع و یکپارچه اطلاعاتی و تقویت دولت
- الکترونیک

در بخش فرهنگی و اجتماعی ۱۹ مشکل؛ در امور اقتصادی ۲۶ مشکل؛ در امور داخلی ۵ مشکل؛ در سیاست خارجی ۶ مشکل؛ امور امنیتی ۴ مشکل؛ امور دفاعی ۵ مورد؛ امور قضایی و امنیتی ۵ مورد و امور اداری و مدیریتی ۵ مورد از مشکلات را نام برده است

حال سؤال این است ۷۶ مشکل به صورت ریز شناسایی شده‌اند آیا این اولین قدم در حل مشکلات کشور نیست؟ در دوره‌های گذشته نیز مشکلات لیست شده‌اند؛ اما چرا این مشکلات با لیست شدن و توجه به آنان حل نمی‌گردند؟

همه ما تاکنون با مسائل و مشکلات بسیار ساده‌تری نیز در زندگی روبه‌رو شده‌ایم لیکن ممکن است آن را به صورتی علمی و روشمند مورد ملاحظه قرار نداده باشیم. احساس وجود یک مشکل یک آغاز است.

تصور کنید صبح زود قصد دارید به محل کار خود عازم شوید. اتومبیل شما روشن نمی‌شود. (احساس وجود مشکل). حال شما تلاش خواهید کرد تا علت یا علت‌ها را بیابید؛ بنابراین به جستجو می‌پردازید تا مشکل اصلی که همانا قطع سیم برق است را پیدا کنید و با اتصال مجدد آن به رفع مشکل پرداخته و با زدن استارت مجدد و روشن شدن خودرو موضوع را پایان یافته تلقی می‌کنید.

تفاوت‌های عمده مشکل و مسئله همین‌جا روشن می‌گردد و آن این است که مشکل دیده می‌شود؛ اما مسئله تعریف می‌شود مشکل کلی و مبهم است؛ اما مسئله جزئی و دقیق است. مسئله نسبت به مشکل شفاف‌تر است. گنگ، مبهم و گیج‌کننده نیست. فرد می‌داند که کجای کار می‌لنگد و چرا

مسئله یک گام از مشکل جلوتر است. در مسئله می‌دانیم مشکل چیست و ریشه‌های آن کدام است. در واقع مسئله مشکلی است که تعریف شده است. در مسئله، بر خلاف مشکل، وضعیت فعلی (آنجایی که هستیم) و وضعیت مطلوب (آنجایی که دلمان می‌خواهد باشیم) تا حدی مشخص، واضح و شفاف است. مسئله یعنی یک چیزی که باید باشد ولی نیست و یا اینکه نباید باشد ولی هست. مشکل می‌تواند نارضایتی، ناراحتی، نگرانی و وضعیتی نامطلوب باشد؛ اما آن قدر مبهم است که نمی‌توان آن را توضیح داد و تشریح کرد. مسئله شفاف‌تر است و در آن، وضعیت فعلی و احتمالاً وضعیت مطلوب تا حد خوبی مشخص شده است و آنچه نمی‌دانیم، روش و اقدام‌های مناسب برای حرکت از وضعیت فعلی به وضعیت مطلوب است. در واقع، مشکل دیده می‌شود؛ اما مسئله تعریف می‌شود. مشکل مانعی است که بر سر راه رسیدن به اهداف وجود دارد؛ اما مسئله یک گام از مشکل جلوتر است و وقتی می‌دانیم مشکل چیست و ریشه‌های آن کدام است، با مسئله روبرو هستیم. مشکلات حل نمی‌شوند، بلکه ابتدا به مسئله تبدیل می‌شوند و سپس حل می‌شوند.

تعریف مسئله

مسئله گزاره‌ای جزئی، صریح، شفاف و جهت‌دار است که علل و ریشه‌های مشکل را بیان می‌کند. یکی از مهم‌ترین شاخصه‌های مسئله درست این است که مسئله‌های صحیح حاوی راه‌حل هستند. مسئله اگر خوب تحلیل شود حداقل نیمی از راه‌حل‌ها را در دل خود دارد. بی‌انگیزگی

کارکنان، رشوه در ادارات، تورم در کالاهای اساسی و جوانی جمعیت مسئله نیستند؛ چون گزاره‌های کلی، مبهم و بی‌جهتی هستند که ناظر به ریشه‌ها و زنجیره علل نیستند.

ضرورت مسئله‌شناسی

در طول دوران تحصیل نکات بسیاری را آموخته‌ایم، اصولی که باقاعده "یک روز حتماً برایم مثرثمر خواهد بود" و یا اجبار آنها را پشت سر گذاشته‌ایم، طی این مسیر به همه ما حداقل یک نکته را نشان داد، اینکه نظریه شکل نمی‌شود مهارت آموخت و یا آن مهارت‌ها را به کار بست. با این رویکرد و ناظر به مطالبی که تا اینجا آموختیم، چند موقعیت زیر را تصور کنید.

موقعیت اول

در نیمه دوم دهه هشتاد شرکت سوره که یکی از زیرمجموعه‌های سازمان انرژی اتمی ایران است با توجه به حساسیت‌های این سازمان در طی یک بررسی و رصد کارشناسی برای جابه‌جایی مواد اولیه مورد نیاز در فرایند تولید شرکت به طراحی و ساخت یک دستگاه تخصصی روی آورد بعد از مشاوره‌ها و بررسی‌های تخصصی که با شرکت‌های دانش‌بنیان وقت انجام شد قرار بر آن شد که تمام بدنه دستگاه از جنس استیل ضدزنگ ضد اسید در نظر گرفته شود، تا اینجای کار همه چیز خوب و تخصصی داشت پیش می‌رفت که قسمت مالی با برآوردهای این پروژه دچار مشکل شده و تأمین مالی و بودجه آن کفایت این رویکرد تخصصی را نمی‌داد؛ بنابراین بی‌توجه

به اولویت‌ها و حساسیت‌هایی که در این میانه موجود بود تصمیم گرفته شد که جنس بدنه دستگاه از استیل ضدزنگ ضد اسید به پوشش فلزی معمولی نسبتاً مقاوم انتخاب گردد تا هزینه پروژه کاهش چشمگیری پیدا کند، به سرعت دستگاه طبق مشخصات خواسته شده ساخته شد و زمان نصب و راه‌اندازی فرارسید، فاجعه دقیقاً در همین زمان رخ داد با اولین آزمایش و آغاز به کار دستگاه در فضای اسیدی با هزینه بالایی مسئولان وقت این نکته را دریافتند که فلز معمولی کارایی لازم برای کار در محیط اسیدی را نداشته و کل دستگاه از بین رفت، این دریافتن فقط ضرر مادی را به همراه نداشت؛ بلکه پرسنل نصاب پیمانکار در اثر این عدم شناسایی دچار آسیب‌های جدی شدند چیزی که می‌شد از وقوعش جلوگیری کرد.

موقعیت دوم

یک مدرسه متوسطه دوره اول در منطقه ۲ شهر تهران طبق رصد معاون پرورشی علاقمندی دانش آموزان به مباحث دینی را کم و ضعیف تشخیص داد او هر روز در زنگ نماز با عده‌ی بسیار کمی از دانش آموزان مواجه می‌شد که برای نماز به نمازخانه مدرسه می‌آمدند با مدیر جدیدی که به تازگی وارد این مدرسه شده بود و قبل از آن سالها در مدارس شهری مشغول به کار بود مشورت کرد. هم زمان برای رفع این موضوع شروع به بررسی‌های میدانی نیز کرد و ضمن این بررسی‌ها مداوم از خودش می‌پرسید "چرا". در نهایت طبق نظر مدیر جدید کسر نمره انضباط و برخوردهای محدود کننده را چاشنی کار خود نمودند. تا بر تعداد شرکت کنندگان صف‌های نماز

جماعت مدرسه بیافزایند. بعد از گذشت سه ماه از اجرای قوانین جدید معاون پرورشی مدرسه با یک رصد مجدد سعی کرد تاثیر این راهکار را به علاقمندی دانش آموزان به نماز را با تعداد شرکت‌کننده‌های نماز جماعت بررسی کند نتیجه چیزی خلاف انتظار ایشان بود نه تنها تعداد افراد بیشتر نشده بلکه روحیات منفی بیشتری نسبت به موارد دینی در میان ایشان بروز کرده بود که این مهم به رویکرد دانش آموزان و ادبیات کلامی ایشان با معلم‌های قرآن و پیام‌های آسمانی هم سرایت کرده بود.

موقعیت سوم

همه ناگهان با یک شوک خبری مواجه شدند، همسر یک جانباز در روبه‌روی بنیاد جانبازان شهرشان دست به خودسوزی می‌زند، جریانی از جوشش احساسات فضای جامعه را در برمی‌گیرد، عده‌ای از دانشجویان بسیجی دغدغه‌مند از این موضوع بسیار ناراحت شده و می‌خواهند کار مثمرتری را به بار نشانند ایشان از همان ابتدا در جلساتی که برای دیدن تمام وجوه مسئله و انتخاب مسیر درست با یکدیگر داشتند بنای خود را نه به درمان‌های موقت که یک درمان ریشه‌ای گذاشته بودند مشخصاً برگزاری جلساتی که در آن به روش اندیشه‌باران تمامی اعضای تیم نظرات خود را بیان می‌کردند باعث شده بود که در میان ایشان یک همگرایی خوبی محقق شده و هدف برای همه اعضای تیم شفاف و تفصیلی شده باشد به عبارت ساده‌تر همه کار را از آن خود می‌دانستند و برای آن تلاش می‌کردند همه چیز داشت خوب پیش می‌رفت شبکه‌سازی‌ها داشت جواب می‌داد که در میانه مسیر، درست در

نزدیکی قله و رسیدن به نتیجه مثرثمر فضای انتخابات کشور را فراگرفت همین تغییر فضا باعث تغییر اولویت ها در اعضای بسیج شد و کار در میانه راه رها شد، کارکردی که می توانست یک راهکار ریشه ای باشد بدون آنکه حتی باعث تسکین موقت هم شده باشد به رغم صرف وقت و انرژی زیاد دانشجویان بی ثمر شد.

موقعیت چهارم

دهه هشتاد درست به مثابه یک مسابقه میان دولتمردان شده بود مسابقه ساختن بزرگترین سدهای خاکی، بزرگترین سدهای بتنی. در کشور بی آبی که سفره های زیرزمینی اش از بین رفته اند، کشوری که تبخیر بالای آن آب های روزمینی را می خشکاند و ۲۴ استان آن با مشکل کم آبی مواجه است. مسابقه است برای دولتمردان و بین استان ها که کار کدامشان کارستان تر است و حتی با خشک شدن دریاچه ارومیه و کم آب شدن کارون بزرگ نیز دست از سدسازی برنداشته اند. مسابقه ای که جنگل ها را ویران می کند، گونه های نادر جانوری و گیاهی را از بین می برد، چشمه ها و رودها را می خشکاند، خانه های مردم را زیر آب می برد و آنها را آواره روستاهای دیگر یا حاشیه نشین شهرها می کند. حالا دیگر تنها محیط زیست مطرح نیست، سدها امنیت اجتماعی و اقتصادی مردم را تهدید می کنند، زمین هایشان را می گیرند و منابع درآمدی شان بر آب می دهند. زمانی که تعدادی از مردم روستاهای غرق شده در دریاچه سد کارون ۳ به سرنوشت روستاهایشان دچار شدند. یدک کشی که پس از ویران شدن جاده منتهی به

روستا، مردم را از خانه‌هایشان به آن طرف دریاچه می‌رساند، تحمل مینی‌بوس را نداشت و جان ۱۲ نفر را گرفت. اما هنوز مردم این روستاها، آنهایی که مانده‌اند و کوچ نکرده‌اند به روستایی دیگر یا حاشیه‌نشین شهرها نشده‌اند، در دل این دریاچه گرفتارند. همه و همه می‌توانست رخ ندهد اگر ...

موقعیت پنجم

اوایل دهه نود عده‌ای از دانشجویان دغدغه‌مند دانشگاه فرهنگیان تصمیم گرفتند برای ارتقای سطح مهارت‌آموزی دانشجو معلم‌ها کاری کنند، ایشان بی‌توجه به شرایط، امکانات و توان‌هایشان تصمیم گرفتند که پژوهشکده‌ای تأسیس و در آن پژوهشکده برای رفع این مشکل دست به پژوهش بزنند، پروسه‌ای طولانی و تمهیدی بیش از آنچه در حقیقت مورد نیاز است، این رویاپردازی بی‌برنامه باعث می‌شود هرگز وارد چرخه اقدام نشده و فقط عنصر زمان را از دست بدهند در حالی که یک انتخاب و تشخیص درست می‌توانست در ابتدا درمانی فوری و سپس به فکر درمان‌های ریشه‌ای این ساختار بیمار باشد.

در این بخش به بررسی پنج موقعیت پرداختیم، موقعیت‌هایی که می‌توانست به پیروزی قطعی یا نسبی برسد؛ ولی به دلایلی از ریل اثرگذاری خارج و فقط سبب آسیب بیشتر به سیستم شد.

در تمام این موقعیت‌ها ما با سه عنصر مؤثر در شناخت مسئله روبه‌رو بودیم.

۱. هدف

۲. موقعیت

۳. دیدگاه

در کشاکش این میدان اگر از پیش فرض‌های نادرست و کلیشه‌های اجتماعی پرهیز نکنیم، به‌جای کشف مسئله به دنبال مقصر باشیم. بر روی مسئله تمرکز نکنیم، آنچه را که یافته‌ایم، مکتوب نکنیم. مداوم فرایند و ساختارمان را ارزیابی و رصد نکنیم، روی مسائل خوب تعریف نشده و مبهم تمرکز کنیم، عجولانه راه‌حلی را قبل از تجزیه و تحلیل واقعی مسئله انتخاب کنیم، تصمیم‌گیران اصلی یا افرادی که مستقیماً با مسئله درگیر هستند و تجربه دارند را در رصد میدان در نظر نگیریم، رؤیای پرازدانه به رخدادها بنگریم قاعداً نمی‌توانیم انتظار داشته باشیم ماهم مسیری همانند کنشگران پنج موقعیت فوق را طی نکنیم.

تکنیک‌های کشف مسئله

کشف مسئله مهم‌ترین بخش کنشگری است. تاکنون گفتگوهای فراوانی در موضوع کشف مسئله شده است؛ اما الگوهای موجود هیچ یک بومی و ایرانی نبوده است. تکنیک‌هایی همچون استخوان ماهی از جمله الگوهای کشف مسئله است که حوزه علوم اسلامی دانشگاهیان از آنها استفاده می‌نمود؛ اما امروز بعد از آموزش به هفت هزار دانشجو به الگوی بومی خویش رسیده و نقایص الگوهای متداول را بر طرف کرده است. الگوی کشف مسئله هدایت الگویی است که در ادامه به توضیح آن پرداخته خواهد شد.

الگوی کشف مسئله هدات

مزایای الگوی هدات

۱. شکل مند است پس آموزش پذیر و قابل ارائه و انتقال است.
۲. به چندبعدی نگری در ریشه های مشکل کمک می کند.
۳. برای هر ریشه نیازمند اثبات است پس از خطاهای شناختی در تشخیص ریشه ها جلوگیری می کند.
۴. تعمیق در ریشه ها و ریشه یابی صورت می گیرد.

مراحل اجرا و گام های الگو

این الگو بر دو نحو امکان اجرا دارد که هر دو صورت ما را به هدف می رساند

الگوی اول اجرا

گام اول

بعد از انتخاب مشکل آن را در بالای جدول کشف مسئله هدات بنویسید

گام دوم

به مشکل با نگاه ریشه یابی نگاه کنید و از چرایی مشکل پرسید. ابتدا از چرایی بینشی این مشکل پرسید. هر چه در حوزه ادراک، علم و شناخت دخیل است به بینش تعبیر می شود. ریشه های بینشی به هر گونه ریشه های شناختی، معرفتی، اعتقادی و علمی می گویند. تعبیری همچون: من فکر

می‌کنم، باور این‌گونه است، می‌دانم که فهم ما این‌گونه است و... همه عباراتی است که در مورد بینش‌ها صحبت می‌کند.

ریشه‌های شناختی و بینشی مشکل انتخابی شما چیست؟ با اندیشه‌های باران ریشه‌های بینشی را لیست کنید و بعد دو ریشه بینشی فردی و دو ریشه بینشی اجتماعی را در جدول مکتوب کنید. منظور از ریشه‌های اجتماعی هر امر غیرفردی یا هر امری است که اکثریت دارد است اعم از جمعی و سازمانی و... است.

بعد از نوشتن هر ریشه، در ستون بعدی باید با توجه به شاخصه‌هایی که اعلام شده به ریشه‌یابی خود نمره دهید. چه میزان با تخصص کارگروه تناسی دارد؟ چه میزان ریشه‌ای است به نسبت باقی ریشه‌ها؟ چه میزان ریشه‌ای که یافتید قابلیت حل توسط شما را دارد؟ و چه میزان صریح و جزئی است؟ به هر خانه از یک تا پنج نمره دهید. جمع اعداد کدام ریشه بیشتر شده است؟ آن ریشه، ریشه‌ای است که باید در جدول شماره دو قرار بگیرد و دوباره روی آن کار کنید. در نهایت مسئله‌ای که بیشترین نمره را گرفته، مسئله شماست!

گام سوم

بار دیگر به مشکل با نگاه ریشه‌یابی نگاه کنید و از چرایی مشکل پرسید. اما این بار از چرایی انگیزشی و گرایش مشکل پرسید. چه انگیزه‌هایی ریشه این مشکل شده است؟ هر چه در اراده، میل، رغبت و انگیزش نقش دارد به گرایش تعریف می‌شود. عباراتی همچون می‌ترسم، خجالت می‌کشم، لذت می‌برم، نمی‌خواهم، می‌خواهم، بی‌انگیزه هستم و... همه به گرایش‌ها مرتبط

است. با اندیشه باران ریشه‌های گرایشی را لیست کنید و بعد دو ریشه گرایشی فردی و دو ریشه گرایشی اجتماعی را در جدول مکتوب کنید.

بعد از نوشتن هر ریشه، در ستون بعدی باید با توجه به شاخصه‌هایی که اعلام شده به ریشه‌یابی خود نمره دهید. چه میزان با تخصص کارگروه تناسبی دارد؟ چه میزان ریشه‌ای است به نسبت باقی ریشه‌ها؟ چه میزان ریشه‌ای که یافتید قابلیت حل توسط شما را دارد؟ و چه میزان صریح و جزئی است؟ به هر خانه از یک تا پنج نمره دهید. جمع اعداد کدام ریشه بیشتر شده است؟ آن ریشه، ریشه‌ای است که باید در جدول شماره دو قرار بگیرد و دوباره روی آن کار کنید. در نهایت مسئله‌ای که بیشترین نمره را گرفته، مسئله شماست!

گام چهارم

بار دیگر به مشکل با نگاه ریشه‌یابی نگاه کنید و از چرایی مشکل بپرسید. اما این بار از چرایی کنشی و رفتاری مشکل بپرسید. چه کنش‌هایی ریشه این مشکل شده است؟ عبارت‌هایی مانند نمی‌توانم، مهارت ندارم، قدرت و هر عمل و فعلی که ریشه مشکل شما باشد در زمره ریشه‌های کنشی است. با اندیشه باران ریشه‌های کنشی را لیست کنید و بعد دو ریشه کنشی فردی و دو ریشه کنشی اجتماعی را در جدول مکتوب کنید.

بعد از نوشتن هر ریشه، در ستون بعدی باید با توجه به شاخصه‌هایی که اعلام شده به ریشه‌یابی خود نمره دهید. چه میزان با تخصص کارگروه تناسبی دارد؟ چه میزان ریشه‌ای است به نسبت باقی ریشه‌ها؟ چه میزان ریشه‌ای که یافتید قابلیت حل توسط شما را دارد؟ و چه میزان صریح و جزئی است؟ به هر خانه از یک تا پنج نمره دهید. جمع اعداد کدام ریشه بیشتر شده است؟

آن ریشه، ریشه‌ای است که باید در جدول شماره دو قرار بگیرد و دوباره روی آن کار کنید. در نهایت مسئله‌ای که بیشترین نمره را گرفته، مسئله شماست!

گام پنجم

باتوجه به نمراتی که در ستون آخر داده‌اید، مسئله شما مسئله‌ای است که بیشترین نمره را دارد. البته شما برای کشف بهتر مسائل، می‌توانید برای هر یک از ردیف‌های جدول اول یک جدول دوم طراحی کنید.

گام ششم

الان شما با نظام مسائلی که از مشکل به دست آوردید روبرو هستید و چون به مسائلی که یافتید نمره داده‌اید می‌توانید از روی نمره‌ها به مسئله متناسب با کارگروه خود برسید.

الگوی دوم اجرا

گام اول

از تکنیک اندیشه باران استفاده کنید و لیستی از ریشه‌ها بدون توجه به بینشی، گرایشی و کنشی به دست بیاورید.

گام دوم

ریشه‌های به دست آورده را بر اساس سه عنوان بینش، گرایش و کنش دسته‌بندی کنید

گام سوم

ریشه‌های هر دسته را به ریشه‌های فردی و اجتماعی تقسیم و دسته‌بندی کنید

گام چهارم

بررسی کنید که کدام ریشه را ننوشتید و بدان بی توجه بودید. حالا که دسته‌بندی کردید معلوم می‌شود که آیا همه انواع ریشه‌ها را به دست آورده‌اید و یا فقط به دسته‌ای از ریشه‌ها توجه داشته‌اید. با استفاده از تکنیک اندیشه باران، ریشه‌هایی که به دست نیاوردید را مجدد با هم‌فکری به دست آوردید.

گام پنجم

با تکنیک اولویت‌سنجی یکی از مسائل را انتخاب و در جدول دوم قرار دهید و گام‌های قبلی را برای مسئله طی کنید. البته شما برای کشف بهتر مسائل، می‌توانید برای هر یک از ردیف‌های جدول اول یک جدول دوم طراحی کنید.

گام ششم

الان شما با نظام مسائلی که از مشکل به دست آوردید روبرو هستید و چون به مسائلی که یافتید نمره داده‌اید می‌توانید از روی نمره‌ها به مسئله متناسب با کارگروه خود برسید.

جدول شماره ۱ کشف مسئله هدایت

مشکل انتخابی:

گونه‌های ریشه	ریشه‌های مشکل	شرح جزئی	قابل حل	ریشه‌های	تخصص	ردیف
پیشی	فردی					
	اجتماع					
گرایشی	فردی					
	اجتماعی					
کنشی	فردی					
	اجتماعی					

جدول شماره ۲ کشف مسئله هدایت							
مسئله انتخابی:							
گونه های ریشه	ریشه های مشکل		شرح پیش	قابل حل	ریشه ای	تخصص	جمع
فردی							
اجتماعی							
فردی							
اجتماعی							
فردی							
اجتماعی							

تکنیک شش کلاه تفکر

یکی از تکنیک‌های کشف مسئله و تبدیل مسئله به مشکل تکنیک ۶ کلاه تفکر است.

در این روش مغز انسان به چالش کشیده می‌شود تا به جای واکنش‌های غریزی، یک تفکر نظام‌یافته و ساختارمند را دنبال کند. در واقع تکنیک شش کلاه تفکر، کمک می‌کند تا ما به جای تلنباری از مشغله‌های فکری، افکار خود را پردازش کنیم و ابعاد مختلف تفکر را از هم تفکیک کنیم. استفاده از کلاه‌های تفکر یک استعاره است، به این معنی که می‌توان کلاه‌های مختلفی به سر کرد و هر کلاه را برای منظور مناسب خود انتخاب کرد. در واقع در زمان مواجهه با مشکلات پیچیده، یا برای تصمیم‌گیری و انتخاب بهتر، گاه لازم است کلاه خود را قاضی کنیم و بادقت بیشتری به همه جوانب موضوع بپردازیم. در این روش هر کلاه یک‌رنگ مخصوص به خود را دارد که آن رنگ نماد یک رویکرد است، یعنی هرکس که آن کلاه را بر سر گذاشت با آن رویکرد به مشکل نگاه می‌کند و به دنبال علت می‌گردد.

کلاه آبی

آبی نماد آسمان است؛ نگاه از بالا به مسائل (رویکرد کل‌نگر)
کسی که این کلاه را به سر دارد، موضوع را همه‌جانبه با مجموعه‌ای از مزایا و معایب می‌سنجد و حالت نظارت‌کردن دارد و تلاش می‌کند بر کل

روند کار و نتایج به دست آمده نظارت داشته باشد. اوست که معیار تصمیم‌گیری را مشخص می‌کند و معمولاً مدیر یا سرپرست یا تسهیل‌گر گروه آن را بر سر دارد.

کلاه قرمز

قرمز نماد دل است؛ نشانگر تفکر شهودی و تصمیم‌گیری دلی است. کسی که این کلاه را به سر دارد به جنبه‌های غیراستدلالی و در اصطلاح به حرف دل توجه دارد و همه احساسات مثبت تا منفی را در ارتباط با موضوع در نظر می‌گیرد. در واقع یک حس همدردی و همدلی باید وجود داشته باشد تا یک راهکار مؤثر پیدا شود.

کلاه سفید

سفید نماد خنثی و بی‌رنگی است؛ نشانگر تفکر واقع‌بینانه و بی‌طرفانه است.

کسی که این کلاه را بر سر دارد به واقعیت‌ها توجه دارد و اطلاعات را بدون قضاوت جمع‌آوری می‌کند. او بدون تعصب و احساسات تصمیم‌گیری می‌کند.

کلاه سبز

سبز نماد رویش و طبیعت است؛ نشانگر خلاقیت و نوآوری است.

کسی که کلاه سبز را بر سر دارد با تفکر خلاق از زوایای جدید به موضوع نگاه می‌کند و برای حل مسئله به دنبال تصمیمات نامتعارف یا جسورانه می‌گردد و ایده‌ها را بدون داوری بررسی می‌کند

کلاه زرد

زرد نماد نور و روشنی است؛ نشانگر تفکر مثبت‌اندیش است. کسی که این کلاه را بر سر دارد در زمان تصمیم‌گیری بیشتر به مزایای انتخاب موردنظر فکر می‌کند، و موانع و معایب را در نظر نمی‌گیرد و به دیگران امید می‌دهد و داشته‌ها و فرصت را یادآور می‌شود.

کلاه سیاه

سیاه نماد تاریکی و بدبینی است؛ نشانگر تفکر نقادانه است. کسی که کلاه سیاه را بر سر دارد بیشتر محدودیت‌ها، موانع و ریسک‌ها را در نظر می‌گیرد و نگران نتایج ناخوشایند یک تصمیم است. او همیشه نقاط ضعف را در نظر می‌گیرد و کمک می‌کند تا خطاها اصلاح شوند؛ اما زیاده‌روی در استفاده از آن رخ می‌دهد و جلوی خلاقیت گرفته می‌شود. کلاه زرد (خوش‌بینی) و کلاه سیاه (بدبینی) مکمل هم هستند. به قولی: خوش‌بین هواپیما را اختراع می‌کند و بدبین چتر نجات را.

هر کدام از این کلاه‌ها با چالش‌هایی نیز روبه‌رو است. وقتی نسبت به تفکیک کلاه‌ها آگاه نباشیم، ممکن است با تضاد و تعارض روبرو شویم.

برای مثال، ممکن است در یک گروه، یک نفر آگاهانه یا ناخودآگاه به دنبال دیدن واقعیت‌ها باشد (کلاه سفید)، در صورتی که فرد دیگری ممکن است به صورت احساسی واکنش نشان دهد (کلاه قرمز)، و دیگری موانع دستیابی به نتایج موردنظر را یادآور شود (کلاه سیاه)؛ بنابراین، برای استفاده مؤثر از تکنیک ۶ کلاه تفکر، لازم است هر رنگ را در جای مناسبی از فرایند تفکر به کار ببریم تا هر کدام مکمل دیگری باشد و با لحاظ کردن هر شش کلاه و هر شش طرز فکر تصمیم درستی گرفته شود چون دیک تصمیم درست متشکل از هر شش نوع تفکر می‌باشد.



تکنیک استخوان ماهی

تکنیک استخوان ماهی یا نمودار استخوان ماهی برای شناسایی علل و عوامل مؤثر در بروز مسئله و تجزیه و تحلیل این عوامل است. در واقع این نمودار کمک‌کننده در تحلیل علل ریشه‌ای مشکلات و شکست‌ها است.

در این نمودار مشکل اصلی در قسمت سر قرار دارد و علل آن در استخوان‌های کوچک‌تر ماهی قرار دارند. از نمودار علت و معلول استخوان ماهی می‌توان برای یافتن علت‌های بزرگ و کوچکی که مشکل اصلی را به وجود آورده‌اند استفاده کرد.

در این روش رهبر گروه پس از هم‌فکری در خصوص علل یک مسئله به گروه کمک می‌کند تا علت‌ها را متناسب با میزان اهمیتشان رده‌بندی کند و به صورت نموداری سلسله‌بندی شده نشان دهد. نام این نمودار برگرفته از طرح آن است که به اسکلت ماهی شباهت دارد. نمودار استخوان ماهی معمولاً از راست به چپ عمل می‌کنند و هر استخوان بزرگ ماهی به استخوان کوچک‌تر تقسیم می‌شود که هر کدامشان جزئیات بیشتری را در بردارند.

طراحی نمودار استخوان ماهی

نمودارهای استخوان ماهی معمولاً در طول یک جلسه گروهی طراحی می‌شوند. گروه‌ها به محض اینکه از بین مشکلات لیست شده با معیارهای اثبات اولویت، یکی از آنها را ملزم به بررسی بیشتر دانستند. می‌توانند قدم‌هایی زیر را برای طراحی نمودار طی کنند:

۱. سرمایی، که با بیان مشکل به انضمام گرای مشکل و مخاطب در قالب یک جمله و قرار دادن آن داخل سر ماهی شکل می‌گیرد.

۲. سپس، یک پیکان افقی و به سمت سر ماهی در طول صفحه کشیده می‌شود. این پیکان مانند ستون فقرات ماهی عمل می‌کند.

۳. مرحله بعد شناسایی حداقل ۴ الی ۶ «علت» اصلی است که شاید به مشکل مربوط باشند.

۴. پرسش با کلمه «چرا» یک چرا بر سر جمله داخل سر ماهی (مشکل انتخاب شده+ گرای مشکل) قرار داده می‌شود و مهم‌ترین عوامل آن مشکل مشخص می‌شوند، که هر علت در کادرهای جانبی پیکان اصلی نوشته می‌شود و در واقع آنها تیغ‌های ماهی هستند.

۵. برای هر کدام از تیغ‌های اصلی نیز، باید به دنبال علت گشت، با همان روش قبلی و جستن چرایی برای تیغ‌های اصلی، که جواب این چراهای دوم، ریز تیغ‌ها را تشکیل می‌دهند.

۶. برای هر تیغ ماهی، حداقل دو ریز تیغ نیاز است.

۷. این روند تجزیه علل تا زمانی که علت اصلی مشکل شناسایی شود ادامه پیدا می‌کند، سپس گروه نمودار را تجزیه و تحلیل می‌کند تا درباره نتیجه و گام‌های بعدی به توافق برسند.

۸. در روند تجزیه مرحله قبل باید مراقب بود که تیغ‌ها و ریز تیغ‌ها همپوشانی نداشته باشند تا گروه دچار موازی کاری و اشتباه نگردد.

۹. یک راه برای حصول اطمینان از صحت روند تجزیه علل این است که بعد از نوشتن هر تیغ ماهی یا ریز تیغ، سؤال معکوس پرسیده شود، یعنی به جای قراردادن چرا در ابتدای سرماهی، یک «آیا» بر سر تیغ ماهی یا ریز تیغ قرار داده شده و بعد جمله‌ی سرماهی اضافه گردد. (آیا+ جمله تیغ ماهی یا جمله ریز تیغ+ باعث+ جمله‌ی سرماهی+ می‌شود)

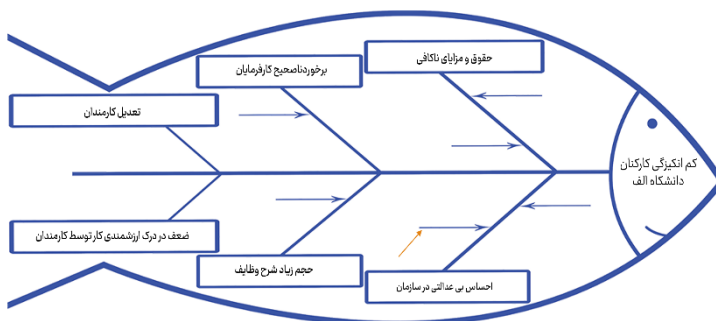
۱۰. یک راه دیگر برای راستی آزمایی تیغ ماهی‌ها، یا ریز تیغ‌ها، این است که پرسش شود: اگر این علت (یکی از تیغ ماهی‌ها یا ریز تیغ‌ها) رفع شود، مشکل نوشته شده در سرماهی نیز رفع می‌شود؟

به طور خلاصه در واقع رسم نمودار استخوان ماهی قواعد پیچیده‌ای ندارد مشکلی را که مدنظر شماست در سمت راست انتهای نمودار روی سرماهی می‌نویسید؛ سپس سمت چپ را با علت‌های آن، پر می‌کنید.

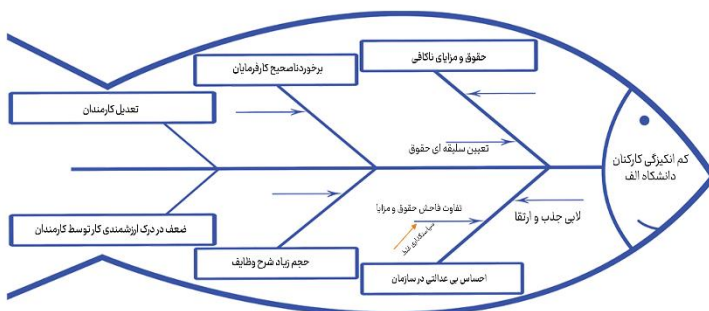
اصطلاحاً می‌گویند تمام ستون فقرات ماهی و تیغ ماهی‌های حاشیه آن علت‌ها هستند و آنچه در انتهای ستون فقرات روی سرماهی نوشته می‌شود اثر آن علت است. باید مشکل به همراه ذکر جامعه مخاطب در سرماهی نوشته شود و با تکرار چرایی مشکل و یافتن جواب، هر جواب در یکی از کادرها نوشته می‌شود چرا آن مشکل ایجاد شده (که معمولاً از ۶ علت هم بیشتر نیست) و در ریز استخوانها عوامل آن علتها نوشته میشود تا جزئی شود و این کار تا جایی ادامه پیدا میکند که دیگر نتوان سؤال پرسید (جزئی جزئی)

حال با این تکنیک مشکل که در سر ماهی بود به مسئله جزئی که در یکی از کادرها و یا ریز استخوانها می‌باشد تبدیل شد.

به عنوان مثال فرض کنید می‌خواهیم به مسئله ضعف انگیزه همکاران یک تشکل یا مجموعه پردازیم. ضعف انگیزه همان مشکل است و ما می‌خواهیم علت‌هایی را بیابیم که اثرشان در نهایت به شکل بی‌انگیزگی پدیدار شده است. حال باید به همه عواملی که می‌توانند باعث این بی‌انگیزگی شده باشند یا اینکه به آن دامن زده‌اند را فهرست کنید که باید در چند گروه دسته‌بندی کنید.



پس از این مرحله، می‌توانید به یک سطح پایین‌تر بروید و ببینید چه عواملی هر یک از تیغ‌های فرعی (علت‌های لایه اول) را شکل داده‌اند؛ مثلاً ممکن است برای پرداخت و پاداش نکات زیر به ذهنتان برسد:



اکنون مشکل تبدیل به مسئله شده، در واقع یکی از کادرها که اصلی‌ترین دلیل و علت است، مسئله انتخابی ما است که به‌صورت یک جمله آن را در کادر مخصوص تقریر مسئله، یا مسئله انتخابی می‌نویسیم: یکی از تیغ ماهی‌ها یا ریز تیغ‌ها+ گرای مشکل!

چالش گام ششم

مشکلی که کارگروه انتخاب کرده بود را به استفاده از تکنیک کشف مسئله تبدیل به نظام مسئله کنید. یادتان باشد مهم‌ترین بخش این گام‌ها همین گام پنجم است و بدون دقت کافی و صرف وقت و تلاش به مسئله درست دست‌یافت.

گام هفتم: انتخاب مسئله

اگر گام‌های مرحله دوم را درست طی کرده باشید؛ الان مشکل انتخابی کارگروه شما به نظامی از مسائل تبدیل شده است. قبلاً با تکنیک اولویت آشنا شده‌اید و از طریق اندیشه باران، گفتگو و بهره‌مندی از شاخصه‌های اولویت از بین نظام مسائل، مسئله‌ای کارا و مهم را انتخاب و باقی مراحل را طی کنید.

چالش گام هفتم

از نظام مسائلی که به دست آوردید کدام مسئله مهم‌تر و کاراتر است؟ اولویت با کدام مسئله است؟
این آخرین چالش مرحله دوم است و با انجام این چالش شما قادر به ورود به مرحله بعدی هستید.

مرحلہ دوم: حل مسئلہ



مقدمه

تا اینجا اگر مراحل و گام‌ها را درست طی کرده باشیم ما پس از هدف‌گذاری فرهنگی، وضع موجود را رصد کرده و الان مسئله‌ای برای کنشگری داریم. برای ادامه مسیر باید پنج گام دیگر برداریم تا به اقدام و کنش دقیق برسیم.

گام اول: شناخت وضع مطلوب

مشکل فاصله وضع مطلوب و وضع موجود است. آنچه برای ما رنج‌آور بود و آن را مشکل دانستیم، کمبودی و کاستی نسبت به وضع مطلوبی است که در ذهن داشتیم. مثلاً در یکی از موقعیت‌های سابق دیدیم که حضور سگ در محیط بازی کودکان رنج‌آور بود و مشکل! اولاً این اتفاق از دید سگ گردان‌ها که رنج‌آور نیست چرا که سگ است و از دید صاحبش نیاز به بازی دارد پس وضع مطلوب همین است که سگ در محیط پارک بازی کند؛ اما از نظر والدین محیط بازی کودکان نباید با سگ آلوده شود پس وضع مطلوب آن است که حضور سگ‌ها در محیط بازی ممنوع باشد. (البته از نظر قانون هم ممنوع است). وقتی به وضع مطلوب خللی وارد می‌شود، فاصله وضع

مطلوب و وضع موجود برای انسان‌ها دردآور و رنج‌آور شده و آن فاصله را مشکل می‌دانند.

پس وضع مطلوب آن حالت ایده‌آلی است که با مرتفع‌شدن مشکل به دنبال آن هستیم. به بیان دیگر با از بین بردن مشکل دنبال رسیدن به چه چیزی هستیم؟ آن چیزی که به دنبالش هستیم همان وضع مطلوب است.

وضع مطلوب در ذهن همه ما بوده است و گرنه از کجا مشکل را احساس کردیم؟ مگر نه این است که مشکل خلل در وضع مطلوب است؟ پس وقتی مشکل را یافتیم حتماً وضع مطلوب را می‌دانستیم و اوضاع فعلی را با آن سنجیدیم تا مشکلی را احساس کنیم. البته گاهی نمی‌توانیم آن را به زبان بیاوریم و یا نسبت به وضع مطلوب ناخودآگاهیم پس باید با دوستانمان بنشینیم و گفتگو کنیم تا وضع مطلوب را تبیین و مکتوب نماییم.

چالش گام اول

پس از بحث و گفتگو، وضع مطلوب مسئله انتخابی خود را مکتوب کنید. متن ارائه شما واقعی و دقیق باشد. مراقب باشید که کلیشه‌های عمومی جامعه بر انتخاب شما اثر منفی نگذارد و بادقت کافی و مستدل وضع مطلوب مسئله خود را بنویسید.

بدون انجام چالش این گام هرگز سراغ باقی گام‌ها نروید؛ زیرا گام بعدی وابسته به انجام دقیق این گام است.

گام دوم: شاخصه‌های ارزیابی و سنجش تحقق وضع مطلوب

تا اینجا مسیری را طی کردیم و وضع موجود و مطلوب را ترسیم کردیم. اما با چه شاخصه‌هایی قرار است تحقق وضع مطلوب را بسنجیم؟ اگر راه‌حل‌ها را که در گام بعدی طراحی می‌کنیم، اجرا شود قاعدتاً باید وضع مطلوب محقق شود؛ اما چه شاخصه‌های داریم برای سنجش اینکه آیا واقعاً وضع مطلوب محقق شده است؟

بگذارید ضمن یک مثال این مسئله بیشتر روشن شود: مسئله انتخابی من ضعف نشاط در خوابگاه دانشجویی دخترانه دانشگاه فرهنگیان است و قرار است با راهکارهایی نشاط را در این خوابگاه افزایش دهیم. سؤال: افزایش نشاط در خوابگاه را با چه شاخصه‌ای می‌سنجیم؟ یعنی اگر چه چیزی اتفاق بیفتد می‌گوییم نشاط صورت گرفته است؟ کارگروه ما بدان‌جا رسید که اگر مشارکت فعال در برنامه‌های جمعی خوابگاه افزایش یابد نشان از افزایش نشاط است پس شاخصه سنجش را افزایش مشارکت فعال - نه صرفاً مشارکت - در خوابگاه قرار دادیم و باقی مسیر را طی کردیم.

در این گام ما حداقل به سه شاخص نیاز داریم:

۱. جهت تغییر

جهت تغییر یا افزایش است؛ مانند مثال بالا که افزایش نشاط در قالب افزایش مشارکت فعال در برنامه‌های جمعی خوابگاه بود. یا کاهش است؛ مانند کاهش آمار طلاق و یا توقف و خنثی‌سازی است. مثلاً ما در مسئله‌ای که به سیگاری‌های خوابگاه مرتبط می‌شد نمی‌توانستیم تعداد سیگاری‌ها را کاهش دهیم؛ اما می‌توانستیم از افزایش تعدادشان جلوگیری کنیم.

۲. بازه زمانی تغییر

رسیدن به وضع مطلوب گاهی سال‌ها طول می‌کشد پس برای اینکه طرح ما در مقاطع مختلف قابل‌ارزیابی باشد می‌توان برای وضع مطلوب پله‌هایی تصور کرد و برای هر پله بازه زمانی طراحی شود؛ مثلاً افزایش مشارکت فعال در برنامه‌های جمعی خوابگاه در بازه یک ترم!

۳. کمیت تغییر

قرار است این تغییر چقدر باشد؟ افزایش مشارکت فعال در برنامه‌های جمعی خوابگاه قرار است چند درصد باشد تا وضع مطلوب ما محقق شود؟ ده درصد؟ بیست درصد؟ پنجاه درصد؟ یا...

اگر موضوع ما کمی نبود چه؟ در برخی از موضوعات اصلاً تصور کمیت مشکل است پس چگونه کمیت تغییر را محاسبه کنیم و بنویسیم؟ پاسخ آن است که باید کیفیت را تبدیل به نمادها کمی کنیم. مثلاً دین‌داری حتماً یک موضوع کیفی است؛ اما مقام معظم رهبری در بیان‌اتشان افزایش دین‌داری را در قالب افزایش تعداد اعتکاف‌ها و معتکفین، افزایش دسته‌ها عزاداری و

مراسم های دینی و... ارزیابی می نماید. پس می توان موضوعات کمی را به نمادهای کیفی قابل سنجش تبدیل نمود.

چالش گام دوم

شاخصه ارزیابی و سنجش وضع مطلوب شما چیست؟ یادتان باشد سه شاخص جهت تغییر، بازه زمانی تغییر و نماد کمی تغییر را دقیق و با فکر و تلاش گروهی استخراج نمایید.

گام سوم: راهکارهای خلاقانه حل مسئله

برای حل مسئله، باید راهکار و راه‌حل داشته باشیم و برای رسیدن به راهکارهای دقیق و نتیجه‌بخش به سه مطلب: شناخت انواع کنشگری، رویکردهای تصمیم‌گیری و خلاقیت نیازمندیم.

الگوهای کنشگری

۱. آموزش

آموزش به فرایند انتقال دانش، مهارت‌ها، ارزش‌ها و اطلاعات از یک فرد یا نهاد به دیگری باهدف افزایش دانش و توانمندی فرد یا گروه می‌پردازد. این فرایند می‌تواند در محیط‌های مختلفی اتفاق بیفتد، از جمله مدارس، دانشگاه‌ها، مراکز آموزشی، آموزش حرفه‌ای، دوره‌های آموزشی آنلاین، و غیره.

آموزش می‌تواند در تمام عرصه‌های زندگی انسانی اثرگذار باشد و نقش مهمی در توسعه فردی و اجتماعی ایفا کند. کلاسی که در آن حضور دارید و یا کتابی که در حال مطالعه آن هستید شما را در فرایند آموزش قرار داده است.

۲. مطالعه

مطالعه فعالیتی است که به‌وسیله ذهن و چشم‌ها انجام می‌شود و شامل فهم و تفکر درباره متون، مطالب و اطلاعات مختلف است. مطالعه به‌عنوان یک فعالیت شناختی و یادگیری، نقش بسیار مهمی در توسعه دانش، فهم عمیق، توسعه مهارت زبانی، و افزایش توانایی‌های فردی ایفا می‌کند. این فعالیت می‌تواند به‌صورت عمومی (مطالعه ادبیات، روزنامه، مجلات و غیره) یا به‌صورت تخصصی (مطالعه در زمینه‌های علمی، تخصصی و حرفه‌ای) انجام شود.

۳. پژوهش

گاهی پژوهش برای اقدام فرهنگی است و گاهی خود پژوهش، اقدام فرهنگی است. این دو مفهوم متفاوت هستند که هرکدام ویژگی‌ها و هدف‌های خاص خود را دارند.

پژوهش برای اقدام فرهنگی

در این رویکرد، هدف اصلی از انجام پژوهش، اعمال عملی و تغییرات در حوزه‌های فرهنگی جامعه است. نتایج پژوهش ممکن است برای پیشنهاد راهکارها، اجرای برنامه‌های فرهنگی یا تدوین سیاست‌های فرهنگی به کار رود. مثلاً قبل از اردوی جهادی یک تیم پژوهشی برای رصد منطقه و شناسایی رفته و ارزیابی میدانی از نیازمندی‌های آن منطقه پیدا می‌کند.

پژوهش به‌عنوان اقدام فرهنگی

در این مفهوم، پژوهش به‌عنوان یک فعالیت عملی است و هدف از اجرای پژوهش، بهبود یا تغییرات مستقیم در مسائل فرهنگی است. معمولاً از نتایج پژوهش به‌منظور پیشبرد یک هدف خاص در زمینه فرهنگ، مثل حفظ زبان و آداب و رسوم، استفاده می‌شود. در این حالت، پژوهش به‌عنوان یک ابزار برای تحقق اهداف فرهنگی به کار می‌رود و نتایج پژوهش ممکن است به‌صورت مستقیم در عملیات فرهنگ‌سازی یا اقدامات فرهنگی مورد استفاده قرار گیرد.

۴. مطالبه‌گری

مطالبه‌گری انداختن توپ در زمین مسئولین و رد مسئولیت مدنی ما نیست! مطالبه‌گری توهین و فریادزدن و فحاشی نیست! مطالبه‌گری تقاضا از مسئولین و رها کردن موضوع هم نیست!

مطالبه‌گری به فعالیت‌ها یا حرکات اجتماعی اشاره دارد که افراد یا گروه‌ها به‌منظور اعلام حقوق، انتظارات یا نیازهای خود، به شکل فعال درخواست یا مطالبه می‌کنند. این مفهوم ممکن است در حوزه‌های مختلفی از جمله اجتماعی، سیاسی، اقتصادی، فرهنگی یا حقوقی ظاهر شود. مطالبه‌گری معمولاً به نقدهای زمانی اشاره دارد که افراد یا گروه‌ها به حقوق یا موارد خود افتخار می‌کنند و به نحوی سعی در به‌دست آوردن آن‌ها دارند. مطالبه‌گری می‌تواند به‌عنوان یک ابزار برای تغییرات اجتماعی و سیاسی، توسعه حقوق فردی و جمعی، و افزایش شفافیت در جوامع مختلف عمل کند. این فرایند معمولاً به افزایش آگاهی اجتماعی و تحول در نگرش‌ها و ساختارهای قدرتی منجر می‌شود.

۵. جریان‌سازی

جریان‌سازی به ایجاد موج اجتماعی اطلاق می‌شود. نمادها، هشتک‌ها و امر شبیه به اینها که می‌تواند موجی اجتماعی ایجاد و گفتگوها را در یک موضوع در محیطی خاص یا در محیطی گسترده به جریان بیندازد و دغدغه‌ای برای عده‌ای ایجاد نماید. جریان‌ها می‌توانند ضعیف یا قوی باشند و به همین نسبت هم اثرشان متفاوت است. در کل، جریان‌سازی در فرهنگ به تلاش برای تغییر و بهبود عناصر مختلف فرهنگی باهدف ایجاد تأثیر و تغییر در ساختارها و روندهای جامعه اشاره دارد. شروع یک جریان آسان‌تر پایدارکردن آن است.

۶. گفتمان‌سازی

گفتمان‌سازی یک فرایند است که در آن یک موضوع یا مسئله به‌صورت جمع‌آوری و سازماندهی شده در محیط‌های مختلف مطرح و بحث می‌شود. این فرایند به افراد اجازه می‌دهد تا نظرات، دیدگاه‌ها و اطلاعات خود را در مورد یک موضوع به اشتراک بگذارند و به‌صورت گسترده‌تری با آن آشنا شوند. گفتمان‌سازی می‌تواند به درک بهتر مسائل، یافتن راه‌حل‌ها و افزایش همکاری بین افراد کمک کند و در نهایت به طبیعی‌سازی یک ایدئولوژی، باور و یا اندیشه منجر می‌شود. برای انجام گفتمان‌سازی، می‌توانید از روش‌ها و مراحل زیر استفاده کنید:

تعیین هدف

مشخص کنید که چرا قصد گفتمان‌سازی در مورد یک موضوع خاص را دارید. هدف‌ها ممکن است شامل افزایش اطلاعات، یافتن راه‌حل‌ها، افزایش همکاری و یا تصمیم‌گیری بهتر باشد.

انتخاب موضوع

انتخاب یک موضوع یا مسئله مهم و جذاب برای افرادی که در گفتمان شرکت می‌کنند، امری اساسی است.

تدوین مطالب برای راه‌اندازی گفتگو

تدوین سؤالاتی که به افراد کمک کند تا نظرات خود را بیان کنند و مطالبی که به توضیح و گسترده‌تر شدن موضوع کمک کند، اهمیت دارد.

انتخاب محیط

محیط مناسبی برای گفتمان را انتخاب کنید. این محیط می‌تواند یک جلسه حضوری، یک گروه بحرانی، یک تارنما یا ابزارهای برخط باشد.

تشویق به مشارکت

افراد را ترغیب به شرکت در گفتمان کنید و اطمینان حاصل کنید که تمام افراد فرصت دارند تا نظرات خود را ارائه کنند.

ایجاد گفتمان

گفتمان‌سازی یک ابزار قدرتمند است که می‌تواند در ارتقای دانش، حل مسائل، و افزایش تعاملات میان افراد مؤثر باشد.

۷. تبیین و تبلیغ

تبلیغ و تبیین دو مفهوم مرتبط به انتقال اطلاعات و پیام‌ها به دیگران هستند، اما در زمینه‌های مختلف کاربرد دارند. تبلیغ به معنای اطلاع‌رسانی

و ترویج یک نظر یا ایده است. تبیین نیز به معنای روشن‌گری، توضیح دقیق و شفاف در مورد یک مسئله، مفهوم یا موضوع خاص است. تبلیغ به دو صورت حضوری (چهره‌به‌چهره و گروهی) و یا مجازی با تولید، توزیع محتوا و عملیات رسانه‌ای انجام می‌شود.

۸. معرفی الگو و الگوسازی

تمدن غرب با الگوهای نداشته خود، دنیا را تحت تأثیر قرار می‌دهد و این در حالی است که ما از هر صنف و سنخی الگوهای متمایز داریم؛ اما بهره لازم را از این الگوها نمی‌بریم!

الگوسازی فرهنگی به معنای ایجاد یک الگو یا معرفی الگوی مشخص برای فرهنگ است که به ارزش‌ها، باورها، نگرش‌ها و رفتارهای مشترک جامعه اشاره دارد. این فرایند به منظور ایجاد یک هماهنگی و توسعه یک هویت یکپارچه انجام می‌شود. در زیر چند مرحله و نکته کلیدی برای الگوسازی فرهنگی آورده شده است:

تحلیل فرهنگ فعلی

قبل از هر چیز، باید فرهنگ فعلی را به دقت تحلیل کنید. این شامل شناخت ارزش‌ها، باورها، نگرش‌ها، رفتارها و تعاملات مخاطب است.

هدف‌گذاری

مشخص کنید که الگوی فرهنگی جدید به چه هدف‌هایی خدمت می‌کند. آیا شما می‌خواهید تغییراتی در ارزش‌ها یا نگرش‌ها ایجاد کنید؟ یا می‌خواهید یک هویت مشترک برای کارگروه ایجاد کنید؟

الهام از نمونه‌ها

الگوسازی می‌تواند با الهام از موفقیت‌های دیگر فرهنگ‌های شناخته شده انجام شود. بررسی نمونه‌های موفق و از آنها الهام‌گرفتن می‌تواند در ایجاد یک الگوی قوی کمک کند.

پذیرش و مشارکت گسترده

در هنگام ایجاد الگوی فرهنگی، مشارکت گسترده اعضا و پذیرش آن توسط اعضای گروه خودتان امری اساسی است. افراد باید احساس داشته باشند که نقشی در ایجاد این الگو دارند.

ترویج و اطلاع‌رسانی

اطمینان حاصل کنید که الگوی فرهنگی به‌درستی ترویج شده و به اعضا اطلاع داده شده است. ارتباطات فعال و مستمر اهمیت زیادی در این مرحله دارد.

۹. تربیت و کادرسازی

تربیت نیرو و کادرسازی از جوانب مهم در ایجاد و حفظ فرهنگ است. این دو عامل به‌طور مستقیم بر توسعه مهارت‌ها، ارتقای دانش، و شکل‌دهی به ارزش‌ها و باورهای مشترک در جامعه تأثیر می‌گذارند.

الگوهای تصمیم‌گیری

هر عملی در پرتو تصمیم‌گیری ممکن است، نمی‌توان مدعی شد که مسئله‌ای حل شده؛ مگر اینکه قبل از آن تصمیمی اتخاذ شده است، تصمیم در جایگاهی قرار دارد که می‌توان گفت اصلی‌ترین کار کنشگران، «تصمیم‌گیری» است؛ زیرا آنها باید دائماً در حال انتخاب کاری باشند که

باید انجام پذیرد، براین اساس می‌توان تصمیم‌گیری را به «انتخاب یک گزینه از بین راه‌حل‌ها» تعریف نمود؛ لذا جهت آشنایی دانشجویان به پنج نوع از مدل‌های تصمیم‌گیری می‌پردازیم:

۱. عقلایی - منطقی

در مدل عقلایی تصمیم‌گیرندگان هنگام ترجیح خود برای انجام یک عمل نسبت به عمل دیگر، تلاش می‌کنند از راهبردی استفاده کنند که حداقل در بعد نظری در آن به دنبال دستیابی به بیشترین خروجی با حداقل هزینه‌ها باشند، تصمیماتی که امکان و احتمال رسیدن به اهداف و مقاصد را به حداکثر برساند؛ بنابراین برای نیل به این هدف به اقدامات پشت‌سرهمی دست می‌زنند:

در ابتدا برای حل مسئله، یک هدف کلی در نظر گرفته می‌شود؛ در گام بعدی همه گزینه‌ها و راه‌حل‌های دستیابی به هدف استخراج و فهرست می‌شوند؛ پیامدهای مهم هر گزینه پیش‌بینی و احتمال وقوع آنها برآورد می‌شود؛ سرانجام راه‌حلی که بیشترین احتمال حل مسئله را با کمترین هزینه را در بر دارد، انتخاب می‌شود.

در این فرایند ما به دنبال در نظر گرفتن هزینه‌ها و منافع هر انتخاب هستیم و طی آن راه‌حل نهایی با طیف وسیعی از گزینه‌ها مقایسه شده و احتمال شکست و موفقیت برای هر انتخاب تخمین زده می‌شود، مطابق این مدل چنین فرض می‌شود که با جمع‌آوری نظام‌مند اطلاعات، امکان شناسایی و انتخاب بهترین گزینه ممکن است.

با وجود مزایایی که این مدل دارد؛ اما با محدودیت‌هایی نیز مواجه است:

این شکل از تصمیم‌گیری فقط اگر همه گزینه‌های ممکن و هزینه‌های هر یک از گزینه‌ها پیش از اتخاذ تصمیم تخمین زده شده باشد، می‌تواند نتایج مورد انتظار را به دست آورد؛ مدل عقلایی مستلزم آن است که تصمیم‌گیران از پیش امکان شناخت پیامدهای هر تصمیم را در اختیار داشته باشند که این امکان به‌ندرت فراهم است و بدون پیش‌بینی دقیق آینده تخمین هزینه‌ها و منافع انتخاب‌های مختلف غیرممکن است؛ انتخاب‌های همسان به‌خاطر عواملی مثل تغییرات، اوضاع، احوال و... ممکن است کارآمد یا ناکارآمد باشند، به همین دلیل برای تصمیم‌گیری به‌ندرت امکان کسب نتایج اثرگذار درباره اینکه چه گزینه‌ای ارجحیت دارد به‌گونه‌ای که از مدل عقلایی انتظار می‌رود فراهم است.

۲. تدریجی

تدریجی مدلی است که بر روی تغییرات جزئی متمرکز شده، یعنی بناگذاشتن بر تصمیمات قبلی و ایجاد تغییرات جزئی در آن و اذعان دارد که انسان توانایی برای دانستن همه اطلاعات موردنیاز خود را ندارد. در عوض مناسب است که هر مقدار که از اطلاعات قابل‌دسترس خود را مورد استفاده قرار دهد؛ مانند یک پزشک که هیچگاه خود را همواره متعهد به اولین تشخیص خود در مورد بیماری مریض نمی‌داند؛ بلکه با استفاده از روش سعی و خطا، به بیمار پیشنهاد می‌کند که مقدار مشخصی از دارو را در روز بخورد و اگر افاقه نکرد، دارو را به مقدار مشخصی تغییر دهد؛ مدلی که طبق آن تصمیمات را از طریق فرایند مقایسه‌های محدود پی‌درپی با تصمیمات قبلی که با آنها مانوس‌ترند، وضع می‌کنند؛ به عبارت دیگر وضعیت موجود

در تصمیم‌گیری به تدریج تغییر می‌کند و یک‌قدم جهت بهتر شدن و رفع مشکلات وضعیت موجود برداشته می‌شود؛ لذا برای تصمیم‌گیری با این مدل به نکات زیر می‌بایست توجه کرد:

محدود کردن راه‌حل‌ها تا حد امکان به تعداد معدودی گزینه‌های آشنا که با وضعیت موجود اختلاف اندکی دارند؛ توجه بیشتر به درمان مشکلات باشد تا هدف‌های مثبت قابل جستجو؛ ترتیب بر آزمایش خطا، و آزمایش مجدد باشد؛ تحلیل صرفاً بر کشف پیامدهای ممکن گزینه‌ای باشد که مهم تلقی می‌شود؛ بخش‌بندی کار تحلیل بین تصمیم‌گیرندگان متعدد.

به هر حال این مدل نیز با محدودیت‌هایی مواجه است: فقدان هرگونه جهت‌گیری هدف‌دار؛ محافظ‌کاری و تردید نسبت به ایجاد تغییرات اساسی و نوآورانه؛ توجه نکردن به نقش عموم مردم در فرایند تصمیم‌گیری و محدود کردن آن به گفت‌وگوی بین گروه‌های عالی و برتر (چانه‌زنی بین مدیران عالی)؛ ایجاد ناامیدی نسبت به تحلیل‌ها و برنامه‌های نظام‌مند؛ محدودیت در اندازه‌گیری مقدار تغییر و رشد از وضعیت قبلی به وضعیت موجود که به صورت تدریجی اتفاق افتاده.

۳. شهودی

مدل شهودی نوعی نتیجه‌گیری ذهنی است که فرد تصمیم‌گیرنده بر اساس تجربیات و هیجانات گذشته خود به آن می‌رسد، اساس تصمیم‌گیری شهودی بر تجربه و قضاوت تأکید بیشتری داشته تا منطق ترتیبی و یا نتیجه‌گیری‌های خاصی که در تصمیم‌گیری به کار می‌رود. تصمیم‌گیری شهودی، روشی است که بر اساس سال‌ها تجربه و فعالیت تصمیم‌گیران که

غالباً در ضمیر ناخودآگاه آنها شکل می‌گیرد و وقتی تصمیم‌گیر از الهامی که در ضمیر ناخودآگاه او شده، استفاده می‌کند، زودتر مشکلات را شناسایی می‌کند و به‌نوعی جایگزین و حل مسئله را درمی‌یابد، در شرایطی که شدت پیچیدگی و ابهام زیاد باشد، تجربیات قبلی و قضاوت از اجزای موردنیاز برای شناسایی مشکل و حل مسئله است.

۴. تجمعی

در اندیشه تجمعی بسته به نوع تصمیم و ساختار سازمان‌هایی که آن را اتخاذ می‌کنند، تصمیمات ظهور پیدا می‌کند؛ به‌عنوان نمونه در سازمان‌های بزرگ تصمیمات در مورد موضوعات پیچیده تقریباً هرگز در حیطه یک فرد یا یک گروه نیست؛ بلکه افراد بسیاری در گروه‌های متعدد حرف برای گفتن دارند و در این‌گونه مواقع که تصمیم هنوز غیرقطعی است، گروه‌های مختلفی از جمله کارکنان و مشتریان و... فرصت پیشنهاد، طرح، رایزنی، آگاهی‌بخشی، توصیه، مشاجره، رد، اصلاح و بازنویسی را پیدا می‌کنند؛ بنابراین در این‌گونه وضعیت اغلب افراد حتی متوجه نمی‌شوند، چه وقتی تصمیمی گرفته شد و هر کس در این فرایند عظیم فقط گام کوچکی را با نتایج جزئی برمی‌دارد، بدون اینکه بفهمد او تصمیم‌گیرنده بوده است.

این مدل بر اهمیت چند میدانی و چند دوری بودن تصمیم‌گیری و مشارکت دادن کارکنان و مشتریان و... در بسیاری از تصمیمات امروزی تأکید دارد و تصمیم‌گیری را در مکان‌ها و مسیرهای چندگانه انجام می‌دهد، به‌گونه‌ای که در ابتدا تصمیم گرفته شده به هر گروه و میدانی از ذی‌نفعان متفاوت داده می‌شود و آنها با دادن «نمره‌های امتیاز» تعریفشان از مسئله یا

راه‌حل پذیرفته شده را تعیین می‌کنند، این تصمیمات در یک دور که در آن نتایج هر دور به میدان‌های دیگر برای ادامه بحث و گفتگو برگشت داده می‌شود ادامه پیدا می‌کند، و در نهایت جمع‌آوری می‌شود، و با طی زمان و دوره‌های چندگانه طولانی به تصمیم نهایی منتج می‌شود.

از جمله مزایای این روش تصمیم‌گیری می‌توان به: افزایش کیفیت تصمیمات؛ ایجاد احساس مالکیت؛ مسئولیت‌پذیری؛ نوآوری و افزایش کارایی؛ افزایش رضایت و انگیزه ذی‌نفعان و ایجاد همدلی اشاره داشت. با وجود مزایای بسیار این نوع از تصمیم‌گیری؛ اما نقاط ضعفی نیز دارد مانند: طولانی شدن فرایند تصمیم‌گیری؛ کاهش بازدهی؛ مشکل همسو کردن اهداف فردی با گروهی.

۵. گروهی

کیفیت تصمیم‌گیری گروهی از کیفیت تصمیم‌گیری فردی بالاتر است؛ چراکه جمع دانش و اطلاعاتی که در گروه متمرکز است، بسیار بیشتر از دانش و اطلاعات یک فرد به‌تنهایی است، و دیگر آنکه در تصمیم‌گیری گروهی، راه‌حل‌های بیشتر و متنوع‌تر برای حل مسئله ارائه می‌شود؛ ولی باید توجه داشت که در هر حال، تصمیم‌گیری گروهی، ضمانتی برای تصمیماتی باکیفیت عالی نیست، امتیاز نسبی تصمیم‌گیری گروهی بر انفرادی، بستگی به ترکیب گروه تصمیم‌گیرنده خواهد داشت، برای اجرای آن تکنیک‌های متعددی موجود است که از جمله آنها می‌توان به روش «اندیشه باران» اشاره داشت که در ادامه به آن پرداخته خواهد شد.

خلاقیت

شاید تاکنون ده ها و صدها بار کلمه خلاقیت را شنیده باشید، بدون اینکه در مورد چپستی آن فکر کرده باشید. اگر بخواهیم در مورد معنی لغوی خلاقیت صحبت کنیم، واژه خلاقیت از خلق کردن و آفریدن می آید. پس خلاقیت یعنی آفرینندگی! به عبارتی دیگر و دقیق تر می توان گفت خلاقیت یعنی توانایی ساختن یا خلق کردن چیزی جدید است. این چیز جدید می تواند راهکاری جدید برای حل یک مشکل، یک روش جدید برای انجام فرایندی خاص و یا یک دستگاه جدید برای سهولت انجام برخی کارها باشد

مفهوم خلاقیت

اگر تعاریفی که از خلاقیت شده را لیست کنیم، به ده ها مورد می رسد. راه مؤثرتر، درک مفهوم خلاقیت است. از این رو به جای اینکه به دنبال یافتن یک تعریف کامل و در واقع جامع و مانع برای این واژه باشیم، باید سعی کنیم مفهوم آن را درک کنیم. بیاید برای درک این مفهوم به سراغ آن در زندگی و کاربردهایش برویم تا از قبل این مواجهه بهتر بتوانیم آن را درک کرده و به کار بست آن توانا شویم. خلاقیت یعنی توانایی تولید ایده ها و راه حل های متعدد، جدید و مناسب برای حل مسائل و مشکلات به عبارتی ساده تر: «توانایی ساختن چیزی تازه که ارزشمند هم باشد.» این تعریف خلاقیت ضمن ساده بودن، ویژگی های مهم آن را نیز بازگو می کند. این تعریف از چند قسمت تشکیل شده است:

- یک مسئله یا مشکلی پیش آمده که می خواهیم آن را حل کنیم.

- برای حل کردن آن اقدام به تولید تعداد زیادی ایده می‌کنیم.
- سعی می‌کنیم ایده‌های تولید شده جدید باشند (قبلاً برای چنین مشکلی، این ایده‌ها ارائه نشده باشند).
- ایده‌های تولیدی برای حل مسئله موردنظر مناسب باشند و بتوان با انتخاب یک یا چند مورد از بهترین ایده‌ها، نسبت به حل مسئله اقدام نمود.

حل خلاقانه مسئله چه تفاوتی با حل معمول مسائل دارد؟

فارغ از مبحث خلاقیت و تعریف بالا، به‌طورکلی، هر فرد وقتی در زندگی با مشکل و مسئله‌ای روبرو می‌شود، سعی می‌کند راه‌حل مناسبی برای آن پیدا کند. این راه‌حل معمولاً یک روش منطقی و معمول است که تقریباً همه مردم از آن برای مسئله مشابه استفاده می‌کنند. ولی وقتی پای خلاقیت به میان می‌آید، موضوع کمی فرق می‌کند. همان‌گونه که در تعریف بالا بیان شد، افراد خلاق به یک راه‌حل بسنده نمی‌کنند، حتی اگر آن راه‌حل کاملاً منطقی و مناسب مسئله موردنظر باشد. پس چه کار می‌کنند؟!

افراد خلاق در مواجهه با یک مسئله چه می‌کنند؟

افراد خلاق دارای توانایی هستند که می‌توانند مسئله را از جنبه‌های مختلف بررسی کنند و در مدت کوتاهی ایده‌ها و راه‌حل‌های متعددی پیشنهاد کنند که بسیاری از آن‌ها تازگی دارند و قبلاً کسی برای حل این مسئله آن ایده‌ها را به کار نبرده است. ممکن است بعضی از این ایده‌ها غیرمنطقی

و یا غیرعملی به نظر برسند، ولی فرد خلاق با نگرش خلاقانه خود به موضوع، با تغییر و ترکیب این ایده‌های به‌ظاهر غیرمنطقی، راه‌حل یا راه‌حلی را ارائه می‌دهد که بسیار کارساز هستند. به همین دلیل فرد خلاق با ذهن‌پویایی که دارد بسیار بهتر و مؤثرتر از روش معمول، مشکل را حل می‌کند.

اگر از افرادی که خلاق هستند در مورد یکی از کارهایشان پرسید که چگونه این کار خلاقانه را انجام داده‌اند، ممکن است با کمی مکث به شما پاسخ دهند، زیرا اغلب افراد در کارهای خلاقانه کار خاصی انجام نمی‌دهند؛ بلکه با دقت و ظرافت بیشتری به موضوعات اطراف خود می‌نگرند و به‌خوبی بین آن‌ها ارتباط برقرار می‌کنند. داشتن تجربه‌های مختلف و نوع نگاه به موضوعات، می‌تواند در انجام کارهای خلاقانه بسیار مؤثر باشد. بسیاری از مردم برداشت‌های و تصورات نادرستی از خلاقیت دارند. این برداشت‌ها باعث شده که آنها خلاقیت را موضوعی پیچیده و دست‌نیافتنی تصور کنند. ولی...

- خلاقیت مختص افراد خاص نیست و همه مردم دارای این توانایی هستند. گرچه سطح آن در افراد مختلف متفاوت است. در واقع خلاقیت چیز عجیب‌وغریبی نیست، بلکه یکی از خصوصیات و توانایی‌های بشر است و ما حتی برخی اوقات بدون آن که شناختی از خلاقیت داشته باشیم، در حل مسائلمان از آن استفاده می‌کنیم.

- خلاقیت یک مهارت اکتسابی و قابل یادگیری است. افراد با هر سطحی از خلاقیت، قادر به فراگیری و ارتقای سطح خلاقیت خود هستند.
- خلاقیت منحصر به امور و فعالیت های خاص نیست. بعضی از مردم خلاقیت را منحصر به فعالیت های هنری می دانند. برخی نیز آن را مختص فعالیت های سطح بالا و اختراع و اکتشاف می دانند. در صورتی که کاربرد خلاقیت بسیار گسترده تر از اینها بوده و شما می توانید از آن در کارها و مسائل کوچک زندگی روزمره تا مسائل بسیار پیچیده علمی و در سطح جهانی استفاده نمایید

یک مثال قدیمی: ناسا و مشکل خودکار

وقتی ناسا برنامه فرستادن فضانوردان به فضا را آغاز کرد، با مشکل کوچکی روبرو شد. صرف نظر از اینکه این داستان چقدر واقعیت دارد و یا ندارد، مثال خوبی برای درک بهتر مفهوم خلاقیت است. آن ها دریافتند که خودکارهای موجود، در فضا کار نمی کنند. به دلیل عدم وجود جاذبه در فضا جوهر خودکار به سمت پایین جریان نمی یابد و روی سطح کاغذ نمی ریزد.

ناسا برای حل این مشکل با شرکت مشاورین اندرسون قرارداد بست. تحقیقات بیش از یک دهه طول کشید، ۱۲ میلیون دلار صرف شد و در نهایت آن ها خودکاری طراحی کردند که در محیط بدون جاذبه می نوشت، زیر آب کار می کرد، روی هر سطحی حتی کریستال نیز می نوشت و از دمای زیر صفر تا ۳۰۰ درجه سانتیگراد بالای صفر کار می کرد.

روس ها نیز در هنگام اعزام فضانوردان به فضا با چنین مشکلی روبرو شدند؛ ولی آن ها راه حل ساده تری داشتند

آن ها از مداد استفاده کردند! (به همین سادگی)

در واقع در دو کشور آمریکا و شوروی سابق از دو دیدگاه و روش مختلف برای حل این مسئله استفاده کردند :

در آمریکا تمرکز روی راه حل (نوشتن در فضا با خودکار) بود. می خواستند خودکاری اختراع کنند که در شرایط بدون جاذبه بنویسد. ولی در شوروی تمرکز اصلی روی مشکل (نوشتن در فضا) بود و مهم نبود که این وسیله از جنس خودکار باشد، مداد باشد و یا حتی زغال باشد. مهم رفع مشکل و رسیدن به هدف، یعنی نوشتن در فضا بود. خلاقیت ساده تر از آن است که فکر می کنیم. فقط باید باور داشته باشیم که همه ما این توانایی خدادادی را داریم و با کمی تفکر و تغییر نگرش در برخورد با مسائل می توانیم به راحتی ایده های بکر و راه حل های منحصر به فردی برای مسائل و مشکلات پیدا کنیم.

امروزه مطالعات علمی در دست داریم که نشان می دهد خلاقیت قابل یادگیری است و الگوهایی دارد که می توان با آن ها پیش رفت و نتیجه گرفت. ما می توانیم مثل نوابغ خلاق دنیا، ایده های بزرگ داشته باشیم و به سمت آنها برویم

تکنیک های خلاقیت

تفکر خلاق و حل مسئله بخش های اساسی فرایند طراحی، برای تبدیل ایده ها به نوآوری و شکستن موانع در برابر خلاقیت است. یکی از روش های

موفق مورد استفاده در تفکر خلاق، تکنیک ایده‌پردازی حکومت آج است. در حالی که تکنیک‌های مختلف تفکر خلاقانه و حل مسئله، مانند طوفان مغزی معکوس، شش کلاه تفکر انتقادی و بازی Lego Serious Play و.... وجود دارد، اما تکنیک ایده‌پردازی حکومت آج یکی از ساده‌ترین و مستقیم‌ترین روش‌ها به حساب می‌آید.

تکنیک ایده‌پردازی (حکومت آج)

این تکنیک مبتنی بر این ایده است که آن چه جدید است، در واقع همان اصلاح چیزهای قدیمی موجود در اطراف ما است. ارائه ایده‌های جدید همیشه آسان نیست. این روش به افراد کمک می‌کند تا ایده‌هایی برای بهبود مسائل و مشکلات خود پیدا کنند و یا تغییر چیزها بیابند. راهکار اصلی این تکنیک بر پرسیدن سؤال‌های هدف‌دار مناسب است که منجر به راه‌حل‌های خلاقانه می‌شود.



مولفه‌های تکنیک (حکومت آج)

- جایگزین کردن
- ترکیب کردن
- منطبق کردن
- اصلاح و تقویت کردن (بزرگ کردن)
- کاربرد دیگر
- حذف کردن (کوچک کردن)
- معکوس کردن (بازآرایی)

۱- تکنیک جایگزین

تکنیک جایگزین روی قسمت های موجود در محصول، خدمات یا راه حل متمرکز شده است که می تواند با دیگری جایگزین شود. احتمالاً سؤالاتی در این سبک و سیاق در این بخش می تواند پرسیده شده و باعث جهت دهی مناسب تری گردد:

- چه بخشی از راه حل مسئله را می توان با گزینه های بهتری جایگزین کرد؟
 - آیا می توان زمان یا مکان بهتری را جایگزین کرد؟
 - آیا می توانیم فرایند را با راهکار ساده تر جایگزین کنیم؟
- و...

کار بست تکنیک جایگزینی

- ✓ جایگزین کردن دستگاهی برای سنجش میزان مصرف آب و برق و گاز هر مشترک به جای اعزام مأمور
- ✓ استفاده از نسخه های پزشکی الکترونیکی به جای کاغذی در ایران
- ✓ استفاده از کیسه های پارچه ای به جای کیسه های پلاستیکی
- ✓ استفاده از بلیت الکترونیکی به جای بلیت کاغذی
- ✓ پرداخت اینترنتی قبوض بجای پرداخت حضوری
- ✓ گرفتن شارژ با استفاده از اپلیکیشن ها به جای خرید حضوری از مغازه و دریافت رسید کاغذی
- ✓ انجام خدمات عام المنفعه به جای مجازات حبس

✓ استفاده از موتورهای هیبریدی به جای موتورهای بنزینی

۲- تکنیک ترکیب

تکنیک ترکیب تمایل دارد که امکان ادغام دو ایده، مرحله فرایند یا حل یک مسئله را در یک بازده کارآمدتر تجزیه و تحلیل کند. در بعضی موارد، ترکیب دو ایده نوآورانه می تواند منجر به تولید راه حل یا فناوری جدیدی شود که موجب رفع شدن موانع و حل مشکل و مسئله موردنظر خواهد شد. برای جهت دهی به ساختارهای ذهنی و بهتر دیدن موضع ساله و مشکل خود شاید با سؤالاتی از این قبیل بتوانیم راهکار خلاقانه تری را پیدا کنیم

- آیا می توانیم دو مرحله از راهکار مسئله را با هم ادغام کنیم؟
- آیا می توانیم دو فرایند را هم زمان انجام دهیم؟
- آیا می توانیم دو یا چند مؤلفه را با هم مخلوط کنیم؟ ...

کار بست تکنیک ترکیب

- ✓ پد الکی که از ترکیب الكل و پنبه ساخته شد
- ✓ تابلو + فرش = تابلوفرش
- ✓ یخچال + فریزر + آب سردکن = یخچال سایدبای ساید
- ✓ دستمال + مواد مرطوب کننده = دستمال مرطوب
- ✓ ترکیب لامپ و وای فای
- ✓ تولید کارت های عابربانک که هم زمان بلیت الکترونیکی هم هستند.

- ✓ پنیر + زیره = پنیر زیره ای
- ✓ برنامه خندوانه + میزگردهای سیاسی = طنز پاورقی
- ✓ عصر جدید + سمت خدا = حسینه معلی
- ✓ تلفن دیجیتال + دوربین دیجیتال = نسل جدید تلفن ها

۳- تکنیک سازگاری

در این قسمت تمرکز بر نیازهای جامعه مخاطب است به نحوی که بیشترین میزان تطبیق با نیازهای او با ایده و راهکار ما محقق شود شاید پرسیدن سؤالاتی از قبیل موارد زیر برای جهت دهی به سیر تفکر خالی از لطف نباشد.

- - برای رسیدن به نتایج بهتر باید چه تغییراتی ایجاد کنیم؟
- - در این مورد خاص چه کار دیگری می توان انجام داد؟
- - چگونه می توان روند موجود را بهبود بخشید؟
- -- چگونه می توان راهکار را ناظر به نیاز مخاطب انعطاف پذیرتر کرد؟

کاربست تکنیک سازگاری:

- ✓ نحوه اوج گرفتن هواپیما از اوج گرفتن عقاب هنگام پرواز گرفته شده هست
- ✓ کابل های نگه دارنده پل های معلق از شکل ماهیچه های انسان درست شده است

- ✓ با اقتباس از هزارپا قطار ساخته شد.
- ✓ قراردادن فنک روی اجاق گازها و عدم نیاز به روشن کردن شعله با کبریت
- ✓ -ضدآب ساختن دوربین و ساعت برای استفاده در زیر آب
- ✓ -ایجاد خمیدگی در ابتدای نی برای نوشیدن آسان تر
- ✓ برای کاهش میزان استرس دانش آموزان در سنین پایین تر نمرات توصیفی شدند

۴- تقویت و اصلاح کردن (بزرگ کردن)

افزایش و یا کاهش ویژگی ها، اندازه ها، وزن و ... راهکار برای دستیابی به یک ارزش جدید.

سؤالاتی که در این مرحله می توان به آن اندیشید، عبارت اند از :

- چگونه اصلاح فرایند رسیدن به راهکار می تواند باعث بهبود نتایج شود؟
- اگر محیط و بستر مشکل متفاوت تر از اکنون بود، راهکار ما چگونه به نظر می رسد؟
- آیا می توانیم فرایند را تغییر دهیم تا کارآمدتر عمل کنیم؟
- ...

کاربست تکنیک تقویت و اصلاح کردن (بزرگ کردن):

- ✓ ویدی و پروژکتور (بزرگ کردن صفحه های نمایشگر و اصلاح آن)

- ✓ بزرگ کردن مجسمه سرآشپزها در ورودی رستوران‌ها
- ✓ افزودن قابلیت زوم کردن روی تصاویر در اینستاگرام
- ✓ افزایش کلیدهای موس کامپیوتر
- ✓ اضافه کردن واگن به متروهای کرج تا صادقیه
- ✓ استفاده از سطوح شیب‌دار در کنار پله برای استفاده افراد خاص مانند معلولین.

- ✓ افزایش/کاهش اندازه بسته‌بندی محصول مثلاً تولید شیر پاژن
- ✓ کاهش وزن و ابعاد لپ‌تاپ برای حمل و نقل آسان‌تر
- ✓ اصلاح باز بودن ساعت بیشتر مساجد برای استفاده هنگام عزاداری در مساجد در این زمان کودکان در محلی به نام مهد نگهداری می‌شوند که از فضای معنوی دور هستند می‌توان اصلاح کرد و در آن مکان هیئت کودکان تشکیل داد.

- ✓ برگزاری کارگاه‌های کارآفرینی در هر رشته خاص دانشگاهی با احتساب اختصاص واحد درسی و الزام بر حضور دانشجویان در کارگاه از ایده، طرح تا عملیاتی کردن پروژه با همیاری دانشگاه بجای پایان‌نامه‌های کم‌خاصیت و یا بی‌خاصیت و یا بایگانی شده

۵- کاربردهای دیگر

- یافتن سایر کاربردهای یک ایده یا راهکار، ناظر به دیگر مخاطبین و ... برای دستیابی به یک ارزش جدید.

در این قسمت تمرکز به روی یافتن ارزش‌های افزوده و فوائد دیگر راهکار انتخابی است.

- چه بخش‌های دیگری در شرکت می‌تواند از محصول استفاده کند؟
- در صورت استفاده در جای دیگر، مزایای آن برای محصول چیست؟
- آیا این راهکار می‌تواند برای مخاطبین دیگری هم قابل استفاده باشد؟
- و....

کاربست تکنیک کاربردهای دیگر (دیگه چی؟)

- ✓ درست کردن گلدان با استفاده از پرده‌های حصیری
- ✓ استفاده از مواد ساخت قالب دندان (آلژینات) در ساخت مجسمه
- ✓ ساخت لوستر با استفاده از دستمال کاغذی و چسب چوب
- ✓ استفاده از قوطی رب به جای گلدان
- ✓ پالت به جای قالب یخ
- ✓ روزنامه به جای دستمال برای پاک کردن شیشه
- ✓ استفاده از لوله خودکار به جای نی
- ✓ از حشراتی که تا قبل از این مزاحم نامیده می‌شدند، در صنعت پروتئین، خوراکی تولید می‌شود.
- ✓ استفاده از جعبه میوه به جای کتابخانه یا جاکفشی
- ✓ ساخت مدادهای روزنامه‌ای.

- ✓ از سیب زمینی برای غذاهایی که شور شده استفاده کنیم تا شوری غذا را بگیرد
- ✓ استفاده از پورت شارژ گوشی خود به عنوان خروجی
- ✓ استفاده از زباله برای تولید انرژی
- ✓ -استفاده از شیشه خالی مربا برای نگهداری حبوبات

۶- حذف کردن (کوچک کردن)

حذف یک یا چند بخش از اجزاء یک محصول، فرایند و ... برای دستیابی به یک ارزش جدید.

در این تکنیک باهدف شناسایی بخش هایی از راهکار هستیم که می تواند برای بهبود و یا ارتقا از بین بروند. همچنین به کشف قسمت های غیر ضروری راهکار کمک می کند.

سؤالات جهت دهنده در این قسمت می تواند مواردی از قبیل نکات زیر باشد:

- -اگر این قسمت را حذف کنیم، چه اتفاقی می افتد؟
- -چگونه می توانیم بدون بخش خاصی از راهکار به همان نتیجه قبل برسیم؟
- -آیا به این قسمت خاص راهکار حقیقتاً احتیاج داریم؟
- ...

کاربست تکنیک حذف (کوچک کردن)

- ✓ کوچک کردن مواد بهداشتی برای سفر مانند شامپو، خمیردندان و...
- ✓ حذف جوهر خودکار از طریق ساخت خودکاری که نوک آن هنگام برخورد با هر سطحی رنگ ایجاد کند.
- ✓ دفترچه (کوچک شده دفتر)
- ✓ قالیچه (قالی کوچک)
- ✓ دستمال کاغذی جیبی
- ✓ تلویزیون های باریک تر، شفاف تر با وضوح دید بهتر و قابلیت حمل راحت تر
- ✓ استفاده از زیراندازهای تاشو که بسیار کوچک و قابل حمل هستند
- ✓ بجای بلندگو بزرگ از اسپیکرهای جدید استفاده کنیم.
- ✓ تولید صندلی های تاشو که در مواقعی که استفاده نمی شوند، جمع می شوند و فضای کمتری را اشغال می کنند. همچنین قابل حمل ترند
- ✓ -حذف سیم از موس و کیبورد کامپیوتر با استفاده از تکنولوژی wireless
- ✓ -حذف مراحل و تشریفات دست و پاگیر در فرایندهای اداری و بانکی
- ✓ حذف سن های گران قیمت مراسم هیئات بزرگ مذهبی

۷- تکنیک وارونه کردن (بازآرایی)

تغییر چیدمان و بازآرایی اجزاء یا مراحل یک فرایند یا راهکار برای دستیابی به یک ارزش جدید است. گاهی اوقات راه حل یک مشکل خاص

پیشروی شماست. تنها کاری که باید انجام دهید این است که عملکرد چیزها را درک کنید و سپس منابعی را که در اختیار دارید، معکوس یا مرتب کنید. به این ترتیب قادر خواهید بود برای رهایی از هرگونه مشکل یا اضافه شدن ویژگی های جدید، طوفان فکری مؤثری انجام دهید. این بسیار مهم است که در نظر بگیرید این ترتیب جدید، تغییر ترتیب یا برعکس چگونه بر عملکرد محصول شما تأثیر می گذارد.

همیشه می توان به مسیری متفاوت اندیشید فقط کافی است در جهت درست نگاه کنید

- چه اتفاقی می افتد، اگر روند را معکوس کنیم؟
- چگونه می توانیم وضعیت فعلی را برای نتایج بهتر، تنظیم مجدد کنیم؟
- چه می شود اگر آن را روبه عقب در نظر بگیریم؟
- آیا می توانیم عناصر را تعویض کنیم؟

کاربست تکنیک وارونه کردن (بازآرایی)

- ✓ انجام امور بانکی مثل پرداخت قبض و انتقال وجه و ... از طریق اینترنت در منزل به جای مراجعه به بانک
- ✓ کاهش سود سپرده های بانکی، افزایش چرخش مالی و بهبود وضعیت اقتصادی

✓ آوردن اجناس به خانه به جای اینکه ما به خرید برویم

✓ -قراردادن روزنه بر سرسوزن چرخ خیاطی بجای انتهای آن

- ✓ تصحیح برگه های امتحانی توسط دانش آموزان یا دانشجوین
- ✓ برپایی موکب عزاداری توسط کودکان برای بزرگ ترها به جای موکب مختص کودکان
- ✓ طراحی سؤالات امتحانی توسط دانشجوین

تکنیک اندیشه باران طوفان فکر

اندیشه باران یک روش برای خلق ایده های متعدد در یک جلسه است ایده هایی که قرار است از آنها به عنوان راه حل های اولیه در حل مسئله استفاده کنید هر زمان با مسئله ای مواجه هستید که راه حل مشخصی برای آن ندارید و ایده ای برای آن به ذهنتان نمی رسد؛ اندیشه باران می تواند به عنوان ابزاری برای تقویت تفکر به کمکتان بیاید. البته به شرطی که پیش از جلسه اندیشه باران، توانسته باشید صورت مسئله را به شکل واضح و روشن تعریف کنید. اندیشه باران در ظاهر کار ساده ای است؛ مثلاً می گویند دور هم بنشینید و هر کس هر حرفی به ذهنش می رسد مطرح کند و هیچ کس از ایده ها و حرف های دیگران ایراد نگیرد. این کار باید آن قدر انجام شود تا نهایتاً چند ایده و راهکار اجرایی از بین حرف ها در بیاید؛ اما در عمل ظرافت هایی وجود دارد که اگر آنها را رعایت نکنیم، ممکن است جلسه اندیشه باران ما به نتیجه نرسد. اندیشه باران فرایند تفکر آزاد و تولید ایده است، فارغ از درگیر شدن با محدودیت هایی از قبیل آیا این ایده خوب است یا بد؟

قوانین اندیشه بارانی (بایدها و نبایدها)

مهم ترین اصل در اندیشه، باران ممنوعیت قضاوت، نقد و ارزیابی در مراحل اول است. به خاطر داشته باشیم که قضاوت و ارزیابی و انتخاب میان ایده ها در همان ابتدا می تواند ذهن ما را به روی ایده های تازه ببندد. ضمن این که یکی از موانع خلاقیت، خفه کردن و محدود کردن ایده ها در ذهن - حتی قبل از بیان اولیه - است؛ بنابراین قضاوت نقد و ارزیابی تا زمان پایان جلسه ممنوع است و این کار باعث خواهد شد که کسی ایده ای را قبل از بیان در ذهن خودش حذف نکند. کسانی که ایده ای را مطرح می کنند با نقد و تحلیل دیگران انگیزه خود را از دست ندهند، تعداد و تنوع ایده ها افزایش پیدا کند. در اندیشه باران هیچ کس مالک ایده اش نیست. ادعای وصل کردن ایده ها به افراد می تواند اثربخشی یک جلسه اندیشه باران را کاهش دهد. چون قضاوت ما در مورد فرد به ایده هم سرایت می کند و دیگران ترجیح می دهند ایده جدیدی مطرح کنند، تا این که ایده فرد دیگری را اصلاح کنند. اصلاح یا تکمیل یک ایده ممکن است باعث مقاومت و موضع گیری کسی که نخستین بار آن را مطرح کرده است بشود.

دو نکته طلایی

در اندیشه باران دامنه مسئله را بسیار محدود تعریف نکنید. ما پیش از این هم درباره اهمیت تعریف مسئله صحبت کرده ایم؛ بنابراین به خوبی می توانید حدس بزنید که محدود کردن تعریف مسئله چه اثرات و تبعاتی دارد با محدود کردن مسئله بخشی از پاسخ های احتمالی را حتی قبل از شروع بحث

حذف می‌کنیم ضمن این که حساسیت و قضاوت ذهنی افراد درباره ایده‌هایشان افزایش می‌یابد و این حالت می‌تواند به اصل عدم قضاوت و ارزیابی به‌عنوان زیربنای جلسه‌اندیشه باران آسیب بزند. هر چه تعریف صورت مسئله را طولانی‌تر کنید احتمال این که روند ایده‌پردازی محدود شود افزایش خواهد یافت می‌توانید با خودتان قرار بگذارید که صورت مسئله در کمتر از ده کلمه تعریف شود؛ یا این که اصرار داشته باشید آن را در قالب یک جمله تعریف کنید.

قوانین طوفان فکری



چهارچوب کلی را رعایت کنید

هرچند به نظر می‌رسد جلسات طوفان فکری فاقد محدودیت‌اند، اما درواقع برای رسیدن به نتیجه بهتر پیشنهاد می‌شود که هشت قانون زیر رعایت شود و فردی به‌عنوان سرپرست جلسه را پیش ببرد.

محدودیت زمانی تعیین کنید: بسته به پیچیدگی مشکل، ۱۵ تا ۶۰ دقیقه طبیعی است.

با یک مسئله ساده شروع کنید: نظرات اعضا باید درباره این سؤال باشد و خیلی از بحث منحرف نشوند.

از قضاوت یا انتقاد خودداری کنید: هیچ یک از افراد داخل جلسه نباید نسبت به ایده ها عکس العمل منفی داشته باشند، چه کلامی و چه با زبان بدن.

ایده های عجیب و غریب و حواس پرت کن را تشویق کنید: دروازه های سیلاب را باز نگه دارید تا همه احساس راحتی کنند و ایده های خود را بیان کنند (به شرطی که در مورد موضوع باشند).

کمیت را دنبال کنید: به یاد داشته باشید، "کمیت کیفیت تولید می کند". فرایند غربال و مرتب سازی بعداً انجام می شود.

ایده های دیگران را پرورش دهید: این یک فرایند ارتباطی است که در آن اعضا ایده های دیگران را گسترش می دهند و به بینش جدیدی می رسند. برای نزدیک کردن ایده ها به حل مسئله، بگویید "و" نه اینکه با گفتن "اما" همه را دلسرد کنید.

بصری باقی بمانید: نمودارها و نوشتن مراحل بر روی تخته، باعث زنده شدن ایده ها می شود و به دیگران کمک می کند تا موضوع را به روش های مختلف ببینند.

هر بار یک مکالمه: برای رسیدن به نتایج مشخص، رعایت این اصل ضروری است و احترام به عقاید همه را نشان می‌دهد.

چند نمونه از تکنیک‌های طوفان فکری (بارش ذهنی)

الف) طوفان فکری نوشتاری

این روش، برای دریافت تعداد زیادی از ایده‌ها از گروه‌های کوچک حدوداً ۴ تا ۸ نفری مفید است. هر فرد با یک برگ کاغذ شروع می‌کند که روی آن مشکل نوشته شده است. سپس او ایده خود را می‌نویسد. این کاغذ، به فرد بعدی داده می‌شود تا او هم ایده خود را بر روی آن بنویسد. در ابتدا، هر فرد ایده نفر قبلی را خوانده و سپس ایده خود را نوشته یا نظر خود در مورد ایده فرد قبلی را بیان می‌دارد. این چرخه تکرار شده تا مشارکت به پایان برسد. خروجی، فهرستی متشکل از ایده‌های متعدد و اصلاح شده خواهد بود

ب) طوفان فکری ساکت

اگرچه طوفان فکری یک ابزار فوق‌العاده برای ایده‌پردازی خلاقانه است، اما گاهی اوقات، جلسات برگزار شده تحت سلطه نفراتی خاص قرار می‌گیرد. استراتژی طوفان فکری ساکت، کمک می‌کند تا این صداها را غالب را کنترل نموده و از به حاشیه رفتن دیگران جلوگیری کنیم. در این استراتژی، کل جلسه با نوشتن ایده‌ها بر روی کارت یا برگه ادامه می‌یابد. در این سیر افراد به صورت انفرادی بی‌آنکه اطلاعی از ایده‌ها و نظرات دیگر شرکت‌کنندگان جلسه داشته باشند شروع به نوشتن نظرات و ایده‌های خود

می‌کنند و در انتها با کمک مدیر جلسه این نظرات به شور گروهی گذاشته می‌شود.

ج) طوفان فکری ۳-۵

در این حالت، هر فرد در هر دور ایده‌پردازی، می‌بایست ۳ ایده ارائه کند. عدد ۵ به مدت‌زمان لازم برای ارائه این ایده‌ها (۵ دقیقه) اشاره دارد. این تکنیک، بیشتر برای صرفه‌جویی در زمان و جلوگیری از سلطه یک یا دو فرد برجسته در جلسات طوفان فکری مورد استفاده قرار می‌گیرد.

د) طوفان فکری انفجار ستاره‌ای

بسیاری از افراد، سؤال پرسیدن را نسبت به ابراز ایده ترجیح می‌دهند. طوفان فکری پرسش‌محور، در همین راستا و باهدف مشارکت حداکثری افراد توسعه‌یافته است. این فرایند، متشکل از یک ایده یا پیشنهاد جدید است که حاضران می‌بایست پرسش‌هایی را پیرامون آن جواب دهند. یک ستاره ترسیم کرده و ایده را در مرکز آن قرار دهید. حاضرین باید به پرسش‌های «چه کسی؟ چه چیزی؟ چرا؟ چه زمانی؟ چگونه؟» در ارتباط با ایده مذکور جواب دهند. در هر دور، پرسش‌هایی مطرح می‌شود که الهام گرفته از پاسخ‌های قبلی است

ه) طوفان فکری معکوس

طوفان فکری معمولی از شرکت‌کنندگان می‌خواهد مشکلات را حل کنند. طوفان فکری معکوس از شرکت‌کنندگان می‌خواهد تا روش‌های عالی برای ایجاد یک مشکل را ارائه دهند.

گام چهارم: تعیین راهکار اصلی و جایگزین

اکنون که لیستی متنوع از انواع راه‌حل‌ها دارید باید راهکار اصلی را تعیین کنید تا سرمایه کارگروه خود را برای تحقق آن گذاشته و مسئله را از طریق اقدام به این راهکار حل کنید.

نکته مهم آن است که قطعاً اجرای هر راهکاری موانعی را پیش رو دارد. پس باید اولاً آنها را شناخت و ثانیاً برای حل آن‌ها دورزدن و بی‌اثر کردن آنها فکری دقیق نمود. از موانع عمومی مانند کمبود بودجه و نبود مخاطب برنامه تا هر مانعی که می‌تواند بر تحقق برنامه سایه بیفکند.

یک طراح حرفه‌ای فرهنگی، همیشه به نقشه‌های جایگزین فکر می‌کند چرا که به هر دلیلی اگر نقشه اول با چالش‌های حل‌نشده‌ی مواجهه شد نباید مسئله بدون راه‌حل بماند. پس همواره از میان راه‌حل‌ها به راه‌حل جایگزین فکر می‌کند و آن را با هم‌فکری گروهی تعیین می‌نماید.

چالش گام چهارم

پس از بحث و گفتگو، یک راهکار به عنوان راهکار اصلی از میان همه راهکاری حل مسئله انتخاب کنید و آن را با بیان شیوا و دقیق بنویسید. موانع تحقق این راهکار را در یک هم اندیشی به صورت دقیق پیدا کنید و راه برون رفت از آن منابع را هم یادداشت کنید. سپس از میان راهکارها راهکار جایگزین را بنویسید.

گام پنجم: زمان‌بندی فرایند تحقق راه‌حل

نقشه‌کنشگری ما رو به تکمیل است و فقط یک گام تا اقدام ما مانده است. آن گام طراحی فرایند اجرای برنامه است به نحوی که زمان در دست‌های ما قرار بگیرد.

جدول فرایند اجرای برنامه، ابزاری برای مدیریت پروژه و نوعی جدول است که از وظایف پروژه‌ای که در طول زمان برنامه‌ریزی شده، یک نمای دیداری ارائه می‌کند. در واقع، این جدول، تصویری از فعالیت‌هایی که برای برنامه‌ریزی، پیگیری و کنترل پروژه ما به آنها نیاز داریم، در اختیارمان قرار می‌دهد.

این نمودار از چند ردیف و ستون و برخی از شاخصه‌ها تشکیل شده است. محور عمودی این جدول، فعالیت‌ها و محور افقی بازه زمانی پروژه را نشان می‌دهد. وقتی فعالیت‌ها، تاریخ شروع، تاریخ اتمام و وابستگی میان آنها مشخص شد، ستون‌ها شکل می‌گیرد که نشان‌دهنده مدت زمان اجرای پروژه است.

طراحی جدول فرایند اجرا و استفاده از آن، یک راه‌حل مفید برای نشان‌دادن کارهایی است که قرار است در روزهای خاص انجام

شوند. این موضوع به شما و اعضای کارگروه کمک می کند تا بتوانند تاریخ شروع، تاریخ پایان، نقاط عطف برنامه پروژه را در یک جدول ساده مشاهده کنند. این جدول از مؤثرترین روش های نمایش وظایف و رویدادهای پروژه در طول زمان است. با یک نگاه به جدول فرایند اجرای برنامه می توانید اطلاعات زیر را مشاهده کنید:

۱. فعالیت های مختلف پروژه
 ۲. تاریخ شروع و پایان هر فعالیت
 ۳. زمانی که به هر فعالیت اختصاص داده می شود
 ۴. زمان هایی که یکی از فعالیت های پروژه با سایر فعالیت ها همپوشانی دارد
 ۵. تاریخ شروع و پایان کل پروژه
- بزرگ ترین مزیت استفاده از جدول فرایند این است که می توانید همه موارد مربوط به پروژه خود را در یک مکان واحد مشاهده کرده و از آن به عنوان نوعی ابزار تجسم و اولویت بندی استفاده کنید.
- یکی دیگر از مزایای جدول فرایند، امکان نمایش فعالیت های پروژه با مقیاس زمان است. این جدول اطلاعات مفیدی را در اختیار دبیر و اعضای کارگروه پروژه قرار می دهد که برای نظارت بر فعالیت ها به آنها احتیاج دارند. جدول فرایند، شناسایی مسیر بحرانی و تکمیل پروژه را برای کارگروه آسان می کند و به آنها اطمینان می دهد که هیچ تأخیری در انجام وظایف پروژه ایجاد نخواهد شد. این

جدول ضمن ارائه کلیات پروژه، موارد مهم مانند: اعضای تیم در هر مرحله، ترتیب وظایف، زمان، تاریخ‌های شروع تا پایان هر فعالیت و وابستگی میان وظایف را نیز به‌خوبی نشان می‌دهند. این جدول با ارائه جدول زمانی پروژه، به شما امکان می‌دهد تا از منابع خود به‌طور مؤثر استفاده کنید. چرا که وقتی منابع، بیش از حد لزوم برای وظایف و فرایندها در نظر گرفته می‌شوند، مشکلات زیادی به وجود خواهد آمد. یکی دیگر از مزایای جدول فرایند، اندازه‌گیری پیشرفت پروژه است. این ویژگی شما را قادر می‌سازد در صورتی که در برنامه‌های خود از طرح اولیه عقب باشید، بتوانید در استراتژی‌های خود تغییرات لازم را ایجاد کنید. به‌وسیله این ابزار، اعضای کارگروه می‌توانند درصد تکمیل شده هر فعالیت را به‌روزرسانی کنند. این اطلاعات به شما می‌گوید که آیا پروژه در مسیر درست حرکت می‌کند یا نه.

برای ایجاد یک جدول فرایند اجرای پروژه، مراحل زیر را باید طی کنید:

۱. به تمام فعالیت‌هایی که در پروژه خود دارید فکر کنید.
۲. آنها را به مراحل اصلی تقسیم کنید
۳. سپس تصمیم بگیرید که مسئولیت هر کار با چه کسی خواهد بود و آن را به کدام تیم واگذار خواهید کرد.
۴. روابط فعالیت‌ها را مشخص کنید و مدت‌زمان مورد انتظار کل پروژه و کارها را تعیین کنید.

۵. جدول فرایند، وظایف را به ترتیب توالی نشان می‌دهد و وابستگی‌های کار را به نمایش می‌گذارد (نحوه ارتباط یک کار با کار دیگر). پس از وارد کردن اطلاعات خود در نرم‌افزار و ترسیم گانت چارت، می‌توانید منابع خود را تعیین و تخصیص دهید.

دانشجویان دختر یک دانشگاه در بررسی‌های خود به این نتیجه می‌رسند که یکی از عمده مسائل دانشجویان دانشگاه "کم میل شدن دانشجویان خانم نسبت به امر ازدواج است که اگر این مسئله به شایستگی حل شود و این بی‌میلی و ادبار به ازدواج به رغبت و میل و سرانجام به امر ازدواج بینجامد بسیاری از مسائل مرتبط و پیرامونی آن هم به تبع حل خواهد شد.

لذا به دنبال راهکاری برای حل این مسئله، به این نتیجه رسیدند تا با برگزاری اردوهای متشکل از برنامه‌های آموزشی و انگیزشی و القا نگرش درست نسبت به تشکیل خانواده و ازدواج، موانع بینشی و گرایشی و حتی منشی دانشجویان را نسبت به این موضوع تقلیل داده و یا برطرف نمایند.

دانشجویان تمام مراحل چینش برنامه‌های اردو را در جدول به صورت زیر طراحی کردند.

واحد زمان: دو روز											شرح اقدام	کد اقدام
دو روز دهم	دو روز نهم	دو روز هشتم	دو روز هفتم	دو روز ششم	دو روز پنجم	دو روز چهارم	دو روز سوم	دو روز دوم	دو روز اول	کارگروه		
										-	اقدامات پیش از اردو	۱
										پیش تیبانی	تأمین بودجه و کسب مجوزهای لازم	۱ ۰.۱
										پیش تیبانی	تعیین زمان و مکان و سرویس اردو	۱ ۰.۲
										تبلیغات	اطلاع‌رسانی و تبلیغات	۱ ۰.۳
										پیش تیبانی	ثبت‌نام دانشجویان	۱ ۰.۴
										تبلیغات	ایجاد گروه برای اطلاع‌رسانی اردو	۱ ۰.۵
										-	اجرای اردو	۲

										تبلیغات	رفتن به محل اسکان و برگزاری افتتاحیه	۲ ۱.
										آموزش	برگزاری کلاس های اولویت سنجی و گردش و شب شعر	۲ ۲.
										تبلیغات	برگزاری نمایشگاه و پخش کلیپ طنز و دورهمی	۲ ۳.
										پیش تیپانی	بازگشت و بازدید از آثار باستانی شهر در مسیر	۲ ۴.
										-	اقدامات پس از اردو	۳

									پش تیبانی	تسویه هزینه‌ها و فاکتورها	۳ ۱.
									کل کارگروه ۱	آسیب‌شناسی	۳ ۲.
									پش تیبانی	بازگرداندن وسایل اردو	۳ ۳.

دانشجویان دیگری در دانشگاه، مهم‌ترین مسئله و دغدغه‌مندی خود را "عملکرد ضعیف تشکلهای دانشجویی در اطلاع‌رسانی برنامه‌ها" دانستند. پس بر آن شدند تا با ارائه راهکاری این مسئله را حل نمایند. براین اساس آنها به این نتیجه رسیدند که با آموزش اصول صحیح برنامه‌ریزی به اعضای تشکلهای دانشجویی در قالب عناوین جذابی برای آنها و تبیین اهمیت برنامه‌ریزی و ارائه الگوهای موفق و ناموفق در گذشته یا حال در تشکلهای همسو با آنها به زیربنایی‌ترین اصل مدیریت تشکیلات بپردازند. آنها مراحل پیشرفت پروژه‌شان را با استفاده از جدول به این صورت طراحی نمودند.

واحد زمان: هفته											شرح اقدام	کد اقدام
۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	کارگروه		
							#	#	#		اقدامات پیش از پروژه	۱
									@		برنامه ریزی دقیق پروژه - دیدن سین برنامه	۱/۱
									@		تقسیم دقیق وظایف بین اعضای تشکل	۱/۲
								@			شناسایی گروه مخاطب	۱/۳
								@	@		هماهنگی با اساتید برگزیده در آموزش اصول برنامه ریزی	۱/۴
									@		انتخاب و هماهنگی مکان برگزاری برنامه ها	۱/۵

									@		آماده سازی تجهیزات مورد نیاز	۱/۶
									@		تبلیغات مناسب برای جذب حداکثری	۱/۷
			#	#	#	#					اقدامات حین انجام پروژه	۲
			@	@	@	@					استفاده از روش های جذاب آموزش برای مشارکت حداکثری شرکت کنندگان	۲/۱
			@	@	@	@					چیدمان درست برنامه ها به نحوی که بر جذابیت آنها بیفزاید	۲/۲
#	#	#									اقدامات پس از انجام پروژه	۳

@	@	@								ارزیابی مستمر برنامه ریزی های انجام شده با استفاده از نرم افزار انتخابی	۳/۱
@										انتخاب افراد برتر در برنامه ریزی و عملیاتی نمودن آنها	۳/۲
@	@									سازماندهی اعضای جدید در بخش های مرتبط با توانمندی هایشان	۳/۳
@										اعطای مسئولیت های مهم به افراد توانمند و برنامه ریز	۳/۴

چالش گام پنجم

اکنون که راهکار حل مسئله را می‌دانید، جدول فرایند را
مانند آنچه آموخته‌اید ترسیم کنید و برای اجرا آماده شوید.

مرحله سوم: اجرا



نقشه شما آماده است. حال اگر از ابتدا تمام این نقشه را با کارگروه خود نوشته باشید، پس تقسیم کار رو انجام داده‌اید و الان باید برویم و مطابق زمان‌بندی اجرا کنیم. اما اگر کارگروهی ندارید و نقشه را بر اساس مطالعه شخصی به دست آوردید باید بر اساس نیازمندی‌های خودتان کارگروه را تشکیل دهید. پس اقناع دیگران برای همکاری با شما سخت‌ترین قسمت کار است. البته شما تقسیم کار را انجام داده‌اید و می‌دانید به چه نیروهائی نیازمندید و فقط باید اینها را بیابید و اقناعشان کنید.

اجرا همواره قواعدی دارد که در کتب مختلف ذکر شده است؛ اما برخی از امور نیز کمتر پرداخته شده که در ادامه به آنها اشاره می‌کنم

نکاتی پیرامون اجرای یک برنامه فرهنگی

۱. توسل

امیر سخن علی ابن ابی طالب فرمود: العبد یدبر و الرب یقدر؛ بنده تدبیر می‌کند و برنامه می‌ریزد؛ اما آنکه تقدیر می‌کند خدای متعال است. اثر و ثمر کار شما، اجرای دقیق برنامه‌ها یا اجرای درست برنامه‌ها همه نیازمند به توفیق الهی است و راه رسید به توفیق الهی توسل به اهل بیت علیهم السلام.

قبل از هر کاری توسل کنید همان گونه که بسیاری از فرماندهان ما در دفاع مقدس انجام می دادند. توسل فردی و توصیه به توسل به همه کارگروه ها حداقل کاری است که باید انجام بدهید؛ اما بهتر آن است مه همه اعضا را جمع کنید و توسلی جمعی انجام دهید تا معنویت بین کارگروه ها فراگیر شود و مدد الهی شامل حالتان گردد.

۲. هدیه کردن عمل

توسل بخشی از مسیر است؛ اما اگر خواستید که عمل شما پر ثمر و پر برکت شود، اقدام خویش را به یکی از اولیای الهی مثل اهل بیت علیهم السلام، امام، شهدا و یا دیگران هدیه کنید. تجربه کنید که چقدر در مسیر، آنان به شما کمک خواهند کرد.

۳. توکل

توکل یعنی معطوف نمودن توجه از آفریده به آفریدگار یکتا، اعتقاد به تصرف حکیمانه خداوند در امور جهان و اطمینان قلبی به لطف مستمر خداوند در هدایت و راهنمایی بشر، کلیه تغییر و تحولات جهان را به خواست و مشیت او دانستن، ایجاد اطمینان قلبی و آرامش فکری ناشی از این اعتقاد و واگذاری امور زندگی به اراده و لطف خداوند. شخص متوکل در تمام کارهایش بر خداوند اعتماد نموده و دل به او می سپارد و در اثر این اعتماد و اطمینان قلبی، در دل فرد متوکل آرامش ایجاد می شود که در اثر حوادث زندگی دچار تزلزل و شک و تردید نمی گردد. توکل گرچه تفویض و

واگذاری امور به خداوند است؛ اما مقصود از تفویض، تفویض جبری نیست که با اراده و اختیار و کوشش، فرد تنافی داشته باشد. انسان انقلاب اسلامی حواسش هست که اسباب موفقیت، فقط مادی و در اختیار ما نیست؛ بلکه بسیاری از امور معنوی و در ید خدای متعال است پس توکل فراموش نشود!

۴. قاطعیت

اجرای یک طرح فرهنگی بدون قاطعیت امکان ندارد. قاطعیت به این معنا است که یک مدیر باید خود را موظف به اجرای برنامه دانسته و قاطعانه و با جدیت هر چه بیشتر برنامه را به اجرا در آورد و از دشواری های کار خسته نشود و در مقابل فشارها از خود مقاومت منطقی نشان دهد و با توکل به خداوند کار خویش را به پیش برد و اجرای برنامه را طبق دستور کار و طرح انجام دهد نه آن که از برنامه تخطی شود؛ به عبارت دیگر اجرا باید بر مدار نظم و برنامه باشد نه خارج از آن را.

۵. آرامش

کنشگران فرهنگی گاهی قاطعیت و جدیت و اجرای برنامه را با اضطراب و خشم و غضب اشتباه می گیرند. دلتان آرام باشد؛ زیرا به سهم خودتان، طراحی دقیقی انجام داده اید و با توکل حضور خدا را نیز در برنامه جدی دیده اید. انسان با آرامش تصمیمات بهتری می گیرد و دقت و تمرکز بیشتری برای عمل دارد.

۶. اجازه رشد به اعضا

هدف انسان انقلاب اسلامی از یک کنشگری و اقدام فرهنگی صرفاً رسیدن به مقصد و انجام آن اقدام نیست؛ بلکه هدف اصلی رشد است. انسان انقلاب اسلامی به دنبال رشد خود و دیگران است در بستر عمل و اقدام! مثل رزمنده‌ای که در میدان جهاد با دشمن همت می‌کند؛ اما خودش به کمالات می‌رسد و در نهایت شهید هم می‌شود. اگر مسئول کارگروه هستید یا عضو ساده فرقی ندارد؛ آنچه مهم است این است که در مسیر کنشگری همواره به دنبال رشد خود و همراهان و همکاران خود باشید. ساده بگوییم: برنامه‌ای که انجام شود و دست‌اندرکاران آن رشدی نکنند فایده‌ای ندارد.

۷. تصمیم در لحظه

همیشه اجرا آن طور که در طرح نوشتیم پیش نمی‌رود. موانع جدیدی رخ می‌دهد، اتفاقات پیش‌بینی‌ناپذیر و هر چیز دیگری ممکن است. پس یک کنشگر فرهنگی باید بتواند با هر اتفاقی مواجه شود و در لحظه بهترین تصمیم‌ها را بگیرد. برای تصمیم‌های دقیق بعد از توکل و توسل حتماً مشورت کمک خواهد کرد. مشورت به معنای بهره‌مندی از عقل جمعی است و دیدن امور از چشم‌های مختلف و ابعاد گوناگون! خودتان را از این موهبت محروم نکنید.

۸. انعطاف لازم

جدیت و نظم و قاطعیت لازمه یک اجرای دقیق و مناسب است؛ اما یادمان باشد که هیچ یک وحی الهی نیست که قابلیت انعطاف نداشته باشد.

انسان عاقل نه افراط می کند و نه تفريط و هر جا لازم باشو با حفظ خطوط اصلی و حفظ شالوده اصلی برنامه در جزئیات اجرایی انعطاف لازم را رعایت می کند.

نکاتی پیرامون جذب منابع و نیروی انسانی

اقدام فرهنگی بدون نیروی انسانی و بودجه ولو اندک تقریباً غیرممکن است. در ادامه به برخی از راه های جذب منابع (انسانی و مالی) اشاره می شود.

جذب منابع انسانی

منابع انسانی به افرادی می گویند که در کارگروه کار می کنند و مجموعه را به فعالیت می اندازند. منبع انسانی یک فرد یا عضو کارگروه است. در اقدامات فرهنگی چون ما با انسان ها طرفیم و هم هدف با انبیا برای خدا و در مسیر خدا گام بر می داریم و رشد انسان چه خودمان و چه همکاران و مخاطبان برایمان مهم است؛ منابع انسانی بخش بسیار مهم کار ماست. قرار است مصداق کونوا دعاء الناس بغیر السنتکم^۱ باشیم و با رفتارمان مبلغان راه خدا باشیم پس هر کسی که با ما کار می کند مهم است؛ چه انتخابش و چه همراهی اش و چه صفات شخصیتی اش.

^۱ . مردم را با غیر زبانتان بخوانید (با رفتارتان مردم را دعوت کنید)

گام اول: چه کسی

نقشه شما در دستان شماست، چه مسئول کل طرح باشید و چه مسئول یک کارگروه، حتماً نیازمندی‌های کار را می‌دانید. اگر نمی‌دانید اولین قدم آن است که بنشینید و بنویسد که به چه جور نیرویی نیاز دارید. نیروی فکری، اجرایی، خلاق، پر کار، رسانه‌ای یا؟ پیشنهاد می‌کنم اگر مسئول کل پروژه هستید فقط سرپرست کارگروه‌ها را انتخاب کنید و جذب باقی نیروها را به آنها بسپارید

گام دوم: شناسایی

۱. شکار

یکی از راه‌های یافتن منبع انسانی خوب و کارآمد، شکار است. می‌دانید به چه کسی نیاز دارید؟ بله در گام قبلی نیازمندی‌ها پیدا شده است؛ پس بروید و وقت بگذارید و با مطالعه روی افراد آنها را شکار کنید. یادتان باشد گاهی پراستعدادها خودنمایی نمی‌کنند و شاید آنها را از کنار اتاقی در خوابگاه یافتید پس نیازمند معاشرت و روابط عمومی بالا و تیزبینی هستید. یکی از بسترهای شکار، در ضمن برنامه‌هاست. کسی که دنبال نیروی انسانی کارآمد است به برنامه‌ها (هیئت، شبی با شهدا، فعالان صنفی و برنامه‌های تشکلی و...) سر می‌زند تا نیروی خوب را شناسایی و شکار کند.

۲. فراخوان

شکار یک راه است و فراخوان راه دیگر! جمعش هم ممکن است. یعنی فراخوان دهید و اطلاع‌رسانی عمومی کنید و درعین حال به دنبال شکار

استعدادها باشید. در فراخوان درایت به خرج دهید و جوری تبلیغ کنید که جذاب باشد و افراد را به سمت شما هدایت کند و به شما اجازه انتخاب دهد. ابهام در تبلیغ، شیوه‌های برای جذب مخاطب است و به شما اجازه می‌دهد که فرصت برای توجیه مراجعه‌کنندگان داشته باشید.

گام سوم: اقناع

اقناع منابع انسانی دو بخش دارد. بخش اول، اقناع آنان برای همراهی و شرکت در اجرای طرح و اقناع دوم، برای تفهیم آن عضو کارگروه است که وظیفه‌اش را بشناسد و برایش برنامه داشته باشد.

همان‌گونه که می‌دانید ما در این کتاب اساساً به دنبال بحث تئوریک یا همه بحث‌های مرتبط نیستیم؛ بلکه به‌قدر ضرورت عملیات و اقدام نکات بیان می‌شود. برای همین از تکنیک‌های اقناع و امور مرتبط به اقناع فقط نکاتی ذکر می‌شود.

لنگر در بحث اقناع از اهمیت بالایی برخوردار است. لنگرها نقطه تمرکز اقناع‌کننده و محور اقناع است. شناخت لنگرها یکی از مهم‌ترین عوامل اقناع دقیق و اثرگذار به حساب می‌آید. لنگرها را می‌توان از طریق شناسایی پیوستگی‌های اعضای مخاطب با گروه‌ها و همچنین از طریق موشکافی باورها، ارزش‌ها، نگرش‌ها، و رفتارهای آن‌ها کشف کرد. از آنجایی که این مقوله‌ها ویژگی‌های اساسی مخاطبان را تشکیل می‌دهند می‌توان از آن‌ها استفاده نمود و مخاطبان را برای پذیرش هدف اقناع تحریک نمود. مثلاً از ارزش جهاد یا کار برای خدا و یا اقدام در مسیر انقلاب اسلامی یا راه انبیا همه می‌تواند از لنگرهای اقناع باشد.

گام چهارم: نگهداشت منابع انسانی

نگهداشت منابع انسانی مهم تر و سخت تر از شناسایی و جذب آنان است. برای نگه داشت نیرو انگیزه بخشی مستمر و بهره بردن از معنویت و روابط خوب با آنان و تزریق اهمیت حضور آنان بسیار مهم است. از این پاراگراف به راحتی نگذرید و در کلماتش بیشتر دقت کنید.

جذب منابع مالی

قبل از ورود به راه های جذب بودجه و منابع مالی نکته مهم آن است که بدانیم اهداف ما در بسیاری از موارد بدون پول و بودجه های تخمینی هم قابل دستیابی است. فقط باید راهش را خلاقانه یافت. بسیاری از اقدامات و نقشه ها، با اعتبار اجتماعی درست می شود نه بودجه! مراقب باشید؛ مانند دستگاه های عریض و طویل در بوروکراسی اداری و چندوچون های متداول بودجه ای گرفتار نشوید!

۱. از خودت شروع کن

به نقشه ات ایمان داری؟ اجرائش ضرورت دارد؟ حتماً پاسخ مثبت است پس اول از خودت شروع کن. جلسه ای بگیرد حضوری یا مجازی و به همه اعضا بگویند بدون رودربایستی و با قصد قربت الهی، هر چقدر و لو اندک در توان دارند کمک مالی به اجرای برنامه داشته باشند. این سنت پیامبران علیهم السلام و اولیای الهی بوده است که خودشان اول در این امر خیر مشارکت می کردند و به قول قدیمی ها چراغ اول را روشن می کردند!

وقتی خود شما و همراہانتان برای پروژه ای خرج می کنند حتماً نشان دهنده عزم راسخ شما و مجموعه است و ایجاد اعتماد نیز می کند.

۲. مجاری رسمی و متداول

در کشور مجاری متعددی برای کسب بودجه فرهنگی وجود دارد و فقط نیازمند دو کار است: اول شناسایی و دوم اقناع و اعتمادسازی. البته بسیاری از مجاری قانونی مشخص اند. مثلاً تشکلهای دانشگاه یا اتحادیه هایشان برای برنامه هایشان کمک می گیرند؛ اما در سطح شهر و یا استان و غیره منابع و مجاری های متعددی است که ما هنوز آنها را نشناخته ایم و باید با روابط عمومی بالا و توسل و توکل بگردیم و بشناسیم. در شناسایی مطالعه اساسنامه و یا شرح وظایف سازمانها مهم است. باید ببینید که سرفصل کاری آنان با اهداف شما همخوانی دارد؟ آیا شما نیازمندی های آنان را برآورده می کنید؟

بعد از شناسایی، اعتمادسازی و اقناع مرحله سختی است. آنان شما را نمی شناسند و برای هزینه کرد به شما اعتماد ندارند. پس ارائه خود و قوی و اقناع آنان بسیار مهم است. سعی کنید نیازمندی ها و اهداف سازمان را خوب بشناسید و طرح خود را حلال و کمک کار آنان معرفی کنید.

۳. مجاری مردمی

کار فرهنگی از صدر اسلام با هزینه کرد مردم بوده است. اتفاق از مفاهیمی است که برای همین معنا به کار می رود. کمک های مردمی مثل کمک هایی که مردم به خیریه ها یا هیئت های مذهبی می کنند. کافی است از

اطرافیان‌تان شروع کنید. الان بسیاری از خانواده‌ها گروه‌های مجازی فامیلی دارند، پستی طراحی کنید و منتشر کنید تا دیگران در کار خیر شما شریک شوند. از لنگرهای اقناع غافل نباشید!

نکاتی پیرامون سازمان دهی، هدایت و رهبری

تشکیلات

کار تشکیلاتی ویژگی ها، اصول، تعاریف

کار تشکیلاتی به چه فعالیتی گفته می شود و تشکیلات چیست؟
تشکیلات مترادف سازمان قرار می گیرد و به یک جمع هم عقیده که برای انجام فعالیت هایی مشخص به صورت آگاهانه با یکدیگر همکاری می کنند، گفته می شود.

امام خامنه ای درباره ضرورت فعالیت تشکیلاتی می فرماید:

«تشکیلات یکی از فرایض هر گروه مردمی است که یک هدفی را دنبال می کنند تشکیلات یعنی نظم، یعنی تقسیم وظایف، یعنی ارتباط و اتصال و زنجیره ای کارکردن؛ این معنای تشکیلات است. این چیزی است که نه فقط بد نیست؛ بلکه یک چیز خوب و بلکه یک چیز ضروری است. هیچ کاری در دنیا بدون تشکیلات پیش نمی رود. انقلاب اسلامی ایران هم بدون تشکیلات پیش نرفت و پیروز نشد. طبیعی است که اساس کار تشکیلات است، شکی نیست که

تا تشکیلاتی نباشد، هیچ‌چیزی بر اساس آن نمی‌شود بنا کرد؛ لیکن در ایجاد تشکیلات نباید خیلی معطل ماند، بدون سازماندهی، بدون تشکیلات، مدیریت امکان ندارد و کار هم پیش نمی‌رود. نخیر، بنده معتقد به نظم سازمانی هستم؛ اما معتقدم که این نظم سازمانی نباید ما را از هویت خودمان خارج کند.»

شهید والا مقام آیت‌الله دکتر بهشتی در این باره می‌فرمایند:

«تشکیلات باید برای اعضای خودش زمینه‌ای برای خودسازی فراهم کند. تشکیلات باید افراد را برای عبادت خدا آماده کند و برعکس، نباید مشغول‌شدن به کار تشکیلاتی افراد را از یاد خدا غافل کند، سازمان‌ها و تشکلهای باید در خدمت مردم باشند و در یک‌کلام، برای جامعه و مردم مفید باشند که بتواند افراد مختلف با روحيات گوناگون را جذب کنند»

در بیانات آیت‌الله شهید دکتر بهشتی چهار ویژگی شاخص در مورد کار تشکیلاتی دیده می‌شود:

۱. کار تشکیلاتی یک کار گروهی است، نه انفرادی
۲. در آن فعالیت آگاهانه و خودجوش، انجام می‌شود نه از روی اجبار و دستور

۳. کارها با برنامه‌ریزی قبلی انجام می‌شوند، نه با تصمیمات مقطعی

۴. اهداف مشخصی برای گروه و تشکیلات وجود دارد که همه اعضا دنبال دستیابی به همان اهداف هستند.

در کار تشکیلاتی اصالت با نیروهاست و باید نیروسازی کرد. به همین خاطر اولویت تشکّل‌ها تربیت نیرو است. آنچه اهمیت دارد این است که در کار تشکیلاتی به‌خاطر انگیزه‌های اعضا، احتمال دستیابی به اهداف، نسبت به کار فردی، بیشتر است. حتی با کمترین امکانات می‌شود، بخش زیادی از اهداف تشکیلات را محقق کرد.

تشکیلات اسلامی دارای چهار رکن است که عبارت‌اند از: رهبر، آدم‌ها، هدف و نظم. یک تشکیلات منسجم، تنها زمانی شکل می‌گیرد که این ارکان در کنار یکدیگر جمع شوند.

اساساً حرکت تشکیلاتی آدم‌ها، حول یک محور واحد به نام رهبر و بر اساس سازوکارهای مشخصی به نام نظامات شکل گرفته و در تکاپوی رسیدن به هدفی آرمانی و قابل دسترس به جریان می‌افتد

هیچ فعالیت جمعی‌ای بدون حضور آدم‌ها شکل نمی‌گیرد و هیچ جمعی، هویت تشکیلاتی خود را به دست نمی‌آورد مگر اینکه رهبری داشته باشد که آنان را در مسیر هدفی مشخص، هدایت نموده و رفتارها، اندیشه‌ها و قلب‌های افراد را هم جهت نماید. آنچه عمل جمعی را از عمل فردی متمایز می‌سازد، حضور فیزیکی انسان‌ها در کنار یکدیگر و برای مقصدی واحد است و آنچه عمل تشکیلاتی را از عمل جمعی متمایز می‌سازد، قرابت رفتاری، فکری و قلبی آدم‌های جمع است که پیوندی خاص میان‌شان ایجاد

نموده و تصویری هم آهنگ از آنان ترسیم می‌کند. واقعیت این است که آنکه در این میان حضور جدی و سرنوشت‌ساز دارد و به یک جمع تصویری منسجم و معنادار بخشیده و از آنان تشکیلات می‌سازد، رهبر است.

سازمان‌دهی

سازمان‌دهی فرایندی است که طی آن با تقسیم کار میان افراد و گروه‌های کاری و ایجاد هماهنگی میان آنها، برای کسب اهداف تلاش می‌شود. سازمان‌دهی فرایندی است که به‌صورت پیوسته و مستمر ادامه دارد و حیات هر گروه به اطمینان از وجود ساختاری که اثربخشی و کارایی را حاصل گرداند، بستگی خواهد داشت. با توجه به تعریف فوق، این فرایند شامل سه مرحله زیر است:

۱. طراحی و تعریف کارها و فعالیت‌های ضروری
۲. دسته‌بندی فعالیت‌ها بر حسب مشاغل و منصب‌های تعریف شده
۳. برقراری رابطه میان مشاغل و منصب‌ها، برای کسب اهداف مشترک

عوامل پنج‌گانه هماهنگی بین افراد مختلف در گروه

۱. سازگاری رویارویی: همانند پارو زدن دو نفر در یک قایق
۲. سرپرستی مستقیم: همانند پارو زدن پانزده نفر در یک قایق زیر نظر یک نفر
۳. استاندارد کردن فرایندهای کاری

۴. استاندارد کردن بازده کاری: همانند رانندگان تاکسی‌های خطی
۵. هماهنگی از طریق مهارت‌های شغلی: به کارگماری افراد با مهارت‌های استاندارد و باتکیه بر آموزش

عناصر و ابعاد سازماندهی

سازماندهی به کارها، نیروی انسانی و منابع گروه می‌تواند به اشکال متعددی صورت بگیرد، اما در تمامی آنها یک سری عناصر و ابعاد مشترک وجود دارد. این عناصر و ابعاد عبارت‌اند از:

۱. تقسیم کار: یکی از عناصر اصلی سازماندهی، تقسیم کارها و واگذاری آنها به افراد متخصص است
۲. واگذاری مسئولیت‌ها: سازماندهی موفق و انجام بهینه وظایف توسط کارکنان ایجاب می‌کند تا هر کدام مسئولیت‌ها و اختیارات متناسب را داشته باشند؛ بنابراین واگذاری مسئولیت‌ها از عناصر اصلی سازماندهی است
۳. هماهنگ کردن کارها: طی فرایند سازماندهی، افراد گروه مسئولیت انجام وظایف مختلفی را بر عهده می‌گیرند که باید با منطق و توالی خاصی انجام شوند؛ بنابراین عنصر دیگر ضروری برای سازماندهی موفق، ایجاد هماهنگی است

۴. تعیین اهداف: سازماندهی بدون هدف مشخص اساساً معنی ندارد. آنچه سازماندهی و نحوه انجام آن را تبیین می‌کند، هدف آن است؛ بنابراین تعیین اهداف از عناصر مشترک سازماندهی است
۵. وجود سلسله‌مراتب اختیار - مسئولیت: سازماندهی نیازمند پاسخگو بودن افراد نسبت به مسئولیت‌هایی است که به آنها محول می‌شود. به همین دلیل هر سازماندهی باید دارای یک سلسله‌مراتب باشد تا افراد اختیاراتی برای نظارت و مسئولیت‌هایی برای پاسخگویی داشته باشند
۶. برقراری ارتباط: اجرای تمامی عناصر فوق نیازمند برقراری ارتباط میان اعضای گروه است. به همین دلیل آشنایی با فنون ارتباطات و اهمیت برقراری آن از عناصر مشترک در سازماندهی است

وظایف سازماندهی

- می‌توان جزئیات وظایف مدیر، برای سازماندهی را این‌گونه دسته‌بندی کرد:
۱. تأمین عوامل انسانی و مادی موردنیاز برای تحقق برنامه تنظیم شده؛
 ۲. برقرار نمودن ساختار رسمی سازمان (اصل سلسله‌مراتب و اصل وحدت فرماندهی)، برای هدایت اختیارات و اجرای هماهنگ فعالیت‌ها؛
 ۳. تعریف نمودن وظایف و تشویق و ترغیب نمودن کارکنان برای پذیرش مسئولیت و ارائه ابتکارات؛

۴. استفاده نمودن از اصل نظم و ترتیب و حفظ انضباط؛ تا ادارات یک سازمان به‌وسیله مدیران شایسته، بتوانند بالاترین خدمات را ارائه نمایند.^۱

انواع سازماندهی

۱. سازمان‌دهی بر مبنای وظیفه: در این روش، واحدهای عملیات را بر مبنای وظایف کارگروه، طراحی و ایجاد می‌کنند. این روش از قدیمی‌ترین روش‌های سازمان‌دهی محسوب می‌شود و هنوز هم در بسیاری از مجموعه‌ها، به‌ویژه برای سطوح عملیاتی، مورد استفاده قرار می‌گیرد و معمول‌ترین شیوه سازمان‌دهی است.
۲. سازمان‌دهی بر مبنای محصول: در این روش واحدهای کارگروه را بر مبنای انواع محصولات و خدمات کارگروه، طراحی و ایجاد می‌کنند؛ به‌طوری‌که هر واحد سازمان‌دهی، مسئول انجام کلیه عملیات ساخت و تولید یک محصول معین می‌شود و حتی گاهی اوقات، وظیفه بازاریابی و فروش آن محصول را نیز به عهده می‌گیرد و کلیه واحدهای پشتیبانی مورد نیاز خود را به طور مستقل ایجاد می‌کند.

^۱ نیکوآقبال، علی‌اکبر؛ برگزیده نظریه‌های سازمان و مدیریت، تهران، سمت، ۱۳۸۷، چاپ اول.

۳. سازمان‌دهی بر مبنای فراگرد: در این روش، فعالیت‌های کارگروه را با توجه به فراگرد تولید یا وسایل مورد نیاز برای تولید، دسته‌بندی می‌کنند. به این ترتیب، افراد و تجهیزات را به منظور انجام عملیاتی خاص، در یک بخش جمع می‌کنند.
۴. سازمان‌دهی بر مبنای ناحیه جغرافیایی: در این روش، فعالیت‌های کارگروه در هر منطقه یا ناحیه، گروه‌بندی شده و تحت نظر یک مدیر قرار می‌گیرد. معمولاً در سازمان‌های بزرگ از این نوع سازمان‌دهی استفاده می‌شود.
۵. سازمان‌دهی با توجه به نوع مشتری: مبنای اصلی دسته‌بندی فعالیت‌ها در این نوع سازمان‌دهی، مشتری است که با توجه به نوع فعالیت‌های کارگروه شناسایی می‌شود.
۶. سازمان‌دهی بر مبنای نوع بازار: در این روش کارگروه را بر اساس بازارها یا مجاری بازاریابی تقسیم‌بندی می‌کنند و بر بازاریابی و کارآمد کردن مجاری ارتباط با بازار تأکید می‌شود؛
۷. سازمان‌دهی بر مبنای زمان فعالیت: در سازمان‌دهی بر مبنای زمان، فعالیت‌ها را بر مبنای زمان انجام آنها، دسته‌بندی می‌کنند. به طور مثال استفاده از کارکنان به صورت نوبتی.
۸. سازمان‌دهی بر مبنای برنامه و پروژه: اگر در سازمان‌دهی بر مبنای محصول، به جای محصول، برنامه‌ها و طرح‌های کارگروه را مبنای

سازمان‌دهی قرار می‌دهیم، در سازمان‌دهی بر مبنای پروژه، کل سازمان به بخش‌های کوچک‌تری (به صورت گروه‌های مستقل)، تقسیم می‌شود. از محاسن ساختار پروژه‌ای آن است که ضعف عملکرد یک واحد از کارگروه، کل کارگروه را تحت‌تأثیر خود قرار نمی‌دهد و مشکلات ناشی از کندی ارتباطات و سلسله‌مراتب طولانی، کاهش می‌یابد.

۹. سازمان‌دهی خزانه‌ای (ماتریسی): اگر سازمان‌دهی بر مبنای وظیفه را با سازمان‌دهی بر مبنای محصول (مشتري یا ناحیه) ترکیب کنیم، شیوه جدیدی برای سازمان‌دهی به دست می‌آید که آن را سازمان‌دهی خزانه‌ای می‌نامند؛ در این شیوه افراد متخصص تحت نظر دو نوع سرپرستی قرار می‌گیرند و به انجام وظیفه می‌پردازند؛ به این ترتیب که از حیث تخصصی تحت نظر مدیر خزانه تخصصی قرار می‌گیرند و از حیث برنامه یا پروژه‌ای که انجام آن را به عهده دارند، تحت نظر مدیر پروژه هدایت می‌شوند. می‌توان گفت که سازمان‌دهی خزانه‌ای، در واقع شکل پیشرفته‌تری از سرپرستی چندجانبه است و برای سازمان‌های بزرگی که فعالیت‌های فنی پیچیده و متنوعی را انجام می‌دهند مناسب است

۱۰. سازمان‌دهی با گروه‌های متداخل: کارگروه را می‌توان به صورت شبکه‌ای از گروه‌های متداخل تصور کرد؛ در این حالت ممکن است فردی که

در یک گروه به‌عنوان رئیس انجام‌وظیفه می‌کند، در یک گروه در نقش رئیس قرار گیرد؛ یعنی با دو نقش متفاوت در دو گروه متفاوت عضویت داشته باشد؛ بنابراین عملکرد کلی کارگروه علاوه بر کیفیت کارگروه‌ها، مرهون نحوه ارتباط و پیوستگی آنان نیز خواهد بود.^۱

هدایت و رهبری

هدایت و رهبری به معنای نفوذ در افراد و ایجاد تغییر و هدایت در رفتار آنها برای رسیدن به هدف است. استاد مطهری معتقد است که: «رهبر به یک تعریف کسی است که سبب تسهیل گروه در نیل به هدف رهبری شود، به عبارت دیگر وی آسان‌تر نیل به مقصود است.» کلمه هدایت در زبان فارسی جایگزین رهبری است و در حال حاضر به معنای توانایی دیگران به کوشش مشتاقانه جهت کسب اهداف معین به کار می‌رود و اساس فرایند رهبری توان تأثیرگذاری یک فرد بر دیگران است. رهبری هنری است که باعث می‌شود افراد با میل و رغبت و انگیزه و علاقه، فعالیت‌های تعریف شده را انجام دهند و همواره تلاش کنند که وظایفشان به بهترین وجه و بالاترین کیفیت به پایان برسد. رهبری نیاز به توانایی تأثیرگذاری دارد که مدیر باید آن را در خود تقویت کند

وظیفه مدیر یا دبیر گروه بعد از بکار گماردن نیروها، هدایت و راهنمایی آنان در مسیر رسیدن به اهداف تعریف شده است. به طوری که آنان با عشق

۱. رضائیان، علی؛ مبانی سازمان و مدیریت، تهران، سمت، ۱۳۸۶، چاپ دهم، ص ۳۲۳-۳۰۵.

و علاقه فعالیت ها را انجام دهند و کم و کاستی در این بین وجود نداشته باشد. برای این کار نیاز است که مدیر یا دبیر یا رهبر بتواند سطح انگیزه اعضای گروه را بالا نگه دارد. انگیزه بخشی به افراد گروه هم می تواند به عنوان یکی از وظایف رهبر تعریف شود. اهمیت انگیزه اعضا تا آنجایی است که می توان گفت اعضای بی انگیزه، یکی از عوامل شکست گروه ها هستند پس رهبر باید اصول با انگیزه نگه داشتن اعضا و افزایش انگیزه آنان را به خوبی یاد بگیرد. اعضای گروه باید به صورت ذهنی و عاطفی درگیر فعالیت ها شوند نه از روی اجبار و زور. بسیاری از مدیران مشغول بودن اعضا را به عنوان مشارکت می شناسند که باید گفت این طور نیست! بلکه آنان فقط به صورت جسمی با کار درگیر شده اند و به صورت عاطفی و ذهنی درگیری لازم را ندارند. رهبر باید برای موفقیت در این بخش، مهارت انگیزه بخشی به اعضا، مهارت ارتباطی و تقویت هوش هیجانی را استفاده کند. فرایندی که رهبر می کوشد با ایجاد انگیزه و ارتباطی مؤثر انجام سایر وظایف خود را در تحقق اهداف تشکیلات تسهیل و کارکنان را از روی میل و علاقه به انجام وظایفشان ترغیب کند.

انگیزش

باتوجه به تعریفی که از رهبری شد آگاهی از مسئله انگیزش به جهت پی جویی علت و سبب حرکت و رفتارهای اعضا ضرورت زیادی دارد، کنکاش در مسئله انگیزش پاسخ چراهای رفتار آدمی است. اینکه چرا بعضی افراد بسیار فعال و برخی کم کارند؟ علت علاقه به وظیفه و بی علاقهگی به کار چیست؟ این پرسش ها و بسیاری دیگر همه با موضوع انگیزش در

ارتباط‌اند و پاسخ به آنها در انگیزش و انگیزه‌های اعضا خلاصه می‌شود. توجه به این نکته ضروری است که محرک‌های انگیزشی، مختلف هستند و یک راهکار یا روش واحد انگیزشی برای همه افراد جواب نمی‌دهد. به عنوان یک رهبر، درک نیازهای فردی هر عضو و تنظیم استراتژی‌های انگیزشی متناسب با این نیازها بسیار مهم است. یکی از اولین گام‌ها در ایجاد انگیزه در افراد، شناسایی و درک آن دسته از عواملی است که آنها را هدایت می‌کند. دو نوع انگیزه وجود دارد: درونی و بیرونی. انگیزه درونی از درون فرد نشئت می‌گیرد؛ اما انگیزه بیرونی ناشی از عوامل بیرونی است. انگیزه درونی مطلوب‌تر است، زیرا افراد را از درون هدایت می‌کند و از آنجاکه تحت تأثیر عوامل خارجی قرار نمی‌گیرد، حفظ آن نیز ساده‌تر است. زمانی که اعضای گروه انگیزه ذاتی داشته باشند، خود را به سمت رسیدن به اهداف مدنظر سوق می‌دهند؛ تنها در راستای دستیابی به اهداف خود و بدون هیچ چشم داشتی به هرگونه پاداش خارجی. نمونه‌ای از انگیزه درونی می‌تواند این باشد که یک فرد کارهایی فراتر از مسئولیت خود انجام می‌دهد، چرا که انجام این کارها برای او لذت‌بخش است، از سمتی دیگر، انگیزه‌های بیرونی چندان مطلوب نیستند، زیرا می‌توانند موقتی و زودگذر باشند. انگیزه بیرونی از طریق مدیران و رهبران با استفاده از محرک‌هایی مانند پاداش‌های مالی، تقدیر یا اعطای موقعیت بهتر به فرد ایجاد می‌شود. خدای متعال هم از انگیزه‌های بیرونی و درونی برای هدایت بشر استفاده کرده است. انگیزه‌های

درونی مثل کمال طلبی، زیبایی دوستی،^۱ ایجاد علاقه درونی به ایمان و خیر و ایجاد نفرت از زشتی ها^۲ و... . انگیزه های بیرونی مثل ثواب و عقاب، رضای الهی و... .

به طور معمول، افرادی که نشانه های زیر را از خود بروز می دهند، به محرک های انگیزشی نیاز دارند:

- کاهش بهره وری: اگر بازده کاری یک فرد کاهش یافته باشد یا به شکل مستمر کارهای خود را دیرتر از موعد مقرر انجام می دهد، می تواند نشانه آن باشد که او احساس بی انگیزگی داشته یا از کار خود فاصله گرفته است.
- مشارکت کم: اگر یکی از اعضای گروه در طول جلسات نشانه هایی از عدم مشارکت بروز داده و از خود علاقه و اشتیاقی برای انجام کار نشان ندهد، ممکن است نشان دهنده این باشد که او احساس بی انگیزگی دارد.
- نگرش منفی: نگرش منفی افراد نسبت به کار یا هم گروهی ها می تواند نشانه بی انگیزگی آن ها و عدم رضایت باشد

^۱ . کمال طلبی و زیبایی دوستی دو گرایش فطری انسانی است: «فطرت الله التي فطر الناس عليها»

(روم: ۳۰)

^۲ . «ان الله حبيب اليكم الايمان و زينه في قلوبكم و كره اليكم الكفر و الفسوق و العصيان» (حجرات: ۷)

- غیبت‌های مکرر: اگر یکی از اعضای گروه مکرراً غیبت می‌کند ممکن است نشان‌دهنده این موضوع باشد که او برای آمدن به جمع انگیزه ندارد.
- فقدان ابتکار: اگر عضوی برای پیشنهاد ایده‌های جدید یا عهده‌دار شدن مسئولیت‌های اضافی ابتکار عمل نداشته باشد، می‌تواند نشانه‌ای از بی‌انگیزگی آن‌ها باشد.
- عملکرد ضعیف: کاهش یا ضعف عملکرد ناگهانی یک فرد نیز می‌تواند نشان از بی‌انگیزگی او باشد.

مهم‌ترین نکته در رهبری نفوذ و اثرگذاری است. اصولاً قدرت عبارت است از توانایی اعمال نفوذ بر دیگران و نفوذ عبارت از اعمالی است که مستقیم یا غیرمستقیم باعث تغییر در رفتار یا نظرات دیگران می‌شود. رهبری بانفوذ بر دیگران تحقق می‌یابد و نفوذ نیز از قدرت سرچشمه می‌گیرد و این دو امکان تمرین بخشی ندارد مگر با توانایی ایجاد انگیزش و مهم‌ترین انگیزه‌های و پایدارترین آنها انگیزه‌های الهی است و با تحقق معنویت در رهبری و دبیر گروه به دست خواهد آمد.

چه چیزهایی می تواند انگیزه افراد را افزایش دهد؟



مهارت‌های ارتباطی

مهارت‌های ارتباطی در کار جمعی از اهمیت بالایی برخوردار است، زیرا تعامل مؤثر و هماهنگی بین اعضای یک گروه، به بهبود عملکرد و افزایش بهره‌وری کمک می‌کند. در زیر، مهارت‌های ارتباطی مهم برای کار گروهی توضیح داده شده‌اند.

گوش‌دادن فعال

توانایی گوش‌دادن به‌دقت به دیگران و درک صحیح از نظرات و نیازهای آن‌ها، اساسی است. این مهارت ارتباطی باعث ایجاد ارتباط مثبت و تفهیم عمیق‌تر در گروه می‌شود.

ارتباط غیرکلامی

برخی از اطلاعات به‌وسیله زبان غیرکلامی مانند زبان بدن، اشاره‌ها، یا ابرازهای صورتی منتقل می‌شوند. درک این نشانه‌ها و توانایی استفاده از آن‌ها به‌درستی، برقراری ارتباطات کارآمد را تسهیل می‌کند.

تعامل مؤثر

توانایی به اشتراک گذاری ایده ها، نظرات و اطلاعات به صورت مؤثر، ارتباطات درون گروهی را تقویت می کند. افراد باید بتوانند اطلاعات خود را به شکل واضح و جذاب منتقل کنند.

مدیریت تنش و تعارض

توانایی مدیریت تنش و حل تعارضات درون گروهی از اهمیت زیادی برخوردار است. این مهارت به ایجاد محیط کاری مثبت و سازنده کمک می کند. روحیه ایثار، گذشت، تغافل یا همان شتر دیدی ندیدی اینجا خیلی کمک می کند.

توانایی در ارتباط با افراد مختلف

اعضای یک گروه ممکن است از نظر شخصیتی، فرهنگی، یا تجربیات متفاوت باشند. توانایی ارتباط با افراد مختلف و احترام به تفاوت ها، تعامل مثبت را تسهیل می کند.

تبادل اطلاعات فعال

توانایی به اشتراک گذاری اطلاعات به صورت واضح و مؤثر، فرایند تصمیم گیری و اجرای پروژه را بهبود می بخشد.

سؤالات مؤثر

قدرت قراردادن سؤالات مؤثر و با اهمیت در جلسات گروهی می تواند تفکر و تحلیل اعضا را تشویق کرده و تصمیم گیری های بهتری را ایجاد کند.

تعهد به تعامل

اعضا باید تعهد کنند که به تعامل فعال در گروه ارتقا دهند و برای رسیدن به هدف‌ها و وظایف مشترک کمک کنند.

فرهنگ تعاونی

ایجاد فرهنگی که به تعاون و همکاری تشویق کند، می‌تواند ارتباطات گروهی را بهبود بخشد.

مدیریت زمان

توانایی مدیریت زمان و تنظیم جلسات به گونه‌ای که بهره‌وری افزایش یابد بسیار مهم است. از دستور جلسه تخطی نکنید و به محور جلسه پایبند باشید.

مرحله چهارم: نظارت و ارزیابی



دو گام پایانی فرایند مدیریت فرهنگی نظارت و ارزیابی است؛ با این تفاوت که نظارت همراه عمل و فعالیت و ارزیابی پس از پایان فعالیت است، نظارت دقت در اجرای صحیح و درست و به‌موقع برنامه‌ها و فعالیت‌ها و همخوانی و انطباق آنها با اصول مدیریتی است (نهایی) علاوه بر این سنجش نتایج و پیامدهای فعالیت‌ها و بررسی میزان تحقق اهداف و بازخوردگیری از برنامه و فعالیت است.

گام اول: نظارت و کنترل

نظارت و کنترل یکی از اجزای اصلی مدیریت محسوب است، به‌طوری‌که بدون توجه به این جزء، سایر اجزاء مدیریت، از قبیل برنامه‌ریزی، سازماندهی و هدایت نیز ناقص بوده و تضمینی برای انجام درست آنها وجود ندارد. در حقیقت زمانی که یک برنامه تهیه شد و برای اجرای آن سازماندهی به عمل آمد و رهبری و هدایت آن مشخص شد، انتظار این است که هدف‌های برنامه تحقق پیدا کند و در اجرای برنامه، اطمینان وجود داشته باشد که روند حرکت دقیقاً به‌سوی اهداف تعیین شده است. هدف نهایی هر نظام کنترل و نظارت این است که مشخص گردد کارگروه چه میزان به اهداف خود نایل آمده است.

نظارت تلاش منظم همه اعضای کارگروه است که همواره فعالیت‌های انجام شده در کارگروه را با معیار یا استاندارد کار (اهداف) می‌سنجد و پس از سنجش می‌توان سه حالت را مشاهده کرد:

۱. عملیات با اهداف و برنامه‌های پیش‌بینی شده برابر است فعالیت مطلوب کارگروه است.

۲. عملیات انجام شده کمتر از فعالیت‌هایی است که در اهداف و برنامه‌ها پیش‌بینی شده است در این صورت لازم است انحرافات ارزش‌گذاری شده و نقاط ضعف عملیات معلوم و اصلاح شود.

۳. عملیات انجام شده بیش از طرح و برنامه‌ها است در این صورت لازم است پس از مطالعه عوامل توفیق، نسبت به اصلاح برنامه‌ها و طرح‌های پیش‌بینی شده اقدام کنیم.

نظارت و کنترل یعنی بازدید و مراقبت از طرز پیشرفت اجرای عملیات در مقایسه با وضع مطلوب و به دنبال آن تغییر عملیات به منظور جلوگیری از انحراف در تحقق اهداف پیش‌بینی شده سازمان. کسب اطلاعات از طریق مشاهده و بررسی وضع موجود و تعیین پیشرفت کارها در مقایسه با وضع مطلوب نظارت نامیده می‌شود و کنترل به منظور بازگرداندن سیستم اجرایی به شکل درست و مطلوب آن از طریق انجام کارهای اصلاح‌کننده که یک فرایند اجرایی و عملیاتی است. در واقع نظارت، مهم‌تر و مقدم بر کنترل است؛ زیرا نظارت یک امر مشاهده‌ای و تحقیقی است و اگر در یافتن انحرافات جریان عملیاتی کارگروه موردی دیده نشود، نیازی به کنترل نخواهد بود.

کنترل

هر کس که به نوعی فعالیت فرهنگی یا اقتصادی یا... دارد، باید حداقل با مبانی کنترل آشنا باشد؛ فردی که یک سوپرمارکت کوچک را اداره می کند یا مدیری که یک سازمان چند هزار نفری را اداره می کند، یا چند نفر که با هم تصمیم می گیرند یک عملیات فرهنگی انجام دهند همه آنها نیازمند سیستم های کنترل هستند، البته واضح است که ابزارها و مکانیزم های نظارت و کنترل یکسان نیست و اندازه هر گروهی نقش مهمی در طراحی سیستم کنترل دارد. سیستم های کنترل حتی در مدیریت زندگی فردی نیز مفید هستند. ما در زندگی شخصی خود هم منابع متنوعی (مانند پول، زمان، انرژی) داریم که آنها را به فعالیت های مختلف تخصیص می دهیم و باید به صورت منظم برنامه های خود را کنترل کنیم تا مطمئن شویم منابع ما به شکل درستی تخصیص یافته و صرف شده اند. در اینجا قصد داریم چند نوع از انواع کنترل را معرفی نماییم.

انواع کنترل

کنترل گذشته نگر

بازخورد یا کنترل گذشته نگر صرفاً بر اساس فعالیت ها و اطلاعات گذشته استوار است. بازخورد با استفاده از نتایج یا در اصطلاح سیستم با استفاده از داده ها کنترل را عملی می کند؛ اما مفهوم جدید کنترل فراتر از سازوکار بازخورد و توجه به گذشته است.

کنترل آینده‌نگر (پیش‌بینی مشکلات)

شاید از تعریف کنترل این‌طور به نظر آید که اساس کنترل صرفاً بر فعالیت‌های انجام شده در گذشته استوار است؛ اما این‌گونه نیست مفهومی که از سازوکار بازخورد یعنی کنترل گذشته‌نگر نیز به ذهن متبادر می‌شود کامل نیست، نوعی دیگر از کنترل با نام آینده‌نگر یا پیش‌نگر یا هدایت‌کننده نیز وجود دارد که با استفاده از داده‌ها کنترل را تحقق می‌بخشد و قبل از آنکه عملی واقع و نتیجه‌ای حاصل شده باشد طریقه اصلاح را ارائه می‌دهد به عبارت دیگر این نوع کنترل موانع و مشکلات را قبل از وقوع پیش‌بینی می‌کند و انجام اصلاحات را ممکن می‌سازد به عنوان مثال: یک شکارچی را در نظر بگیرید که می‌خواهد پرنده‌ای در حال پرواز را هدف قرار دهد او نمی‌تواند با استفاده از سازوکار بازخورد هدف خود را تحقق بخشد؛ بلکه باید به کمک کنترل پیش‌نگر یا آینده‌نگر نقطه‌ای را که پرنده لحظاتی بعد به آنجا خواهد رسید نشانه‌گیری و با توجه به حرکت پرنده به جلو او را شکار کند.

تصور کنید راننده با تجربه‌ای در سربالایی یک جاده مشغول رانندگی است او از کنترل پیش‌نگر و هدایت‌کننده استفاده می‌کند با توجه به سربالایی قبل از رسیدن به آن دنده مناسب را انتخاب می‌کند و به کار می‌گیرد؛ اما راننده ناآشنا و بی‌تجربه زمانی که دنده کشش لازم را نداشته باشد و موتور خاموش شود از نتیجه حاصل که نوعی بازخورد به شمار می‌آید آگاه می‌شود و دنده‌ای دیگر به کار می‌برد. ملاحظه می‌کنید که گرچه بازخورد نقشی مهم در امر کنترل ایفا می‌کند؛ اما در پاره‌ای موارد نمی‌تواند پاسخگوی نیاز باشد؛

زیرا بازخورد بر اساس نتایج حاصل از برنامه شکل می‌گیرد در حالی که گاهی لازم است قبل از آنکه نتیجه‌ای به وجود بیاید پیشگیری‌های لازم در نظر گرفته شوند در مثال‌هایی که گذشت قبل از آنکه پرنده از مهلکه بگریزد و قبل از خاموش شدن خودرو می‌خواهیم کنترلی مؤثر انجام دهیم و این امر به کنترل پیش‌نگر نیاز دارد.

هدف این نوع کنترل، پیشگیری و انجام اصلاحات قبل از اجرا برای حصول نتایج موردنظر است. به کمک این کنترل قبل از آنکه عملیات اجرا و نتایج حاصل شود نقاط ضعف و ضعف، شناسایی و اقدامات اصلاحی امکان‌پذیر می‌شوند.

کنترل زمان وقوع

کنترل گذشته‌نگر بر اطلاعات گذشته استوار است، کنترل پیش‌نگر بر پیش‌بینی‌های آینده و کنترل زمان وقوع اطلاعات زمان حال را ملاک قرار می‌دهد. حساسیت برخی از برنامه‌ها ایجاب می‌کند تا از این نوع کنترل استفاده شود و تصمیماتی به موقع و سریع اتخاذ گردد، مشهورترین شکل کنترل هم زمان، هدایت سرپرست است. وقتی مدیری بر فعالیت‌های زیردستانش نظارت می‌کند، می‌تواند به طور هم زمان اقدامات کارکنانش را پیگیری کند و اشکالات را در همان زمانی که واقع می‌شوند، رفع کند. حتی اگر تأخیری بین فعالیت و پاسخ اصلاحی ایجاد شود، این تأخیر بسیار کم است.

یک کارگروه موفق دارای یک کنترل مؤثر و قابل اطمینان است. مهم‌ترین ویژگی‌های کنترل مؤثر عبارت‌اند از: دقت، به موقع بودن، مبتنی بر هدف و

برنامه بودن، کنترل معقولانه و قابل درک، مقرون به صرفه بودن سیستم کنترل، انجام کنترل در نقاط استراتژیک، تعیین پارامترهای مناسب برای کنترل، انعطاف‌پذیری کنترل، کشف مشکلات و سعی در برطرف نمودن، امکان تجدیدنظر در برنامه‌ها به‌وسیله کنترل.

وجود اطلاعات در گلوگاه‌های حساس باعث می‌شود تا کنترل، برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری آسان‌تر شود. هرچه اطلاعات از کیفیت و کمیت بیشتری برخوردار باشد کنترل بهتر صورت خواهد پذیرفت و اهداف موردنظر برآورده خواهد شد.

شاخص‌ها در کنترل

یکی از المان‌های مهم سیستم‌های کنترل، شاخص‌ها هستند. می‌گویند فاصله بین یک سخنرانی ادبی و یک گزارش مدیریتی زمانی به وجود می‌آید که شاخص‌هایی قابل سنجش و ارزیابی مطرح می‌شوند

در یک تعریف ساده می‌توان گفت که شاخص‌ها معیارهایی هستند که با استفاده از آنها می‌توانید ببینید آیا به اهداف اصلی خود رسیده‌اید یا نه؟ آیا استراتژی‌هایی که برای پروژه خود در نظر گرفته‌اید مؤثر بوده است؟

ممکن است شما وب‌سایتی را راه‌اندازی کرده باشید و تلاش زیادی هم برای آن کشیده‌اید. کمپین‌هایی راه انداخته‌اید و برای تبلیغات خود هزینه کرده‌اید، حال می‌خواهید ببینید تلاش‌هایتان شما را به هدف رسانده است یا نه؟ کدام اقدام شما کارآمد بوده و کدام نبوده؟ قطعاً شما هم به دنبال این هستید که عملکردتان را بهبود بخشید. پس لازم است که یک سیستم کنترل‌کننده داشته باشید که به تمام این سؤالات پاسخ دهد و زمان و هزینه

شما را برای تاکتیک های ناکارآمد صرف نکند، پس باید بتوان نتایج را طوری ارزیابی کرد که ما را به اهدافمان نزدیک کند.

شاخص ها به شما کمک می کنند دید بهتر و عمیق تری نسبت به رشد یا عدم رشد سایت خود داشته باشید. فرقی نمی کند که سایت شما کوچک و تازه کار است یا وبسایت بزرگ و باسابقه ای دارید. شاخص های کنترل فعالیتی است که ضمن آن عملیات پیش بینی شده با عملیات انجام شده مقایسه می شود و در صورت وجود اختلاف و انحراف بین آنچه باید باشد و آنچه هست به رفع و اصلاح آنها اقدام می شود به عنوان مثال شاخص هایی مانند:

- میزان بازدید سایت
 - رتبه سایت در کلمات کلیدی اصلی
 - نرخ خروج از سایت
 - تعداد صفحات مشاهده شده در هر بازدید
 - زمان متوسط حضور کاربر در سایت
 - سرعت بارگذاری صفحات
 - تعیین صفحات خروج کاربر از سایت
 - ارور ربات های گوگل
- برای یک سایت در نظر می گیریم و باتوجه به این شاخص ها در اصلاح و بهبود عملکرد خویش اقدام می نماییم.
- در یک کلام

کنترل فعالیت است که باید‌ها را با هست‌ها، مطلوب‌ها را با موجود‌ها، پیش‌بینی‌ها را با عملکردها مقایسه می‌کند و تصویری واضح از اختلاف یا تشابه بین این دو گروه از عوامل در اختیار مسئول مربوطه قرار می‌دهد

مراحل فرایند کنترل

به‌طورکلی فرایند کنترل از چهار مرحله تشکیل می‌شود:

ا تعیین معیار یا استاندارد

ب سنجش عملکرد

ت تشخیص انحرافات

ث انجام اقدامات اصلاحی

الف) تعیین استاندارد یا معیار (تعیین ملاک‌ها و روش‌های سنجش و اندازه‌گیری فعالیت‌ها)

کمال مطلوب این است که هدف‌هایی که در فرایند برنامه‌ریزی تعیین می‌شوند کاملاً دقیق و مشخص باشند تا بتوان آنها را در زمان مقرر سنجید یا اندازه‌گیری کرد. به چند دلیل این امر اهمیت دارد:

نخست، هدف‌هایی که روشن نباشند و با عبارت‌های مبهم، مثل بهبود مهارت‌های کارکنان، بیان می‌گردند، چیزی جز شعار تو خالی نخواهند بود مگر این که مدیر مقصود و هدف و هدف از واژه بهبود را به صورتی دقیق بیان و مشخص نماید که برای رسیدن به هدف چه باید بکنند.

دوم، هدف‌هایی که با کلمات سنجیده و دقیق بیان می‌شوند مثل (بهبود یا اصلاح مهارت کارکنان از طریق برگزاری سمینارهایی در محل کار در

ماه های مختلف سال که سایر فعالیت ها کند است)، باعث می شود نسبت به آن دسته از شعارهای مطرح شده به صورت راحت تری برخورد کرد.

سوم، اینکه اگر هدف ها یا عبارت ها و کلمات دقیق و سنجیده بیان شوند می توان به راحتی آنها را به استانداردها و روش های قابل سنجش تبدیل کرد و بر آن اساس عملکردها را اندازه گیری کرد. اعلام هدف هایی که با کلمات دقیق و سنجیده بیان شده باشند مسئله کنترل را تسهیل می نماید و همین موضوع اهمیت زیادی دارد، زیرا معمولاً در زمینه برنامه ریزی و کنترل، افراد گوناگون نقش های مختلفی را به عهده دارند.

کنترل مستلزم تعیین استانداردهایی برای مقایسه است که در یک تقسیم بندی استانداردها بر اساس نوع سنجشی که انجام می گیرد به دو طبقه کمی و کیفی تقسیم می شوند:

۱. استانداردهای کمی: مانند استانداردهای زمان، هزینه، درآمد، سرمایه گذاری، برنامه.

۲. استانداردهای کیفی: که بر کیفیت تولیدات یا خدمات نظر دارد و مطلوبیت آنها را تعیین می کند.

۳. استانداردهای مختلط: که ترکیبی از استانداردهای کمی و کیفی است و به وسیله آن می توان خدمات یا تولیدات مورد نظر را از جنبه های کمی و کیفی مورد بررسی و کنترل قرار داد.

به عنوان مثال، استانداردهای کمی و کیفی که می توان برای یک نامه رسان وضع نمود بدین صورت است که تعداد نامه هایی که یک نامه رسان در روز تحویل صاحبان آن می دهد استاندارد کمی کار او است. در حالی که تعداد

نامه‌هایی که وی به طور صحیح و کامل به صاحبان آنها می‌رساند جز شاخص‌های کیفی شغل اوست. همین‌طور اگر قصد داشته باشیم شاخص‌های کمی و کیفی را برای واحدهای یک سازمان در نظر بگیریم می‌توان تعداد افرادی را که به آن سازمان مراجعه می‌نمایند به عنوان یک شاخص کمی و نحوه برخورد کارکنان با آنان را از شاخص‌های کیفی کار آنها به حساب آورد.

ب) سنجش عملکرد (نظارت بر عملکردها و فعالیت‌ها و سنجش و اندازه‌گیری آنها)

مانند سایر جنبه‌های کنترل، این یک فرایند مستمر، دائمی و تکراری است که تکرار سنجش یا دفعات اندازه‌گیری به نوع فعالیت موردنظر بستگی دارد. برای مثال، در یک شرکت تولیدی میزان آلودگی هوا و گازهای موجود در فضای کارخانه را باید به طور دائم اندازه‌گیری کرد، حال اگر مدیر شرکت، سنجش میزان پیشرفت از نظر تأمین هدف‌های مربوط به توسعه و گسترش را فقط یک یا دو بار در سال انجام دهد، چه مشکلی پیش می‌آید؟ مدیران کارآمد اجازه نمی‌دهند بین سنجش عملکردها فاصله زیادی بیفتد.

در صورتی که عملکرد واقعی با استانداردهای از پیش تعیین شده مقایسه شود، حدود انحراف مشخص می‌شود. بدیهی است که اندازه‌گیری عملکرد باید به گونه‌ای روشن، تعریف و به سهولت قابل تشخیص باشد.

ج) تشخیص انحرافات از طریق تطبیق عملکرد با استاندارد (مقایسه نتایج حاصله از سنجش عملکردها با ملاک‌ها و هدف‌ها)

این مرحله، در فرایند کنترل آسان ترین کار است. در دو مرحله اول، مسائل پیچیده تا حد زیادی حل می شوند، ولی اینک باید نتایج به دست آمده را با هدف های مورد نظر یا استانداردهای از پیش تعیین شده مقایسه کرد. اگر عملکرد با استانداردها مطابقت نماید، مدیر چنین می اندیشد که همه چیز تحت کنترل است. در این صورت نباید در فعالیت های کارگروه هیچ نوع اقدام مؤثر یا دخالتی بنماید.

د) انجام اقدامات اصلاحی (اقدام برای اصلاح یا تغییر عملکرد)
اقدامات اصلاحی زمانی لازم است که عملکرد کمتر از استاندارد تعیین شده باشد و تجزیه تحلیل امور نشان دهد که باید دست به اقداماتی زد. امکان دارد اقدام اصلاحی مستلزم تغییر در یک یا چند فعالیت کارگروه باشد و یا شرکت مجبور شود که در استانداردهای از پیش تعیین شده تجدیدنظر نماید.

گام دوم: ارزیابی

در ارزیابی به دنبال چه چیزی هستیم؟ ارزیابی سنجش عملکرد و اثربسنجی اقدام ماست. ما در ارزیابی به دنبال آنیم که به دو سؤال پاسخ دهیم:

۱. آیا همه چیز طبق نقشه پیش رفت؟

۲. اجرای این نقشه تا چه میزان بر مخاطب اثر گذاشت؟

برای پاسخ به هر دو سؤال نیازمند سنج‌ها و شاخص‌هایی هستیم که نتیجه را به ما مستدل نشان دهد. در مورد سؤال اول سنج‌ها و شاخص‌های وضع مطلوب را قبلاً طراحی کردید و می‌توانید از طریق نظرسنجی و جمع‌بندی نظر کارگروه‌ها معدلی استخراج کنید و ببینید که آیا به آنچه قرار بود رسیده‌اید یا نه! پس باید قبل از اجرا نظرسنجی و سؤالات آن آماده باشد تا حین اجرا بین مخاطبان منتشر و جمع شود. البته امروزه از ابزارهای برخط برای این کار بهره برده می‌شود؛ اما همچنان نسخه‌های فیزیکی و کاغذی هم دارای اهمیت و جایگاه هستند. پرسش‌نامه نظرسنجی می‌تواند کمی و یا کیفی باشد؛ ولی در هر حال باید قابل تبدیل به شاخصه‌های کمی بوده و نتیجه قابل مشاهده بدهد. نظرسنجی یکی از رویدادهای ما از دو بخش سؤالات

تستی و تشریحی استفاده کرده بودیم. سؤالات چهارگزینه‌ای محاسبه‌شان راحت است و با یک بررسی ساده معلوم می‌شود که چند نفر از مجموع گزینه یک یا دو یا سه یا چهار را انتخاب کرده است. سؤالات تشریحی و کیفی هم مهم هستند؛ اما چگونه جمع‌بندی کنیم؟ ما همه نوشته‌های مخاطبان را می‌خواندیم و سعی می‌کردیم نظرات مشابه را ذیل یک عنوان جمع کنیم. مثلاً نظراتی که در مورد کیفیت پذیرایی یا نظم یا محتوای جلسه بود را مثبت یا منفی ذیل عنوان مرتبطش جمع می‌کردیم و این‌گونه به جمع‌بندی کمی رسیدیم.

جدای از اهداف صریح پروژه فرهنگی، انسان انقلاب اسلامی دنبال تعالی است و رسیدن به هدف راهی برای کمال انسانی است پس علاوه بر اینکه از هر کارگروه می‌خواهید نقاط قوت و ضعف خود را لیست کند؛ از اعضا بخواهید گزارشی از رشد فردی و اجتماعی خود در این پروژه ارائه کنند و در مجموع ببینید آیا توانسته‌اید بر افراد کارگروه هم اثری گذاشته شود و آنان توسعه یابند؟

اثرسنجی مهم‌ترین بخش اما سخت‌ترین بخش ارزیابی است. روان‌ترین راه آن است که شاخصه‌هایی هم برای ارزیابی اثر اقدام شما طراحی کنید و از آنها متوجه میزان تأثیر شوید. گاهی این کار خیلی مشکل است؛ اما شما با هم‌فکری از پس آن برمی‌آیید. بدترین کار آن است که به حدسیات و گزارش‌های نصف و نیمه توجه کنید که یا شما را بیهوده دلگرم و یا بیهوده دلسرد می‌کنند.

منابع

۱. قرآن کریم
۲. نجفی، محمدحسن، جواهر الکلام فی شرح شرایع الاسلام، اسلامیة، تهران، ۱۳۹۲، چاپ ششم.
۳. حرانی، ابومحمد؛ تحف العقول، صادق حسن زاده، آل علی، تهران، ۱۳۹۸، چاپ شانزدهم.
۴. نیکوآقبال، علی اکبر؛ برگزیده نظریه‌های سازمان و مدیریت، تهران، سمت، ۱۳۸۷، چاپ اول.
۵. رضائیان، علی؛ مبانی سازمان و مدیریت، تهران، سمت، ۱۳۸۶، چاپ دهم.
۶. حاجی ده آبادی، محمدعلی؛ مدیریت فرهنگی؛ هاجر، قم، ۱۳۸۹، چاپ اول.
۷. سایت دفتر مقام معظم رهبری.