

۷ کارنیل، بزرگترین شبکه موفقیت ایرانیان می باشد، که افرادی زیادی توانسته اند با آن به موفقیت برسند، فاطمه رتبه ۱۱ کنکور کارشناسی، محمد حسین رتبه ۶۸ کنکور کارشناسی، سپیده رتبه ۳ کنکور ارشد، مریم و همسرش راه اندازی تولیدی مانتو، امیر راه اندازی فروشگاه اینترنتی، کیوان پیوستن به تیم تراکتور سازی تبریز، میلاد پیوستن به تیم صبا، مهسا تحصیل در ایتالیا، و.... این موارد گوشه از افرادی بودند که با کارنیل به موفقیت رسیده اند، شما هم می توانید موفقیت خود را با کارنیل شروع کنید.

برای پیوستن به تیم کارنیلی های موفق روی لینک زیر کلیک کنید.

[www.karnil.com](http://www.karnil.com)

همچنین برای ورود به کانال تلگرام کارنیل روی لینک زیر کلیک کنید.

<https://telegram.me/karnil>



# طرح همیار کار آفرین

تهیه و تنظیم:

مجتمع فنی ایرانیان منادی توسعه

شهریور 1389

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

## تعریف کارآفرینی و تاریخچه آن

در دنیای درحال تحول امروز، کامیابی از آن جوامع و سازمانهایی است که بین منابع کمیاب و قابلیت‌های مدیریتی و کارآفرینی منابع انسانی خود رابطه معنی داری برقرار سازد. به عبارتی دیگر جامعه و سازمانی می‌تواند در مسیر توسعه، حرکت روبه جلو و با شتابی داشته باشد که با ایجاد بسترهای لازم منابع انسانی خود را به دانش و مهارت کارآفرینی مولد تجهیز کند تا آنها با استفاده از این توانمندی ارزشمند، سایر منابع جامعه و سازمان را به سوی ایجاد ارزش و حصول رشد و توسعه، مدیریت و هدایت کنند.

امروزه که کار و فعالیت شکل تازه ای به خود گرفته است و به سوی خودکارفرمایی و خوداشتغالی در حرکت است. کارآفرینی و کارآفرینان نقش کلیدی در روند توسعه و پیشرفت اقتصادی جوامع مختلف ایفا می‌کنند. تجارب کشورهایمانند ژاپن، کره جنوبی، مالزی و هند آکنده از فعالیت‌های چشمگیر کارآفرینانی بوده است که امروز به توسعه یافتگی کشور خود می‌بالند. باید توجه داشت که کارآفرینان تنها به ایجاد فرصت‌های شغلی جدید نمی‌پردازند بلکه با ساختار، تفکر، تحریک و فرهنگ لازم دست به تخریب خلاق می‌زنند تا از دل ویرانه‌های کهن بنای رفیع آبادانی و پیشرفت را برافرازند.

با توجه به نقش و اهمیت کارآفرینی و سابقه درخشان کارآفرینان در توسعه بسیاری از کشورها و با توجه به مشکلات اقتصادی زیادی که کشور ما با آن مواجه بوده و دست یاری از هر سویی می‌طلبد، ترویج و اشاعه مفهوم کارآفرینی، بسترسازی برای فرهنگ حامی کارآفرینی و مهمتر از همه تربیت افراد (به ویژه تحصیلکردگان) کارآفرین سازمانی برای تمامی جوامع به خصوص برای جوامع درحال توسعه ای مانند ایران از اهمیت و ضرورت حیاتی برخوردار است.

شرایط اقتصادی، صنعتی، اجتماعی و فرهنگی امروز کشور به گونه ای است که حل مشکلات و تنگناها، الگوها و راه‌های جدید و متفاوتی را طلب می‌کند. ترکیب جمعیتی جوان کشور، ضرورت ایجاد فرصت‌های شغلی و نیز نوسان بهای نفت سه عامل عمده ای هستند که موجب می‌شوند سیاستگذاران و تصمیم‌سازان کلان کشور به منبع درآمد سهل الوصول دیگری به جز نفت بیندیشند و بی شک آن منبع جز ابتکار، خلاقیت و نوآوری چیز دیگری نیست.

اکنون در عرصه جهانی، افراد خلاق، نوآور و مبتکر به عنوان کارآفرینان منشا تحولات بزرگی در زمینه‌های صنعتی، تولیدی و خدماتی شده‌اند و از آنها نیز به عنوان قهرمانان ملی یاد می‌شود. چرخهای توسعه اقتصادی همواره با توسعه کارآفرینی به حرکت درمی‌آید. در اهمیت کارآفرینی همین بس که طی بیست سال ( 1980 - 1960 ) در یکی از کشورهای جهان سوم (هند) تنها 500 مؤسسه کارآفرینی شروع به کار کرده‌اند و حتی بسیاری از شرکتهای بزرگ جهان برای حل مشکلات خود به کارآفرینان روی آورده‌اند.

امروزه نیروی انسانی به عنوان يك منبع نامحدود و محور هر نوع توسعه مطرح می‌باشد. در این بین کارآفرینان به طور خاص دارای نقشی موثرتر در فرآیند توسعه اقتصادی‌اند. تحقیقات نشان داده که بین رشد اقتصادی و تعداد کارآفرینان در يك کشور همبستگی مثبت وجود دارد. زیرا کشوری که دارای تعداد زیادی کارآفرین باشد از محرکهای تجاری و اقتصادی قویتری برخوردار است.

آموزش و پرورش کارآفرینان سازمانی نیازمند يك متدولوژی آموزشی اجرایی برای همکاری تنگاتنگ بین صنعت و دانشگاه جهت مواجهه با فشارهای شدید اجتماعی حاصل از رشد سریع فناوری و کمبود نیروی انسانی متخصص در جهان امروز است.

در این روش که عنوان کارآفرینی یافته، انسانها به گونه ای پرورش می یابند که خود در جهت خلق کار قدم برمی دارند. مشاهدات حاصل از اعمال این متدولوژی به صورت موردی در قالب مأموریت اجتماعی، اهداف، مقصد مشخص، و نیز فعالیتهای مترتب آن منعکس گردیده اند.

## تعریف کارآفرینی

کارآفرینی، واژه ای است نو که از معنی کلمه اش نمی توان به مفهوم واقعی آن پی برد. این واژه به جای کلمه ENTERPRENEURSHIP به کار می رود که در اصل از کلمه فرانسوی ENTERPRENDER به معنای متعهدشدن نشأت گرفته است. بنابر تعریف واژه نامه وبستر کارآفرین کسی است که متعهد می شود يك فعالیت اقتصادی را سازماندهی، اداره و تقبل نماید. بعضی از دانشمندان نظیر شومپیتر، کارآفرین را مهمترین عامل توسعه اقتصادی دانسته اند. وی معتقد است کارآفرین يك مدیر صاحب فکر و ابتکار است که همراه با خلاقیت، ریسک پذیری، هوش، اندیشه، و وسعت دید، فرصتهای طلایی می آفریند. او قادر است که با نوآوریها تحول ایجاد کند و يك شرکت زیان ده را به سوددهی برساند.

سیر تکامل فعالان اقتصادی یا کارآفرینان نشان می دهد که کارآفرینی در نظریه های اقتصادی تبلور یافته و به عنوان عامل اصلی ایجاد ثروت یا موجد ارزش اقتصادی شناخته و از قرن پانزدهم تاکنون در کانون بحث مکاتب مختلف اقتصادی قرار داشته است. اما سابقه مفهوم کارآفرینی در دانش امروزی به دویست سال پیش برمی گردد. اولین کسی که این مسئله را مطرح کرد فردی به نام کانتیلون است. این واژه دستخوش تعاریف جدید شده و ترجمه آن در ایران به معنای همان کسی است که زیربار تعهد می رود. امروزه بسیاری از شرکتهای به لزوم کارآفرینی سازمانی پی برده اند.

می توان گفت در واقع، هنوز هم تعریف کامل و جامع که مورد پذیرش همه صاحب نظران قرار گیرد از واژه کارآفرینی ارائه نشده است، لیکن در این بین تئوری و تعاریف اقتصاددان مشهور اتریشی به نام جوزف شومپیتر از کارآفرینی و نقش کارآفرینان در فرآیند توسعه؛ مورد توافق و ارجاع اکثر محققین در این زمینه است. بر طبق نظر وی کارآفرین نیروی محرکه اصلی در توسعه اقتصادی و موتور توسعه می باشد و نقش وی عبارت است از نوآوری یا ایجاد ترکیبهای تازه از مواد. شومپیتر مشخصه اصلی کارآفرین را «نوآوری» می دانست و کار يك کارآفرین را «تخریب خلاق» تعریف کرد. وی در کتاب «نظریه اقتصاد پویا» اشاره می کند که تعادل پویا از طریق نوآوری و کارآفرینی ایجاد می گردد و اینها مشخصه يك اقتصاد سالم هستند.

## سابقه کارآفرینی در دنیا

در اوایل سده شانزدهم میلادی کسانی را که در کار مأموریت نظامی بودند کارآفرین می خواندند و پس از آن نیز برای مخاطرات دیگر نیز همین واژه با محدودیتهایی مورد استفاده قرار گرفت. از حدود سال 1700 میلادی به بعد درباره پیمانکاران دولت که دست اندرکار امور عمرانی بودند، از لفظ کارآفرین زیاد استفاده شده است.

کار آفرینی و کار آفرین اولین بار مورد توجه اقتصاددانان قرار گرفت و همه مکاتب اقتصادی از قرن شانزدهم میلادی تاکنون به نحوی کار آفرینی را در نظریه‌های خود تشریح کرده‌اند. ژوزف شومپیتر با ارائه نظریه توسعه اقتصادی خود در سال 1934 که همزمان با دوران رکود بزرگ اقتصادی بود، موجب شد تا نظر او در خصوص نقش محوری کار آفرینان در ایجاد سود، مورد توجه قرار گیرد و به همین دلیل وی را «پدر کار آفرینی» لقب داده‌اند.

از نظر وی «کار آفرین نیروی محرکه اصلی در توسعه اقتصادی است» و نقش کار آفرینی عبارت است از «نوآوری یا ایجاد ترکیب‌های تازه از مواد». همچنین کار آفرینی از سوی روانشناسان و جامعه‌شناسان با درک نقش کار آفرینان در اقتصاد و به منظور شناسایی ویژگیها و الگوهای رفتاری آنها با بررسی و تحقیق در خصوص آنان مورد توجه قرار گرفته است.

## سیر تاریخی مفهوم کار آفرینی

به طور کلی و با عنایت به موارد اشاره شده در فوق، سیر تاریخی مفهوم کار آفرینی را می‌توان به پنج دوره تقسیم نمود:

**دوره اول (قرون 15 و 16 میلادی):** در این دوره به صاحبان پروژه‌های بزرگ که مسئولیت اجرایی این پروژه‌ها همانند ساخت کلیسا، قلعه‌ها، تأسیسات نظامی و ... از سوی دولتهای محلی به آنها واگذار گردید. کار آفرین اطلاق می‌شد، در تعاریف این دوره پذیرش مخاطره، لحاظ نشده است.

**دوره دوم (قرن 17 میلادی):** این دوره همزمان با شروع انقلاب صنعتی در اروپا بوده که مخاطره پذیری نیز به کار آفرینی اضافه شد کار آفرین در این دوره شامل افرادی همانند بازرگانان، صنعتگران و دیگر مالکان خصوصی می‌باشد.

**دوره سوم (قرون 18 و 19 میلادی):** در این دوره کار آفرین فردی است که مخاطره می‌کند و سرمایه مورد نیاز خود را از طریق وام تأمین می‌کند، بین کار آفرین و تأمین کننده سرمایه (سرمایه‌گذار) و مدیر کسب و کار در تعاریف این دوره تمایز وجود دارد.

**دوره چهارم (دهه‌های میانی قرن بیستم میلادی):** در این دوره مفهوم نوآوری شامل خلق محصولی جدید، ایجاد نظام توزیع جدید یا ایجاد ساختار سازمانی جدید به عنوان یک جزء اصلی به تعاریف کار آفرینی اضافه شده است.

**دوره پنجم، دوران معاصر (از اواخر دهه 1970 تاکنون):** در این دوره همزمان با موج ایجاد کسب و کارهای کوچک و رشد اقتصادی و نیز مشخص شدن نقش کار آفرینی به عنوان تسریع کننده این سازوکار، جلب توجه زیادی به این مفهوم شد و رویکرد چند جانبه به این موضوع صورت گرفت. تا قبل از این دوره اغلب توجه اقتصاددانان به کار آفرینی معطوف بود، اما در این دوره به تدریج روانشناسان، جامعه‌شناسان و دانشمندان و محققین علوم مدیریت نیز به ابعاد مختلف کار آفرینی و کار آفرینان توجه نموده‌ند.

• **Richard Cantillon (اقتصاددان):** در اوایل قرن 18 واژه ی کار آفرینی را برای اولین بار برای توصیف فعالان اقتصادی که انجام هزینه‌های مشخص رابه عهده می‌گیرند ولی در انتظار درآمد نامعین و توام با ریسک در آینده هستند، به کار برده است. او بین زمین داران، دستمزد بگیران و کار آفرینان تمایز قایل شد. از نظر وی کار آفرینان در محیطی همراه با عدم

قطعیت فعالیت می کنند، سرمایه اولیه را خودشان فراهم می کنند و با بهایی نامعین به خرید و فروش می پردازند.

• قرن 19 زمان حاصل خیزی کارآفرینی بود زیرا پیشرفتهای اقتصادی طی انقلاب صنعتی انگیزه ها را برای اختراعات و نوآوری های ادامه دار ایجاد کرد.

• **Jean Baptiste Say** (اقتصاددان): اشراف زاده و صنعتگر فرانسوی در اثر خود تحت عنوان «پرسش و پاسخ در اقتصاد سیاسی» درباره کارآفرین می نویسد: کارآفرین عاملی است که تمام ابزارهای تولید را ترکیب می کند و مسوولیت ارزش تولیدات، بازیافت کل سرمایه ای را که به کار می گیرد، ارزش دستمزد ها، بهره ها و اجاره ای که می پردازد و همچنین سود حاصل را بر عهده می گیرد. کارآفرین باید از هنر مدیریت نیز برخوردار باشد. او کارآفرینی را تنها در مورد کسب و کار مورد بحث قرار می دهد و ارتباط آن با نوآوری یا ایجاد سرمایه را نادیده می گیرد. از نظر وی سودهای بدست آمده از کارآفرینی جدا و مجزا از سودهای بدست آمده از مالکیت سرمایه است. در اوایل قرن 20 هنوز هم اعتقاد بر این بود که کارآفرینی جدا از مدیریت سازمان است. در نیمه دهه 1930 مفهوم کارآفرینی گسترده شد.

• **Joseph Schumpeter** (اقتصاددان): او مطرح کرد که کارآفرینی شامل نوآوریها و فن آوریهای امتحان نشده است. او تخریب خلاق را مطرح کرد. بوسیله آن محصولات، فرایندها، ایده ها و کسب و کارها با موارد بهتر جایگزین می شوند. او اعتقاد داشت که کارآفرینان نیروهای محرک در پس تخریب فعال هستند.

• **Peter Drucker**: کارآفرینی به حداکثر رساندن فرصت هاست. کارآفرینان این فرصت ها را شناسایی کرده و بر این اساس اقدام می کنند.

• **Mary Coulter** (قرن 21): کارآفرینی فرایندی است که بوسیله آن یک فرد یا گروهی از افراد از تلاش های سازماندهی شده استفاده می کنند تا فرصت ها را به منظور خلق ارزش ها و رشد، با برآورده کردن خواسته ها و نیازها از طریق نوآوری و منحصر به فرد بودن، پیگیری کنند و اهمیت ندارد کارآفرین چه منابعی در اختیار دارد. به بیان کلی تر کارآفرینان منابع را مدیریت می کنند تا چیز تازه ای بسازند اعم از شغل تازه یا کالا یا خدمات یا حتی بازار تازه.

آنچه کارآفرینان موفق را از کارآفرینان دیگر متمایز می کند سرعت توسعه فعالیت اقتصادی آنان است. آنهایی بیشتر موفق هستند که فعالیت اقتصادی شان را بتوانند به سرعت رشد دهند. آنها موقعیت هایی را که در بازار، دیگران به آنها توجهی نمی کنند می یابند و همین ایده، بهره برداری کردن از این موقعیت ها را در ذهن آنها شکل می دهد (شکافهای بازار - market gaps). آنها خودشان را بخوبی در بازاری که در حال انتقال و تغییر است جا می اندازند. آنها به دقت پیش بینی می کنند که جهت بازارها در حال تغییر است و سپس آماده می شوند که بازارها را به راه بیندازند.

تا دهه 1980 سه موج وسیع ، موضوع کار آفرینی را به جلو رانده است:

**موج اول:** انفجار عمومی مطالعه و تحقیق در قالب انتشار کتابهای زندگی کار آفرینان و تاریخچه شرکت‌های آنها، چگونگی ایجاد کسب و کار شخصی و شیوه‌های سریع پولدار شدن می‌باشد. این موج از اواسط دهه 1950 شروع می‌شود.

**موج دوم:** این موج که شروع آن از دهه 1960 بوده شامل ارائه رشته‌های آموزش کار آفرینی در حوزه‌های مهندسی و بازرگانی است که در حال حاضر این حوزه‌ها به سایر رشته‌ها نیز تسری یافته است.

**موج سوم:** این موج شامل افزایش علاقمندی دولتها به تحقیقات در زمینه کار آفرینی و بنگاههای کوچک، تشویق رشد شرکت‌های کوچک و انجام تحقیقات در خصوص نوآوری‌های صنعتی می‌شود که از اواخر دهه 1970 آغاز شده است.

## سابقه کار آفرینی در ایران

علی‌رغم اینکه در کشورهای پیشرفته دنیا از اواخر دهه 1970 به بعد به موضوع کار آفرینی توجه جدی شده و حتی در بسیاری از کشورهای در حال توسعه هم از اواخر دهه 1980 این موضوع را مورد توجه قرار داده‌اند، در کشور ما تا شروع اجرای برنامه سوم توسعه، توجه چندانی به کار آفرینی نشده بود. حتی در محافل علمی و دانشگاهی نیز به جز موارد بسیار نادر، فعالیتی در این زمینه صورت نگرفته بود. مشکل بیکاری و پیش‌بینی حادث شدن آن در دهه 1380 موجب شد که در زمان تدوین برنامه سوم توسعه، موضوع توسعه کار آفرینی مورد توجه قرار گیرد. در برنامه اخیر، توسعه کار آفرینی در سطح وزارتخانه‌های علوم، تحقیقات و فناوری، بهداشت، درمان و آموزش پزشکی، جهاد کشاورزی، صنایع و معادن و فلزات، همچنین مؤسسه کار و تامین اجتماعی و جهاد دانشگاهی به دلیل ارتباط با فعالیت‌های آنها، مطرح شده است.

متأسفانه واژه کار آفرینی که ترجمه‌ای از کلمه Entrepreneurship موجب گردیده است که معنی ایجاد کار و یا اشتغال‌زایی از این واژه برداشت می‌شود. در حالیکه کار آفرینی دارای مفهومی وسیعتر و با ارزشتر از اشتغال‌زایی است. این برداشت ناصحیح از این مفهوم و همچنین تورم نیروی انسانی بیکار در جامعه ( به ویژه در بین دانش‌آموختگان دانشگاهی)، موجب شده بسیاری از سیاست‌هایی که برای توسعه آن اتخاذ شده و نیز در بخشنامه‌ها و سخنرانی‌های مسئولان در این خصوص، صرفاً جنبه اشتغال‌زایی برای آن در نظر گرفته شود. در حالیکه کار آفرینی دارای پیامدهای مثبت و مهم دیگری همانند: بارور شدن خلاقیت‌ها، ترغیب به نوآوری و توسعه آن، افزایش اعتماد به نفس، ایجاد و توسعه تکنولوژی، تولید ثروت در جامعه و افزایش رفاه عمومی است و در صورتیکه فقط به جنبه اشتغال‌زایی آن توجه شود، از سایر پیامدهای آن بی‌بهره خواهیم ماند.

## کار آفرین کیست؟



- کارآفرین کسی است که متعهد می شود مخاطره‌های يك فعاليت اقتصادی را سازماندهی، اداره و تقبل‌کند (فرهنگ دانشگاهی وبستر).
- کارآفرین کسی است که تلاش می کند با راه اندازی شرکت خود یا به تنهایی عمل کردن در دنیای اقتصاد سودی بدست آورد مخصوصاً که باید پذیرای مخاطرات باشد (فرهنگ کمبریج).
- در دایره‌المعارف بریتانیا، کارآفرین اینگونه تعريف شده است: شخصی که کسب و کار و یا مؤسسه اقتصادی را سازماندهی و مدیریت کرده و خطرات ناشی از آن را می پذیرد.
- واژه کارآفرینی از قرن‌ها پیش و قبل از آنکه به زبان امروزی مطرح شود، در زبان فرانسه متداول گردید. این واژه معادل کلمه فرانسوی *Enterprendre* به معنای "متعهد شدن" (معادل *under Take* در زبان انگلیسی) می باشد که در سال 1848 توسط جان استوارت میل به کارآفرینی (*Entrepreneur*) در زبان انگلیسی ترجمه شد.

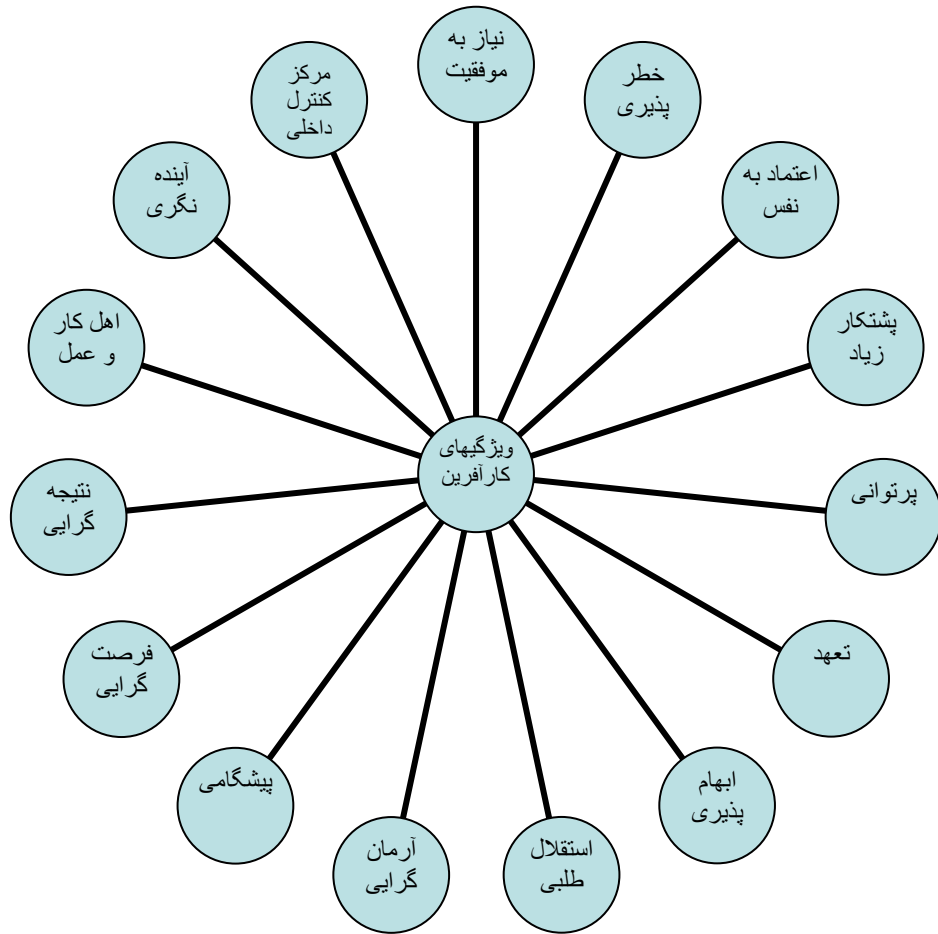
بطور ساده کارآفرین به شخص حقیقی یا حقوقی ای گفته می شود که توانایی تحمل ریسک را دارد و میتواند یک ایده اولیه را به یک فعاليت اقتصادی تبدیل کند. همه ما می توانیم یک کارآفرین باشیم، چه کارمند، چه کشاورز و ... در هر پست و مقامی باشیم که در راه انجام فعاليت های خود می توانیم کارآفرین بوده و ایده های خود برای بهبود انجام کارها را به واقعیت تبدیل کنیم.

یک کشاورز می تواند با راه اندازی روشهای جدید کاشت، آبیاری، نگهداری و ... کمیت یا کیفیت محصولات خود را بالا ببرد. یک کارمند می تواند برای انجام فعاليت های روزانه و البته در چهارچوب اختیارات خود روشهای جدیدی را اختیار کند تا انجام کارها برای خود و ارباب رجوع سریعتر و با کیفیت بالاتری صورت پذیرد. یک مهندس می تواند با قبول هزینه های تولید آزمایشگاهی، نمونه ای از یک محصول را تولید کرده و در صورت مفید بودن آنرا تولید انبوه نماید و به جامعه خود خدمت کند. یک مربی تیم فوتبال می تواند با اتخاذ روشهای مدیریتی و *arrange* یک تیم به موفقیت های بسیار دست پیدا کند و ....

همانطور که مشاهده می کنید در تمام مثالهایی که آورده شد نوعی ریسک وجود دارد. این ریسک ممکن است باعث از بین رفتن محصول کشاورز شود یا باعث شود تا کارمند توبیخ یا اخراج شود و یا سرمایه گذاری آن مهندس یا شرکت به هدر رود. و دست آخر آنکه آن مربی تیم ممکن است سمت یا اعتبار خود را از دست دهد. بنابراین مشاهده می کنید که بسادگی میتوان این نتیجه را گرفت که "کارآفرینی بدون ریسک امکان پذیر نمی باشد." شاید از همین جمله بتوان فهمید که چرا در کشور ما در میان جوانان کارآفرینی جایگاه والایی ندارد.

## کارآفرین چه ویژگیهایی دارد؟

اندیشمندان علوم رفتاری سعی کرده‌اند ویژگیهای شخصیتی کارآفرینان را مشخص نمایند. مهمترین ویژگیهایی که در تحقیقات به آنها اشاره شده، عبارتند از: خطرپذیری، نیاز به موفقیت، مرکز کنترل داخلی، اعتماد به نفس، پشتکار زیاد، پُرتوانی، تعهد، ابهام‌پذیری، استقلال طلبی، آرمان گرایی، پیشگامی، فرصت‌گرایی، نتیجه‌گرایی، اهل کار و عمل و آینده‌نگری هستند.



بعد از روان‌شناسان، اندیشمندان مدیریت و سازمان هم از اوایل دهه 1970 وارد عمل شده و به تشریح کارآفرینی بخصوص کارآفرینی درون سازمانی پرداختند. اندیشمندان مدیریت رویکرد فرآیندگرا را انتخاب نموده و به تشریح مدیریت کارآفرینی و ایجاد محیط کارآفرینانه در سازمانها پرداختند. آمیت (1993) بر این باور است که سوق دادن منابع به سوی ظرفیتهایی که ایجاد ثروت می‌نماید در بطن مفهوم کارآفرینی نهفته است. بنابراین کارآفرینی فرآیند کسب سود از ترکیب جدید، منحصر بفرد و ارزشمند منابع در محیط همراه با ابهام و عدم قطعیت است.

### آمیت و همکارانش معتقدند، کارآفرینان :

- 1) افرادی هستند که نوآوری می‌کنند.
  - 2) فرصتهای تجاری را شناسایی یا خلق می‌کنند.
  - 3) ترکیباتی جدید از منابع را ارائه می‌نمایند.
  - 4) در محیط همراه با ابهام از نوآوریها سود کسب می‌نمایند.
- بطور جامع تر می‌توان ویژگی‌های زیر را نیز به کارآفرینان نسبت داد:

- **خود اتکایی** از اولین خصوصیات یک کارآفرین می‌باشد. با کمک این نیرو کارآفرین می‌تواند به مبارزه با سختیها بپردازد. بنابراین اگر میخواهید کارآفرین باشید باید این توانایی را در خود تقویت کنید.

- نیاز به انجام دادن و بدست آوردن از دیگر خصوصیات یک کارآفرین می باشد. اینگونه اشخاص بصورت دائم نیاز به آن دارند که محصول یا خدمتی را ایجاد کنند. از ساده ترین نوع آن مثلاً در فعالیت های خانگی گرفته تا پیچیدهترین کارهایی که ممکن است در تولید یک محصول یا خدمت به آن لازم باشد.
- استفاده از نهایت بهره وری از دیگر ویژگی های یک کارآفرین هست. یک کارآفرین همواره میخواهد از وقت خود بهترین استفاده را کند.
- تحمل ریسک از دیگر ویژگی های اینگونه افراد می باشد. یک کارآفرین می تواند ریسک ناشی از شکست را پذیرفته و تحمل کند. این ریسک ممکن است مالی یا حیثیتی باشد و یا از دست دادن بسیاری چیزها که مردم عادی در زندگی آنها را دارند، باشد.
- آنها شکارچی فرصت ها هستند. کارآفرین بسادگی می تواند میان یک اتفاق بدون خاصیت با دیگری که در دل آن فرصت شکوفایی نهفته است، تمایز قائل شود و دومی را شکار کند.
- نیاز به پیشرفت دائمی از دیگر ویژگیهای این افراد می باشد. حتی هنگامی که کارآفرین فعالیت اقتصادی را راه اندازی کرد متوقف نمی شود او علاقه دارد که همه روزه به پیشرفت های جدیدی دست پیدا کند.
- کارآفرین توانایی بالایی در کنترل خود دارد. تحقیقات نشان می دهد که اغلب کارآفرینان بیشتر از آنکه بتوانند محیط بیرون را کنترل و مدیریت کنند بر خود تسلط دارند. اثر جنبی این خاصیت می تواند همان قدرت کنترل بر محیط نیز باشد.
- آنها همواره به هدف نگاه می کنند و شب و روز فکرشان رسیدن به هدف می باشد. دقت کنید که تمرکز بر هدف برای بسیاری از مردم دشوار است اغلب به کاری که در حال انجام دادن آن هستند فکر می کنند نه هدف.
- کارآفرین توانایی تشخیص اولویت ها را دارد. خوب می داند چه کاری، چه موقع باید انجام شود و حاضر است بر سر آن با دیگران مبارزه کند.
- خوش بینی از ویژگیهای مهم و بارز یک کارآفرین است. برای همین بسیاری از کارآفرینان جوان هستند چرا که آنها معمولاً "به هر کاری خوشبین می باشند. کارآفرین در برخورد با مشکل بدون آنکه ذهن خود را مخدوش کند مبارزه می کند تا آنرا از میان بردارد. حتی اگر مشکل بزرگ باشد به خود میگوید "الان که نمی شود آنرا حل کرد به کار دیگری می پردازم و بعد سراغ آن می آیم".
- شجاعت از دیگر ویژگی های یک کارآفرین می باشد. دقت کنید که تحمل ریسک با شجاعت تفاوت بسیاری دارد، به این مثال توجه کنید. یک مدیر کارآفرین یک شرکت را در نظر بگیرید. او همواره در حال ایجاد تغییر در شرکت می باشد تا به هدف های خود نزدیک شود. اگر شکست بخورد باید ریسک - یا همان هزینه ریسک- را پردازد فرض کنید که پول و امکانات هم دارد و می پردازد. چیزی که این فرد نیاز دارد صفتی است بنام "شجاعت" او باید دل انجام این تغییرات و به نوعی بازی با سرنوشت خود، کارمندان و شرکت را داشته باشد.
- کارآفرین معمولاً قدرت تحمل بالایی دارد. این قدرت تحمل از مسائل کاری شروع شده و یقیناً به مسائلی که در اجتماع یا خانواده او بدون شک رخ خواهد داد کشیده خواهد شد. قدرت تحمل جاذبه ایجاد می کند در حالی که عدم داشتن آن فرد را مجذوب می کند. مثال ساده آنکه فردی که قدرت تحمل بالایی ندارد معمولاً در یک شرکت دولتی - که قدرت تحمل و زنده بودن بالا دارد - مشغول به کار عادی و بدون جنبش می شود.
- کارآفرین انگیزه داخلی بالایی برای انجام کار دارد. دقت کنید که اگر فردی دارای انگیزه بسیار قوی برای انجام کاری باشد و آن انگیزه در درون آن نباشد در هر لحظه ممکن است که فرد آن کار را رها کند. اما نیروی انگیزشی در کارآفرین در درون خود او وجود دارد و تا زنده هست

به کار و فعالیت ادامه می‌دهد. تفاوت گرمای زمین و خورشید را مقایسه کنید، اگر خورشید برود زمین سرد خواهد شد اما اگر زمین برود خورشید همچنان گرم خواهد ماند.

- **کار آفرین قدرت انتخاب بالایی دارد.** هر کس در زندگی بارها دست به انتخاب می‌زند. چرا که انتخاب یکی از مهمترین فعالیت‌های انسان است. انسان با انتخاب‌های خود مسیر زندگی‌اش را تعیین می‌کند... انسان آزاد آفریده شده است و به وی این اختیار داده شده است که در بسیاری از موارد آنچه را که مناسب می‌داند برگزیند. لحظات انتخاب، لحظاتی حساس هستند. چرا که با تصمیم‌گیری درباره روش یا پدیده‌ای خاص، فرد سرنوشت خود را رقم می‌زند. انتخاب در زندگی از اهمیت بالایی برخوردار است. با انتخاب درست می‌توان از منابع (مادی، مالی، انسانی و اطلاعاتی) به شیوه‌ای مناسب بهره‌برداری کرده و از اتلاف این منابع جلوگیری کرد. انتخابی که مبتنی بر اطلاعات و بینش باشد می‌تواند به تصمیم‌گیرنده در جلوگیری از ضایع شدن منابع کمک کند. از طرف دیگر به خاطر آن فرد تصمیم‌گیرنده، باید نسبت به انتخاب خود پاسخگو باشد، بنابراین انتخاب صحیح می‌تواند به مسئولیت‌پذیری کمک کند.

برخی می‌پندارند برای آنکه بتوان به توسعه کشور و ایجاد پیشرفتهایی در آن کمک کرد، باید تحصیلات دانشگاهی داشت. بهتر است بگوییم افرادی که در دانشگاه تحصیل کرده‌اند تا اندازه‌ای به رشد و توسعه جامعه کمک می‌کنند. افراد دیگر نیز می‌توانند موجبات توسعه کشور را فراهم آورند. به طور مثال کارگران ساده، کشاورزان، دامداران، رانندگان و بسیاری دیگر که به دانشگاه نرفته‌اند نیز در صورتی که کار خود را به درستی انجام دهند، سهم بسیار بزرگی در آبادانی و پیشرفت جامعه دارند. مهمترین مسأله‌ای که باید مورد توجه قرار بگیرد آن است که افراد در زمینه‌هایی مشغول به کار شوند که می‌توانند بیشترین بازده را داشته باشند، یک کشاورز خوب بهتر از یک پزشک بد است. عده‌ای هم بر این باورند که می‌توان در کنار کسب مهارت‌های شغلی و حرفه‌ای، به یادگیری موضوعات مورد علاقه پرداخت. به عنوان مثال ممکن است فردی به حرفه تراشکاری اشتغال داشته باشد و در همان حال کتاب‌های مربوط به مواد و ترکیبات آن را مطالعه کند یا حتی به مطالعه منابعی در زمینه روان‌شناسی بپردازد.

در طول تاریخ به زندگی افرادی برمی‌خوریم که دارای شغلی در جوانی بوده‌اند و تحولی در زندگی آنها رخ داد و از فرصت‌های بدست آمده به نحوی استفاده نموده‌اند و مسیر زندگی خود را تغییر داده‌اند. به عنوان مثال از شخصیت‌های ذیل می‌توان نام برد.

#### شخصیت‌های بزرگ جهان قبلاً چکاره بوده‌اند:

حضرت محمد(ص)..... پیامبر بزرگ اسلام..... شبنانی/ تجارت

حضرت عیسی (ع)..... پیامبر بزرگ مسیحیت..... نجار

حضرت موسی (ع)..... پیامبر بزرگوار یهود..... چوپان

آدولف هیتلر..... دیکتاتور آلمان..... نقاش پوستر

آلبرت انیشتین..... فیزیکدان..... منشی اداره ثبت

الویس پریسلی.....خواننده.....راننده کامیون  
 او هنری.....نویسنده.....گاوچران  
 جرالفورد.....رئیس جمهور آمریکا.....مانکن لباس مردانه  
 جوزپه گاریبالدی.....انقلابی ایتالیایی.....ملوان  
 جیمی کارتر.....رئیس جمهور آمریکا.....بادام کار  
 رونالد ریگان.....رئیس جمهور آمریکا.....هنرپیشه سینما  
 شون کانری.....هنرپیشه سینما.....بنا و راننده کامیون  
 کلارک گیبل.....هنرپیشه سینما.....چوب بر  
 ویلیام فالکنر.....نویسنده.....نقاش ساختمان  
 گاندی.....رهبر فقید هند.....وکیل دادگستری  
 جرج واشنگتن.....اولین رئیس جمهور آمریکا.....کشاورز  
 نادرشاه افشار.....موسس سلسله افشاریه.....یوستین دوز  
 یعقوب لیث.....سر سلسله صفاریان.....رویگر  
 امیر اسماعیل سامانی.....سر سلسله امرای سامانی.....ساربان  
 آلپتکین.....سر سلسله غزنویان.....غلام زر خرید  
 فرخی سیستانی.....شاعر مشهور ایران.....کارگر کشاورز  
 پانڈیت نهر و.....نخست وزیر هند.....وکیل دادگستری  
 موسولینی.....دیکتاتور ایتالیا.....روزنامه نویس  
 ساموئل مورس.....مخترع آمریکایی.....نقاش  
 جک لندن.....نویسنده آمریکایی.....کارگر کشتی  
 آلبر کامو.....نویسنده فرانسوی.....معلم  
 ریچارد نیکسون.....رئیس جمهور آمریکا.....وکیل دادگستری  
 آبراهام لینکلن.....رئیس جمهور آمریکا.....هیزم شکن  
 چارلز دیکنز.....نویسنده انگلیسی.....منشی  
 آنتول فرانس.....نویسنده فرانسوی.....کتابفروش  
 مولیر.....نویسنده بزرگ فرانسوی.....هنرپیشه  
 هربرت جرج ولز.....نویسنده بزرگ انگلیسی.....شاگرد بزاز

ارنست همینگوی.....نویسنده بزرگ آمریکایی.....خبرنگار  
 ویلیام شکسپیر.....نویسنده بزرگ انگلیسی.....هنرپیشه سیار  
 فیدل کاسترو.....رئیس جمهور کوبا.....دانشجوی حقوق  
 کاردینال ریشیلو.....صدر اعظم معروف فرانسه.....کشیش  
 ناپلئون بناپارت.....امپراطور فرانسه.....افسر توپخانه  
 کریم خان زند.....موسس سلسله زندیه.....تیر انداز سپاه نادرشاه  
 میرزا تقی خان امیر کبیر.....صدر اعظم ناصرالدین شاه.....منشی  
 ژاندارک.....قهرمان فرانسوی.....چوپان  
 هانری فرد.....کارخانه دار آمریکایی.....ساعت ساز  
 توماس ادیسون.....مخترع بزرگ آمریکایی.....تلگرافچی  
 آلفرد نوبل.....بنیانگذار جایزه نوبل.....کارگر کارخانه  
 والت دیزنی.....مخترع سینمایی انیمیشن.....یادوی مغازه  
 میکلائنژ.....نقاش مجسمه ساز ایتالیایی.....سنگ تراش

### گذری کوتاه بر زندگینامه ی پیتر دراکر :

پیتر دراکر در سال 1909 در وین متولد شد و تحصیلات مقدماتی خود را در آنجا و لندن پایان داد. درجه دکتری خود را در حالی که به عنوان خبرنگار يك روزنامه در فرانکفورت آلمان و سپس به عنوان کارشناس اقتصادی در يك بانک بین المللی در لندن کار می کرد در رشته حقوق عمومی و بین الملل دریافت کرد. در سن 29 سالگی در سال 1937 به آمریکا مهاجرت کرد. پیتر دراکر نویسنده، مدرس، و مشاور تخصصی در زمینه استراتژی و سیاست است. او به خیلی از سازمان های بزرگ دنیا و همچنین سازمان های غیر انتفاعی، شرکت های کوچک و کارآفرین و سازمان های دولتی آمریکا مشاوره داده است. پیتر دراکر 35 کتاب نوشته است که به بیش از 20 زبان ترجمه شده اند. 16 کتاب او در زمینه جامعه، اقتصاد و سیاست است. 15 کتاب در مورد مدیریت است. دو تا از کتاب ها رمان است. او همچنین یکی از نویسندگان کتابی در مورد نقاشی ژاپنی است.

## انتخاب رشته تحصیلی



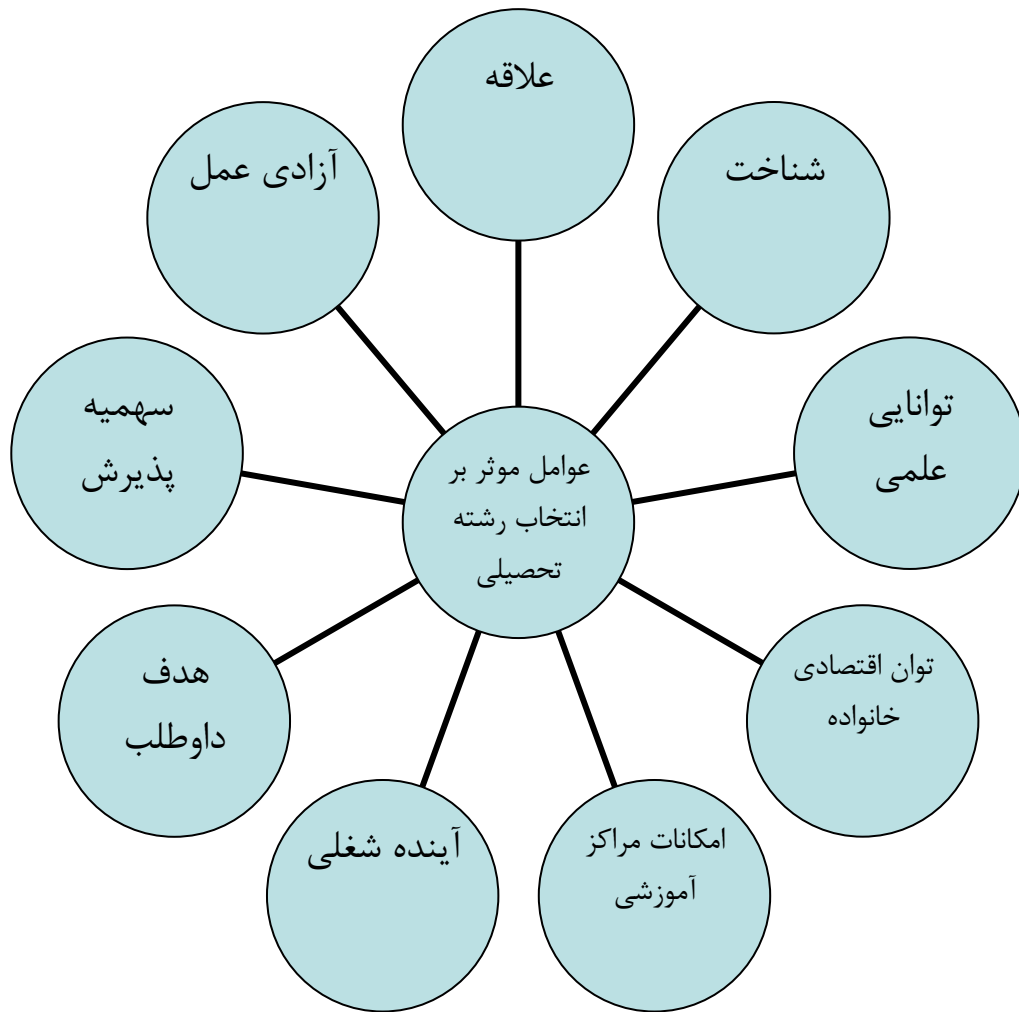
در دوره متوسطه یک بار دانش آموزان انتخاب رشته تحصیلی را تجربه می‌کنند. در واقع این انتخاب یکی از سرنوشت سازترین انتخاب‌های دانش آموزان است. با این کار آنان در راهی قدم می‌گذارند که زمینه دانش و توانایی آنان را تعیین می‌کند.

فرصت بعدی برای انتخاب رشته تحصیلی هنگامی است که دانش آموزان برای ورود به دانشگاه ثبت نام می‌کنند. آنان پس از شرکت در آزمون سراسری و در صورتی که مجاز به انتخاب رشته شوند. رشته و دانشگاه محل تحصیل خود را بر می‌گزینند و بدین شکل بار دیگر سرنوشت خود را با یک انتخاب رقم می‌زنند.

انتخاب رشته تحصیلی اهمیت فراوانی دارد زیرا انتخاب نادرست رشته تحصیلی سبب افت علمی کشور، تضییع منابع اقتصادی و انسانی، بی‌تفاوتی و بی‌انگیزه شدن دانشجو نسبت به مسائل اجتماعی و ایجاد اختلالات روانی در زندگی فردی و اجتماعی دانشجو می‌گردد.

### عوامل موثر بر انتخاب رشته تحصیلی

عوامل متعددی بر انتخاب رشته تحصیلی تاثیر می‌گذارند. بعضی از این عوامل به فرد و برخی دیگر به جامعه بر می‌گردند که برخی از مهمترین عوامل مؤثر در انتخاب رشته تحصیلی و دانشگاه محل تحصیل به شرح زیر است.



### علاقه

یکی از مهمترین مسائلی که هنگام انتخاب رشته باید مورد توجه قرار گیرد علاقه فرد است. میل و علاقه در هر کار سبب می شود شخص با انرژی بیشتری فعالیت کند. بسیاری از دانشجویان به خاطر آنکه به رشته تحصیلی خود علاقه نداشته‌اند، ترک تحصیل کرده‌اند و تعدادی دیگر نیز نتوانسته‌اند در رشته خود موفق باشند. داوطلبان دانشگاه‌ها بهتر است قبل از هر چیز زمینه علایق خود را شناسایی کنند و هنگام انتخاب رشته به آن توجه داشته باشند.

### شناخت

علاقه به رشته در صورتی می‌تواند افراد را در انتخاب رشته صحیح یاری کند که از رشته‌های تحصیلی و مراکز آموزشی آگاهی داشته باشد. شناخت از رشته تحصیلی سبب ایجاد انگیزه در فرد می‌شود. بعضی افراد نسبت به رشته‌ها و دانشگاه‌هایی ابراز علاقه می‌کنند، ولی وقتی مشغول به تحصیل می‌شوند، احساس می‌کنند که در انتخاب خود دچار اشتباه شده‌اند. دلیل این امر نداشتن اطلاع و آگاهی مناسب از رشته‌های تحصیلی و مراکز آموزشی است.



## توانایی علمی

در حال حاضر تعداد داوطلبان از ظرفیت دانشگاهها بیشتر است. بنابراین همه داوطلبان نمی‌توانند ادامه تحصیل دهند. آنان بایستی در آزمون شرکت کنند. بر حسب توانایی داوطلبان به آنها اجازه داده می‌شود به رشته‌های تحصیلی خاصی وارد شوند. اگر همه افراد می‌توانستند وارد دانشگاه شوند شرایط فرق می‌کرد اما در حال حاضر افراد باید برای ورود به دانشگاه مورد ارزشیابی قرار گیرند. درست است که علاقه فرد یکی از مهمترین ملاک‌های انتخاب رشته است اما توانایی فرد نیز تعیین کننده است. از آنجا که در مسابقه ورود به دانشگاه همیشه افرادی که توانایی بیشتری دارند انتخاب می‌شوند، لازم است داوطلبان به نمرات خود توجه کرده و با واقع بینی هرچه بیشتر رشته و محل تحصیل خود را انتخاب کنند.

## توان اقتصادی خانواده‌ها

گاهی اوقات لازم است کسی که در دانشگاه پذیرفته می‌شود برای تحصیل به شهری مسافرت کند که از محل اقامتش دور است. از طرف دیگر تحصیل در رشته‌های مختلف هزینه‌های متفاوتی را در بر دارد. رشته‌های شبانه و دانشگاه‌های غیرانتفاعی نیازمند وضعیت اقتصادی مناسب خانواده‌ها است. بنابراین افرادی که قادر به تأمین هزینه رشته‌ها و دانشگاه‌ها هستند می‌توانند آنها را انتخاب کنند و کسانی که از تأمین هزینه‌ها عاجزند از انتخاب این گونه رشته‌ها پرهیز می‌کنند.

## امکانات مراکز آموزشی

تعداد زیادی از مراکز آموزشی امکانات مناسبی در اختیار دانشجویان خود قرار می‌دهند. به طور مثال برای دانشجویان خوابگاه تدارک می‌بینند و در برخی موارد کمک هزینه‌های تحصیلی یا بن کتاب در اختیار آنان قرار می‌دهند. در عوض بعضی از مراکز آموزشی و دانشگاه‌ها نمی‌توانند برای دانشجویان خود خوابگاه تهیه کرده و امکانات دیگر را برایشان فراهم آورند. توجه به این مسأله هنگام انتخاب محل تحصیل مهم است.

## آینده شغلی

بی شک بسیاری از داوطلبان برای آن که بتوانند شغل بهتری پیدا کنند یا اینکه احتمال اشتغال آنان افزایش یابد به دانشگاه وارد می‌شوند. همه رشته‌های تحصیلی از وضعیت شغلی یکسانی برخوردار نیستند. بنابراین بازار کار آنها اشباع شده است. از طرفی بعضی از رشته‌های تحصیلی زمینه شغلی مناسبی ندارند چرا که یا شناخته شده نیستند یا ضرورت آنها در حال حاضر احساس نشده است. واقع بینی و دوری از تعصب، داوطلبان را یاری می‌کند رشته مناسبی انتخاب کنند.

## هدف داوطلب

می‌توان هدف‌های مختلفی را برای تحصیل در دانشگاه تصور کرد. برخی بر این باورند که باید حتی الامکان تا آخرین مقطع تحصیلی ادامه بدهند و به اصطلاح تا آخر خط بروند. در این صورت باید به طبیعت رشته تحصیلی مورد نظر نیز توجه داشت چرا که امکان ادامه تحصیل در بعضی از رشته‌ها وجود ندارد یا اینکه فقط در کشورهای دیگر می‌توان در آن رشته تحصیلات خود مقاطع بالاتر را ادامه داد.

برخی ورود به دانشگاه را راه حلی موقت می‌دانند. به عبارت دیگر برای گریز از برخی مسائل و رویدادهای آتی این کار را انجام می‌دهند. به طور مثال امروزه بسیاری از داوطلبان دانشگاه‌ها برای آن که دوران سربازی خود را به تعویق بیندازند یا با گرفتن مدارک بالا و دریافت بورس از مؤسسات از انجام خدمت و وظیفه عمومی معاف شوند تلاش خود را برای ورود به دانشگاه متمرکز می‌کنند. بدیهی است این افراد به دنبال علاقه خود نیستند و هنگام انتخاب رشته هم، رشته‌ها و دانشگاه‌هایی را برمی‌گزینند که احتمال قبول شدن خود را در آنها زیاد می‌بینند. این امر پیامدهای منفی به همراه دارد. از جمله می‌توان به افت کیفیت آموزش عالی اشاره کرد. این عده نه تنها هنگام ورود به دانشگاه موفقیت تحصیلی چندانی نخواهند داشت بلکه روی دانشجویان دیگر نیز اثرات منفی به جای می‌گذارند. با این کار حق کسی که دارای علاقه و انگیزه ادامه به تحصیل در یک رشته است، ضایع می‌شود.

## سهامیه پذیرش

گزینش دانشجو در بیشتر رشته‌ها به صورت بومی در استان یا ناحیه یا قطب می‌باشد. مثلاً 70 درصد ظرفیت رشته‌های پزشکی دانشگاه‌های هر ناحیه مختص داوطلبان ساکن آن ناحیه اعم از داوطلبان سهمیه مناطق یا نهادها بوده و 30 درصد بقیه به صورت آزاد است. بنابراین پیشنهاد می‌شود که داوطلبان حتی الامکان از انتخاب محل‌هایی که در خارج از مناطق بومی داوطلب است خودداری نمایند. شانس قبولی داوطلبی که رشته‌های تحصیلی و دانشگاه‌های شهر یا استان خود را انتخاب می‌کند بیشتر از داوطلبی است که در شرایط تقریباً مشابه دست به انتخاب رشته‌ها و دانشگاه‌های مربوط به شهرها یا استانهای دیگر می‌زند.

## آزادی عمل

پیش نیاز هر انتخاب، داشتن آزادی عمل است. اگر دست کسی را با طناب ببندند نخواهد توانست از میان دو شی یکی را انتخاب کند و بردارد. باید به داوطلبان اجازه داده شود تا در رشته تحصیلی و محل تحصیل مورد نظر خود اطلاعاتی را کسب کرده و با توجه به این اطلاعات دست به انتخاب بزنند. مشاهده شده است که در پاره‌ای موارد والدین، فرزندان خود را مجبور می‌کنند تا رشته تحصیلی

خاصی را انتخاب کنند. این والدین شاید به دنبال آرزوهای خودشان هستند. آرزوهایی که به آنها نرسیده‌اند و فکر می‌کنند فرزندان آنها مسئولیت دارند تا آرزوی والدین را برآورده سازند. منظور از این گفته که والدین نباید فرزندان خود را وادار به انتخاب رشته خاصی کنند، به هیچ وجه به معنی مشارکت نداشتن آنان در سرنوشت فرزندشان نیست. داوطلبان ورود به دانشگاه باید از افراد مختلف از جمله پدر و مادر کمک بگیرند و از تجربیات آنان در انتخاب رشته استفاده کنند.

علاقه فرد به رشته، مهمترین عامل انتخاب رشته است. نباید به هنگام انتخاب رشته تفکر داوطلب این باشد که به هر قیمت در دانشگاه قبول شود.

عوامل موثر در انتخاب رشته بر اساس نظریه های مختلف متفاوت می باشد ، در اینجا ما به برخی از این عوامل با توجه به نظریه های انتخاب شغل اشاره می کنیم:

- سوپر که در انتخاب شغل بر خویشتن پنداری فرد اهمیت زیادی می دهد در انتخاب شغل به موارد زیر اشاره میکند:

**الف) عوامل نقشی:** کلیه عواملی را شامل می شود که در محیط نقش فرد را تعیین میکند. بعنوان مثال نقش فرد را در جامعه بعنوان معلم، مهندس ، مشاور و غیره میتوان مشخص کرد. فرد با در نظر گرفتن ارزش و اهمیتی که شخصا برای نقش هر شغل قائل است و نیز با توجه به ارزش اجتماعی نقش هر شغل به انتخاب یکی از مشاغل مورد علاقه خود اقدام میکند.

**ب) عوامل فردی:** کلیه خصوصیات فردی نظیر هوش، توانایی خاص، رغبتها، و ارزشها در زمره عوامل فردی قرار میگیرند.

**ج) عوامل موقعیتی:** زمینه خانوادگی، اقتصادی-اجتماعی، رابطه عرضه و تقاضا، میزان دستمزد و...

- سوپر معتقد است که سازمان نیازها و نوع رابطه اولیه فرد با والدین خود و شیوه برخورد والدین و جو عاطفی خانواده در انتخاب نوع شغل تاثیر دارد. روابط گرم خانوادگی فرد را به سوی انسانها و روابط سرد خانوادگی وی را بسوی کار کردن با اشیا سوق میدهد. (انتخاب شغل با ویژگیهای شخصیتی و نوع تربیت اولیه ارتباط غیر قابل انکاری دارد)

- هالند نیز نظریه خود را بر اساس دو اصل استوار نموده است.

الف) انتخاب شغل با نوع شخصیت فرد بستگی دارد.

ب) انتخاب شغل رابطه مستقیمی با طرز تلقی و گرایش فرد دارد.

هالند طبقه بندی منظمی از شخصیت را ارائه کرده و معتقد است که فرد بسته به اینکه در کدام یک از این طبقات قرار داشته باشد شغل مخصوص به آن طبقه را انتخاب خواهد کرد.

- طرفداران نظریه اجتماعی شغل معتقدند که عواملی در انتخاب شغل تاثیر دارند که از کنترل افراد خارج است. این عوامل در زندگی کلی و انتخاب شغلی افراد تاثیر انکار ناپذیری دارند. به نظر آنان جامعه و طبقه اجتماعی که هر کدام به نوبه خود در فراهم آوردن امکانات و فرصتهای شغلی موثرند روال انتخاب شغل را تحت تاثیر قرار میدهند.

## رشته تحصیلی و آینده شغلی

انسان همواره نیازمند دانستن است و براساس این آموزه کهن «هر کسی را بهر کاری ساخته‌اند» برای خوب زیستن و بهره بردن از حیات و الای انسانی بایستی طرح و نقشه زندگی را با توجه به علاقه و توانایی‌های فردی و امکانات اجتماعی برگزید و بر طبق آن حرکت کرد.

یکی از این طرح‌ها و تصمیم‌های مهم از مراحل زندگی، مرحله انتخاب صحیح رشته تحصیلی است که از مهم‌ترین دغدغه‌های نوجوانان دبیرستانی است که در صورت انتخاب درست، احتمال موفقیت آنان را بیشتر می‌کند.

پایه‌های نخستین مدارس جدید و آموزش و پرورش فنی و حرفه‌ای در ایران به پیش از یکصد سال پیش برمی‌گردد. نخستین مدرسه جدید به همت میرزا تقی خان امیرکبیر به نام دارالفنون تأسیس شد که در آن دروس علمی، فنی، نظامی و پزشکی تدریس می‌شد.

## انتخاب رشته تحصیلی

دانش‌آموزان قبولی پایه اول نظری وارد مرحله انتخاب رشته تحصیلی می‌شوند که این انتخاب، نقش سازنده‌ای در زندگی فردی و اجتماعی و شغلی آینده آنها ایفا می‌کند. با توجه به این که افراد جامعه از نظر عوامل فردی و محیطی با هم متفاوتند.

## عوامل فردی

**1- شناخت دقیق استعدادها:** فرد شناخت دقیق و روشنی از خود (استعدادها، علایق، آرزوها، توانایی‌ها، محدودیت‌ها و علل آنها) داشته باشد.

**2- علایق و رغبت‌های تحصیلی:** معمولاً افراد به اموری علاقه نشان می‌دهند که توانایی بیشتری برای انجام آن دارند. رغبت «مجذوب شدن به فعالیت و پی‌گیری آن است و موجب احساس رضایت فردی می‌شود و علاقه باعث نشاط و شادی است و کار را در نظر فرد ارزشمند جلوه می‌دهد و به پرورش توانایی‌های او کمک می‌کند.

**3- ویژگی‌های شخصیتی:** انسان‌ها از نظر خصایص با یکدیگر متفاوت هستند. رفتاری که از فرد سر می‌زند گویای شخصیت او بوده و فرد با توجه به شخصیتی که دارد امکان موفقیت در رشته تحصیلی یا شغلی خود را فراهم می‌کند. بنابراین بعضی مشاغل احتیاج به صبر و بردباری و برخی دیگر نیاز به قدرت روحی و مقابله‌داری و در حقیقت انتخاب شغل نوعی ارائه شخصیت است.

**4- اطلاعات و معلومات تخصصی:** کسب اطلاعات و معلومات تخصصی و نیمه تخصصی امکان دستیابی به شغل مناسب و راهیابی به تحصیلات دانشگاهی را افزایش می‌دهد.

**5- شرایط جسمانی:** انتخاب شغل بیشتر به توانایی‌های روحی و جسمی افراد مربوط می‌شود و سلامت جسمانی از عوامل مؤثر در انتخاب رشته و شغل محسوب می‌شود.

## عوامل محیطی

**1- خانواده:** محیط خانواده می‌تواند موجبات پیشرفت یا محدودیت فرد را فراهم کند. مشکلات خانواده به طور مستقیم یا غیر مستقیم در زندگی افراد خانواده تأثیر دارد و دانش‌آموزان باید با در نظر گرفتن شرایط و امکانات موجود در جهت انتخاب رشته تحصیلی و شغلی مناسب تلاش کنند.

**2- شرایط اجتماعی:** نیازهای اجتماعی و اقتصادی هر جامعه بنا بر مقتضیات زمان و پیشرفت‌های صنعتی و تکنولوژی تغییر می‌یابد و بازار مشاغل نیز متناسب با آن در حال نوسان است. بنابراین بایستی در انتخاب رشته و شغل به نیازهای اجتماعی و اقتصادی هر منطقه توجه خاص مبذول شود.

هنرستان‌ها با توجه به فضا و امکانات پیش‌بینی شده از دانش‌آموزان قبولی پایه اول متوسطه که حائز شرایط ورود به شاخه فنی و حرفه‌ای هستند با رعایت شرایط «معدل پایه و نمره درس ریاضی» و ظرفیت پذیرش هنرجو تا پایان تیر ماه ثبت‌نام موقت دارد و پس از این تاریخ براساس اولویت معدل تا پایان نیمه اول مرداد اقدام به ثبت‌نام قطعی می‌کند. تجربه سال‌های گذشته استقبال چند برابر ظرفیت را نشان می‌دهد که عمدتاً هنرجویان با معدل بالای 14 و قبولی خرداد موفق به ثبت‌نام قطعی شده‌اند.

## شغل، رضایت شغلی و روش‌های ارزیابی آن

اشتغال از جمله مسائلی است که همواره ذهن دولت‌ها و ملت‌ها را به خود مشغول داشته است. هر چند شغل و حرفه به ظاهر، به بعد اقتصادی - معیشتی انسان‌ها مربوط می‌شود، ولی با بعد فردی، خانوادگی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی آنان نیز ارتباطی تنگاتنگ دارد. رضایت شغلی حوزه‌ای است که در آن دیدگاه‌های روان‌شناختی اجتماعی، جامعه‌شناختی، اقتصادی، علوم سیاسی و تربیتی هر یک به سهم خود در آن سخن گفته‌اند. امروزه در هر کشوری، هزاران هزار شغل و حرفه وجود دارد که افراد به آن اشتغال داشته و از این طریق، به زندگی خود ادامه می‌دهند. آنچه همواره مورد توجه روان‌شناسان و اندیشمندان علوم اجتماعی بوده رضایت شغلی افراد و آثار این رضایت در روحیه آن‌ها و بازدهی کارشان می‌باشد. اگر کسی به شغل خود علاقه مند باشد، خلاقیت و استعداد وی در زمینه کاری‌اش شکوفا خواهد شد و هرگز دچار خستگی و افسردگی نخواهد شد. به عکس، اگر کسی از حرفه‌اش راضی نباشد، هم خودش دچار افسردگی و سرخوردگی می‌شود و هم کارش بی‌نتیجه خواهد بود و از این رهگذر، جامعه نیز دچار آسیب خواهد شد. این مقال، نگاهی به این موضوع دارد.

## تعریف «شغل»

«شغل» از نظر لغوی، به معنای به کار واداشتن کسی است و آنچه مایه مشغولیت می‌باشد. از طریق اشتغال، فرد فعالانه در جریان تولید و خدمات مشارکت می‌کند و پاداشی نقدی یا جنسی دریافت می‌دارد. کار و شغل فعالیت بدنی یا فکری در جهت تولید و خدمت است. به طور کلی، کار فعالیت است که از کسی خواسته شده و در مقابل آن، به وی مزد پرداخت می‌شود. به طور خلاصه، می‌توان گفت: شغل یعنی کاری که فرد، مشغول به انجام آن است و از طریق آن، هم انجام وظیفه می‌کند و هم امرار معاش می‌نماید.

در تعریفی دیگر، «شغل» عبارت است از گروهی از موقعیت‌های مشابه در یک مؤسسه، اداره یا کارگاه که افراد واجد شرایط خاص، می‌توانند این موقعیت‌ها را احراز کنند و وظایف محوله را انجام دهند.

## تعریف « رضایت شغلی »

« رضایت شغلی » مجموعه ای از احساسات و باورهاست که افراد در مورد مشاغل کنونی خود دارند. رضایت شغلی یکی از عوامل مهم در موفقیت شغلی است؛ عاملی که موجب افزایش کارایی و نیز احساس رضایت فردی می گردد. رضایت شغلی یعنی دوست داشتن شرایط و لوازم یک شغل، شرایطی که در آن کار انجام می گیرد و پاداشی که برای آن دریافت می شود. با توجه به مطالب مزبور، می توان گفت: « رضایت شغلی » یعنی احساس خرسندی و خشنودی که فرد از کار خود می کند و لذتی که از آن می برد و در پی آن، به شغل خود دل گرمی و وابستگی پیدامی کند. « رضایت شغلی » حالتی مطبوع، عاطفی و مثبت حاصل از ارزیابی شغل یا تجارب شغلی است؛ مفهومی دارای ابعاد، جنبه ها و عوامل گوناگون که باید مجموعه آن ها را در نظر گرفت. از جمله این عوامل، می توان به صفات کارگر و کارمند، نوع کار، محیط کار و روابط انسانی کار اشاره نمود.

فیشر (V.E.Fisher) و هانا (J.V.Hanna) رضایت شغلی را عاملی درونی می دانند و آن را نوعی سازگاری عاطفی با شغل و شرایط اشتغال می انگارند؛ یعنی اگر شغل مورد نظر، لذت مطلوب را برای فرد تامین کند، او از شغلش راضی است. در مقابل، چنانچه شغل موردنظر رضایت و لذت مطلوب را به فرد ندهد، در این حالت، او از کار خودمذمت می نماید و در صدد تغییر آن برمی آید.

به نظر **هاپاک** رضایت شغلی مفهومی پیچیده و چندبعدی است و با عوامل روانی، جسمانی و اجتماعی ارتباط دارد. تنها یک عامل موجب رضایت شغلی نمی شود، بلکه ترکیب معینی از مجموعه عوامل گوناگون سبب می گردد که شاغل در لحظه معینی از زمان، از شغلش احساس رضایت کند و به خود بگوید که از شغلش راضی است و از آن لذت می برد. از تعاریف ارائه شده درباره « رضایت شغلی »، چنین برمی آید که این مفهوم بیانگر احساسات و نگرش های مثبتی است که شخص نسبت به شغلش دارد. وقتی گفته می شود که کسی از رضایت شغلی سطح بالایی برخوردار است که فرد شغلش را دوست می دارد، برای آن ارزش زیادی قایل است و به گونه ای مثبت به آن می نگرد و در یک کلام، از احساس خوب و مطلوبی نسبت به آن برخوردار است.

## عوامل انتخاب شغل

شغل موضوعی است که انتخاب آن تصادفی نیست و نیازمند عوامل بسیاری است که عبارتند از:

### 1- وضع جسمانی

هر شغل به خصوصیات جسمانی مشخصی نیاز دارد. در برخی مشاغل، جثه بزرگ و قوی لازم است، در حالی که در برخی مشاغل ممکن است این امر مانع از انجام وظایف باشد. همچنین در بعضی مشاغل، وجود و سلامت دست و پا لازم است، در حالی که در برخی دیگر، فقدان و یا نقص دست و پا و سایر اعضا مشکلی به وجود نمی آورد.

### 2- استعداد

استعداد یکی از عوامل مهم در انتخاب شغل و ادامه اشتغال موفقیت آمیز است. استعداد به معنای مهیا شدن، آمادگی و توانایی بر انجام کاری است؛ توانایی فطری فرد که به یادگیری او کمک می کند و آن را تسریع می نماید.

بدین معنا، استعداد، نحوه و میزان یادگیری را در زمینه های گوناگون در آینده پیش بینی می کند و کسی که در زمینه خاصی استعداد دارد، از تجربیات خود در آن مورد بهره بیش تری می برد.

### 3- رغبت

« رغبت » به معنای میل داشتن و خواستن و آرزوی چیزی است. همچنین احساس خوشایند یا تمایل و کنجکاوی نسبت به چیزی یا موضوعی، « رغبت » نامیده می شود. رغبت انگیزه مهمی برای تلاش و حرکت انسان به حساب می آید. موفقیت در انجام هر شغلی، مستلزم داشتن رغبت است.

### 4- امکانات فردی - اجتماعی

علاوه بر موارد مذکور، عوامل دیگری نظیر شخصیت فردی، واقع نگری، امکانات محیطی و نیازهای جامعه در انتخاب شغل تاثیر بسزایی دارد. به طور خلاصه، می توان گفت: عوامل فردی (از قبیل وضعیت جسمانی، استعداد، رغبت و صفات شخصیتی)، عوامل اجتماعی (نظیر فشار خانواده، ارزش های اجتماعی و فرهنگی، میزان امکانات هر جامعه و فرصت هایی که در اختیار افراد قرار می دهد)، عوامل اقتصادی (همانند فقر و بیکاری) و نیز وراثت و جنسیت در انتخاب شغل مؤثر است.

### عوامل رضایت شغلی

محققان مدت هاست در جست و جوی تعیین علل اساسی رضایت از شغل در سازمان و اداره هستند. تاکنون آن ها توانسته اند به رشته ای از عوامل ثابت و مرتبط با رضایت شغلی دست یابند، اما دست یابی به یک الگوی جامع تجربی محقق نشده است. می توان به اختصار به چند عامل که در این زمینه از اهمیت بیش تری برخوردارند، اشاره کرد. پورتر (W. Porter) و استیرز (M. Steers) به چهار عامل ذیل اشاره کرده اند:

- 1- **عوامل سراسری سازمان:** یعنی متغیرهایی که به طور وسیع در مورد بیش تر کارکنان صدق می کند؛ مثل حقوق و فرصت های ارتقا
  - 2- **عوامل بلافصل محیط شغلی:** متغیرهایی که گروه های شغلی را تشکیل می دهد؛ همانند شیوه سرپرستی و کیفیت روابط با همکاران، شرایط کار و محل کار
  - 3- **عوامل محتوایی یا فعالیت های بالفعل شغلی:** مانند قلمرو شغل (میزان تنوع، استقلال و مسؤلیت) و وضوح نقش
  - 4- **عوامل فردی:** ویژگی هایی که یک فرد را از دیگری متمایز می سازد؛ همچون سن، سنوات خدمت و شخصیت (اعتماد به نفس، عزم و بلوغ).
- لاک (E. A. Locke) مهم ترین عوامل مؤثر بر رضایت شغلی را چنین خلاصه می کند:
- 1- کار پر مخاطره ذهنی که فرد می تواند با موفقیت با آن سازگار شود (موفقیت در سازگاری با کار)
  - 2- علاقه فردی به خود شغل که هر قدر علاقه فرد به شغل بیش تر باشد میزان رضایت او بیش تر خواهد بود؛
  - 3- کاری که از نظر جسمانی بیش از حد خسته کننده نباشد. هر قدر فرد بیش تر خسته شود، رضایتش کم تر خواهد بود و هر قدر کم تر خسته شود میزان رضایتش بیش تر خواهد بود؛
  - 4- پاداش برای عملکرد، منصفانه، آموزنده و منطبق با خواست فرد باشد؛
  - 5- شرایط کار که با نیازهای فیزیکی سازگار باشد و به اهداف شغلی کمک کند؛
  - 6- احساس احترام به نفس از سوی شاغل؛ او هر قدر از سوی دیگران نسبت به خود بیش تر احساس احترام کند، میزان رضایتش بیش تر خواهد بود؛
  - 7- عواملی که در محیط کار، نیاز به ارزش های شغلی را تسهیل می کند؛ از قبیل افزایش حقوق و ترفیع.

انصاف و عدالت در پرداخت نیز با رضایت شغلی ارتباط دارد. هر قدر انصاف و عدالت در پرداخت بیش تر و بهتر رعایت شود، میزان رضایت شغلی بالاتر است و هر قدر میزان رضایت



بیش تر باشد، عملکرد کارگر و کارمند نیز بالاتر می رود. همچنین رضایت شغلی به وسیله پرداخت پاداش و تشویق کردن نیز بالا می رود. نگرش های فرهنگی، خدمات درمانی و تسهیلات رفاهی در بالا بردن میزان رضایت شغلی دخالت دارند.

**جورج و جونز** چهار عامل اساسی را در میزان و سطح رضایت شغلی مؤثر می دانند:

1. شخصیت و صفات شخصیتی؛ 2. ارزش ها؛ 3. موقعیت کار و شغل؛ 4. تاثیر اجتماعی. برخی دیگر نیز برای رضایت شغلی ده عامل را ذکر کرده اند: ایمنی و بهداشت کار، ساعات کار و نوبت کاری، امنیت شغلی و پیشرفت کار، برخورد عادلانه در محل کار و میزان جذب کارکنان در سازمان، مشارکت کارکنان و کارمندان در تصمیم گیری، محتوای کار و تحقق ظرفیت های کاری کارمندان و کارکنان، تغییرات در سازمان کار، پاداش کافی و عادلانه، مسؤولیت اجتماعی، کار و خانواده و فراغت.

وودمن (W. Woodman) و هل ریجل (Don Hellriegel) در کتاب خود، در بحث عوامل مؤثر بر رضایت شغلی، به این عوامل اشاره می کنند: صفات کارگر و کارمند، نوع کار، محیط کار، و روابط انسانی کار.

شرترز (Bruce. E. shertz) عوامل ذیل را در رضایت مندی شغلی مؤثر می داند: حقوق، امنیت کاری و ثبات شغلی، شرایط کاری خوب، امکان پیشرفت و ترقی، و روابط انسانی.

**کورمن** این عوامل مؤثر را به دو دسته تقسیم می کند:

**1- عوامل محیطی:** مثل سطح شغل، محتوای شغل، رهبری ملاحظه کار، دست مزد و فرصت های ترفیع؛

**2- عوامل شخصی:** مثل سن، سطح تحصیلات و جنسیت.

هر قدر شغل از لحاظ سطح، مسؤولیت، استقلال و تنوع بالاتر باشد، مطلوب تر است، هر چند به نسبتی که فرد در سطح بالاتری قرار داشته باشد (بر حسب تحصیلات، توانایی ها و مانند آن)، سطح لازم این خصوصیات برای کسب خشنودی باید بالاتر باشد.

همان گونه که ملاحظه می شود، صاحب نظران بسیاری به ذکر عوامل مؤثر در رضایت شغلی پرداخته اند. با نظری اجمالی به نوشته های اینان، چنین به نظر می رسد که بسیاری از این عوامل مشترک می باشد.

بنابراین، در جمع بندی، این عوامل را می توان چنین ذکر کرد:

**1- عامل اجتماعی** (ناشی از جامعه و محیطی که فرد در آن زندگی می کند و نشانگر سطح فرهنگ و دیدگاه های مورد قبول جامعه اوست؛ مانند میزان ارزش و مقام اجتماعی کارگر و کارمند)

**2- نفس کار** (عامل محتوایی کار که مربوط به ذات کار می باشد و از احساس علاقه به شغل مورد نظر ناشی می شود)

**3- محیط کار** (هر عاملی که با محیط کاری و فضای کاری سر و کار دارد؛ مثل ساختمان فیزیکی محل کار و آب و هوا)

### آثار وجود رضایت شغلی

آگاهی از نتایج مهم رضایت از شغل به اندازه شناخت آنچه موجب رضایت می شود، اهمیت دارد. این نتایج عبارت است از:

#### الف - رضایت و ترک خدمت

رضایت از شغل و ترک خدمت با یکدیگر رابطه عکس دارند. وروم (V. H. Vroom) پی برد که دامنه همبستگی بین این دو متغیر در بررسی های گوناگون، از 25% تا 42% است. پورتر



و استیرز در پانزده بررسی، پی بردند که همبستگی میان رضایت و ترک خدمت 25% است. بازنگران قرن اخیر، که به بررسی رابطه بین رضایت شغلی و رها کردن شغل پرداخته اند، گزارش می دهند که بین این دو یک رابطه منفی برقرار است؛ یعنی اگر کارکنان از شغل خود راضی باشند، کار خود را رها نخواهند کرد و اگر از شغل خود راضی نباشند، به رها کردن شغل خود مبادرت می ورزند. لاک در سال 1976 نیز گزارش تقریباً مشابهی ارائه داد.

### ب - رضایت از شغل و غیبت از کار

شواهد نشان می دهد که رابطه ای معتدل و معکوس بین رضایت از شغل و غیبت کارکنان از محل کار خود وجود دارد. وروم در چندین بررسی نشان داد که دامنه همبستگی از 14% تا 38% است. این بررسی مورد تایید پورتر و استیرز و دیگران نیز قرار گرفت.

### ج - رضایت و عملکرد

یکی از بحث انگیزترین مباحث در زمینه رضایت شغلی، ارتباط آن با عملکرد است. سه نظریه در این باره ارائه شده است:

- 1- رضایت موجب عملکرد می شود
- 2- عملکرد موجب رضایت می شود
- 3- پاداش، بین عملکرد و رضایت به عنوان واسطه عمل می کند

دو نظریه نخست از حمایت ضعیفی برخوردار است، اما نظریه سوم، که بر اساس آن، پاداش به عنوان واسطه عملکرد و رضایت عمل کند، از حمایت بیش تری برخوردار می باشد. عملکرد قبلی موجب دریافت پاداش درونی (احساس کامیابی شخصی) و پاداش برونی (حقوق و ترفیع) می شود. این پاداش به نوبه خود، هم عملکرد آینده فرد را بالا می برد و هم در بالا بردن میزان رضایت شغلی او مؤثر است.

وروم در تحقیقات خود، به دست آورد که بین رضایت شغلی و میزان کارایی و عملکرد، رابطه مثبتی وجود دارد.

استیرز و پورتر در کتاب خود می گویند: هر قدر انگیزه کاری کارمند و کارگر بالاتر باشد و هر قدر نگرش او به شغلش مثبت تر باشد (از کارش راضی تر باشد)، عملکرد او نیز در سطحی بالاتر خواهد بود. به عکس، هر قدر انگیزه و نگرش مثبت نسبت به کار، پایین تر باشد (رضایت از کار کم تر باشد)، عملکرد فرد نیز در سطح پایین تری قرار خواهد گرفت.

### د - تاثیر رضایت شغلی بر سازمان

ارزیابی ها نشان می دهد که هرگاه کارکنان یک سازمان از شغل خود رضایت داشته باشند، سازمان آن ها نیز دارای اثرات مثبتی خواهد بود و به صورت یک سازمان اثر بخش و مفید درخواهد آمد.

علاوه بر موارد مذکور، رضایت شغلی نتایج دیگری نیز دارد: کارکنان کاملاً راضی گرایش کم تری در مورد تسلیم شکایت دارند، از سلامت جسمانی و روانی بیش تری برخوردارند، طول عمرشان بیش تر است، وظایف جدید مرتبط با شغل را سریع تر یاد می گیرند و با سوانح شغلی کم تر روبه رو می شوند.

## خلاقیت چیست؟

خلاقیت (creativity) فرایند خلق چیز جدیدی است که دارای ارزش باشد (احمد پور داریانی، 1383). خلاقیت در مفهوم علمی و فنی شامل فرایندهای ذهنی است که منجر به حل مساله، ایده های مفهوم سازی و شکل های هنری بدیع می شود (ریبر ، 1985).



## پرورش خلاقیت :

برای شروع بحث جالب است بدانید که تعداد ایده هایی که مغز شما می تواند خلق کند بیشتر از تعداد اتم های عالم هستی است. خلاقیت مبنای کارآفرینی و نو آوری است. در حقیقت ابتدا در فرایند خلاقیت یک ایده مطرح می شود، سپس در فرایند نوآوری امکانات لازم برای اجرای آن و روش های اجرای آن و اجرای نهایی ایده پی گیری می شود و کارآفرینی گامی است که در آن محصول یا خدمت ارائه شده جنبه ی کاملاً اقتصادی یافته و به ایجاد اشتغال نیز می انجامد .

## فرایندها و روش های فردی برای خلق راه کارهای خلاق:

بیشتر این روش ها را می توان در شرایط گوناگون به کاربرد البته بعضی از آنها در شرایط خاصی به کار می روند.

- 1- **قیاس ها (analogies):** از این روش برای شناخت مسائل و درک بهتر آنها استفاده می شود. قیاس عبارت است از مقایسه بین دو چیز که در اصل غیر مشابه هستند ولی در عمل نشان می دهیم که شباهتی بین آنها وجود دارد. از قیاس اغلب برای حل مسائل استفاده می شود. به عنوان مثال یک تیم توسعه ی محصول از شرکت Atlas copco Tec از قیاس برای ساخت ماشینی که هم سنگ معدن را حفاری کند و هم آن را در یک تسمه نقاله بارگیری کند، استفاده کرد. یکی از اعضای تیم حل مسئله یک متخصص حشره شناسی بود. وی ملخ را به عنوان یک سرمشق پیشنهاد داد زیرا هنگام تغذیه شکار را بین دو پایش می گیرد و سپس آن را به طرف دهانش می کشد. نتیجه ی این قیاس طراحی تراکتور بزرگ Roc 302 شد که دارای بیل های بزرگی بود و سنگ های معدنی را که از نوار نقاله ی وسط آن می گذشت بارگیری می کرد.
- 2- **تحلیل راه حل های گذشته:** مطالعه ی گزارش های فنی و تخصصی و کتابهایی که حاوی داستانهایی مربوط به این که دیگران چگونه مسائل خود را حل می کنند می باشند ، همگی در تشخیص راه حل های ممکن برای یک مسئله قابل به کارگیری هستند.
- 3- **تداعی ( association):** تداعی یعنی یک رابطه ی ذهنی بین دو شی یا دو اندیشه که بر اساس سه قانون اولیه صورت می گیرد. این قوانین در اصل در یونان باستان تدوین شده که عبارتند از: مجاورت ( contiguity ) برای مثال هنگامی که تخته سیاهی را می بینید به یاد مدرسه می افتید. شباهت ( Similarity ) یعنی یک شی یا اندیشه شما را به یاد شی یا اندیشه ی

مشابهی بیان‌اندازد. تباین ( Contrast ) اشاره به چیزهای غیر مشابه دارد که تقریباً در مقابل یکدیگرند مثل: سیاه و سفید، مرد و زن و . . . پس از تعریف مفاهیم این روش به سراغ انواع آن و نحوه ی استفاده از آن می‌رسیم.

**4- تداعی آزاد ( free association ):** در این روش هر آن چه را که در رابطه با کلمه ای که نوشته اید یا در رابطه با یک تعریف یک یا دو کلمه ای از یک مسئله به ذهنتان می‌رسد، بیان می‌کنید. در این روش رشته ای از افکار به دنبال هم پدید می‌آیند. تداعی آزادیک تمرین گروهی و فردی بسیار خوب برای افزایش راه حل های مبتکرانه است. هدف صرفاً این است که افکار و اندیشه های خود را به صورت مکتوب درآورید. برای استفاده از این روش ابتدا یک تعریف یک کلمه ای از مسئله را در سطر اول یک کاغذ بنویسید سپس در سطر دوم نخستین کلمه ای که بعد از نگاه کردن به سطر اول به ذهنتان می‌رسد را بنویسید. در سطر سوم کلمه ای که از نگاه به کلمه ی سطر دوم تداعی می‌شود را بنویسید این کار را می‌توانید تا بیست یا سی کلمه به کار ببرید. بعد از پایان این مراحل به تمامی واژه هایی که نگاشته اید نگاه کنید و ببینید چه قدر هر یک از آنها بینش هایی را درباره ی مسئله در شما ایجاد کرده است. می‌توان برای درک بهتر این تکنیک به این مثال توجه کنید: در شرکت Campbell soup طراحان محصول در ابتدا به صورت اتفاقی از یک واژه نامه لغت « دستگیره» را انتخاب کردند ، از طریق تداعی آزاد به واژه ی « ظرف آشپزخانه» مطرح شد و سپس به واژه ی چنگال منتهی گردید. یکی از شرکت کننده گان درباره ی آشی که بتوان آن را با چنگال خورد یک شوخی کرد. گروه این استدلال را ارائه داد که آش را نمی‌توان با چنگال خورد مگر آن که با گوشت و سبزی زیاد، غلیظ شده باشد و به این ترتیب سوپ غلیظ شرکت کمپل معروف به Soup Chunky که یک خط تولید بسیار موفق است به وجود آمد.

**5- تداعی منظم (Regular association):** تفاوت بین تداعی آزاد و منظم این است که در تداعی منظم واژه ی تداعی شده باید به نحوی با واژه ی قبل از خود رابطه داشته باشد . بنابراین سرعت می‌تواند به هواپیمای جت منتهی شود اما نمی‌تواند به قهوه برسد.

**6- برشمردن صفات:** این تکنیک توسط پروفیسور روبرت پلات کرافورد از دانشگاه نبراسکا طراحی شده که عبارت است از برشمردن کلیه صفات یا ویژگی های یک شی یا مسئله. آنالیزر مسئله سپس سعی می‌کند هر یک از صفات یا گروه های صفات را تجزیه و تحلیل کند و به هر چند روش ممکن آنها را تغییر دهد. بهتر است برای انجام این روش یک جدول تهیه کرد و سپس در یک طرف صفات و در طرف دیگر تغییرات ممکن برای آن را نام ببرید.

### تکنیک های پرورش خلاقیت:

مهمترین اختراع بشر در قرن نوزدهم «اختراع روش اختراع» بوده است یعنی انسان در قرن نوزدهم توانست روشهایی را برای اختراع کردن اختراع کند و این روشها را تکنیکهای خلاقیت نامید .



تاکنون بیش از صدها تکنیک شناخته شده است که افراد و سازمانها به وسیله آنها می توانند موانع ذهنی خود را بشناسد یا به طور ناخودآگاه از آنها مصون بمانند تا بتوانند ایده های جدیدی به دست آورند و مسایل خود را خلاقانه به شکل فردی یا گروهی حل کنند از میان تکنیکهای خلاقیت به انواع زیر می توان اشاره کرد .

### - تکنیک فهرست خصوصیات :

در این روش که اولین بار توسط رابرت کرافورد مطرح شد به جای اینکه موضوع به شکل کلی بررسی شود آن را به اجزای کوچک و کوچکتر تقسیم و هر جزء را به طور مستقل بررسی می کنیم. یکی از مزایای این روش این است که به وسیله آن مطمئن می شویم به تمام ابعاد و جوانب موضوع توجه می شود .

در این روش ، فهرستی از صفات و ویژگیهای مختلف موضوع مانند شکل، اندازه، رنگ، جنس، کاربرد و ... تهیه می شود . سپس بر هر خصوصیت متمرکز می شوند و روشهایی که بتوان به وسیله آنها خصوصیات را اصلاح کرد یا تغییر داد یا بهبود و ارتقاء بخشید، جستجو می شود و از این رو، در فرایند این تمرکزها، جست و جوها و تأملها، ایده های جدیدی به ذهن خطور می کند برای مثال ، فرض کنید تولیدکننده چراغ قوه اید و از طرف رقبا و مشتریان خود تحت فشارید تا کیفیت محصولاتان را بالا ببرید. به این منظور، قصد دارید از تکنیک فهرست خصوصیات استفاده کنید. ابتدا چراغ قوه را به قطعات و اجزای تشکیل دهنده آن، یعنی پوسته (بدنه چراغ قوه) باتری، کلید، حباب تقسیم می کنید، سپس همانطور که در جدول نشان داده شده مقابل هر یک از قطعات ، ویژگیهای فعلی آن را قید می کنید و می کوشید در مورد هر یک از خصوصیات به طور جداگانه فکر کنید تا آن را اصلاح نمایید یا بهبود بخشید مثلاً در مورد باتری ممکن است به این ایده پی ببرید که می توان از باتریهای قابل شارژ استفاده کرد یا به جای کلیدهای دو حالت (خاموش و روشن) می توان از کلیدهای سه حالت (پرنور-خاموش-کم نور) استفاده کرد. همین طور می توانید ایده هایی در مورد دیگر قطعات و خصوصیات چراغ قوه به دست آورد . باید توجه داشت که اگر این نوع تقسیم بندی به نتیجه نرسد می توانید از ابتدا ویژگیهای چراغ قوه را بر اساس خصوصیات دیگری مثل وزن، مشتری، قیمت و... تقسیم بندی و فرایند یاد شده را تکرار کنید .

اجزا	خصوصیات فعلی	ایده ها
پوسته یا جعبه	پلاستیک	فلز
کلید	خاموش-روشن (دو حالت)	پرنور-خاموش-کم نور (سه حالت)
باتری	معمولی	قابل شارژ
حباب	از جنس شیشه	پلاستیکی

### - تکنیک واژه تصادفی :

در این روش، ارتباطی اجباری بین موضوع مورد نظر و یک واژه که به طور تصادفی از فرهنگ لغات به دست می آید (یا چیزهایی که در اطرافمان می بینیم) برقرار می کنیم. انتظار می رود هنگام تلاش برای برقراری چنین ارتباطی، ایده ها و نظرات جدیدی راجع به موضوع به دست آوریم. اما اگر موفق نشویم، میتوانیم واژه تصادفی دیگری را امتحان کنیم. به عنوان مثال، فرض کنید صاحب کارخانه تولید تلویزیون هستید و قصد دارید با استفاده از تکنیک واژه تصادفی، به ایده جدیدی در مورد تلویزیون دست یابید . به این منظور ، فرهنگ لغات را باز کرده اید و به طور تصادفی به کلمه (پنیر) رسیده اید . با کمی دقت در حالات، صفات، مزایا، معایب، موضع

ظاهری و ترکیبات پنیر، می توان گفت چون پنیر دارای سوراخهایی است ، پس تلویزیون هم باید دارای سوراخهایی باشد. به این ترتیب طرح تلویزیونهایی که صفحه آنها بتواند همزمان تصاویر چند کانال را نمایش دهد در ذهن تداعی می شود .

### - تکنیک «چه می شود اگر.....؟»

به طور کلی برای خلاق شدن می باید فکر انسان از قالبهای ذهنی، شرایط موجود، عادتها و پیش فرض های موجود و ... آزاد شود تا بتواند به موضوع، از ابعاد و زوایای مختلف بنگرد و ایده های جدیدی به ذهن خطور کند . بر همین اساس تکنیک «چه می شود اگر.....؟» طراحی شده است تا کمک شایانی به آزادسازی فکر کند . در این روش ، توصیه می شود برای یافتن ایده های جدید یا راه حل خلاق مسئله، از گروه سوالات «چه می شود اگر.....؟» استفاده کنید و آن را به قدری تکرار و تمرین کنید تا برایتان یک عادت شود . به عنوان مثال اگر قصد دارید در مورد ساختن یک مدادپاک کن جدید ایده هایی به دست آورید، می توانید سوال کنید: «چه می شود اگر مدادپاک کن ها خوراکی باشند؟» یا «چه می شود اگر مدادپاک کن به صورت کیلویی فروخته شود؟» یا «چه می شود اگر عمل پاک کردن به وسیله اسپری انجام گیرد؟» از این تکنیک می توان برای پرورش قدرت خلاقیت ، بدون داشتن موضوع خاصی استفاده کرد، ضمن اینکه به عنوان یک تفریح یا شوخی و سرگرمی نیز در همه اوقات قابل استفاده است به عنوان مثال ، می توان پرسید :

-چه می شود اگر خریدار کتاب بتواند بخشهایی از کتاب را بخرد؟

-چه می شود اگر به جای ماشینها، خیابانها متحرک باشند ؟

-چه می شود اگر همه قادر باشند افکار دیگران را بخوانند ؟

- **بازگشت به خورشید (Back to the Sun):** همه ی چیزهای فیزیکی را می توان به معادل های انرژی آنها تبدیل کرد. با ردیابی منشاء آنها تا منابع طبیعی و در نهایت تا به خورشید، به عنوان منبع تمام انرژی ها، می توانیم رابطه بین اجزای یک مسئله را بهتر درک کنیم. این درک بهتر می تواند به راه حل هایی ختم شود. برای مثال در ساخت کفش از کائوچو، رشته، چرم، واکس و میخ استفاده می شود. در این مثال ما تنها به ردیابی رشته می پردازیم به این ترتیب که: فیلترهای پلاستیکی، پارچه ی بافته شده، رنگ، فیبر، فیبر بافته شده، پلاستیک، نفت، مواد شیمیائی و ذخایر فسیلی. حال آیا هیچ یک از این کلمات یا مواد، کاربردهای جدیدی را ارائه می دهند؟

- **برنامه های کامپیوتری:** از تعدادی برنامه ی کامپیوتری برای خلق راه کارهای گوناگون می توان استفاده کرد. معروفترین و قدرتمندترین این برنامه ها به لحاظ محاسبات ، برنامه ی Idea Fisher می باشد. این برنامه حاوی 60000 واژه و عبارت و در مجموع 650000 تداعی معانی است که این تداعی ها با چندین هزار سوال مرتبط هستند. سوال ها به سه دسته تقسیم بندی شده اند:

(1) توجیه و تصریح

(2) اصلاح

(3) ارزیابی.

پرسش ها ، ایده ها و تداعی ها را برمی انگیزانند که می توان از آنها در حل مسائل متداول بازرگانی استفاده کرد.

تنها عیب اصلی این برنامه قیمت بالای آن است. در این زمینه برنامه های دیگری چون:

Idea Generator plus و Ideagen و Mind link را می توان نام برد.

- **موعده مقرر (Deadline):** از آنجایی که بسیاری از افراد خلاق هنگامی که تحت فشار باشند بهتر عمل می کنند تعیین ضرب العجل توانسته بسیار موثر واقع شود. این کار فعالیت نیمکره‌ی راست مغز را افزایش می دهد.

- **نگاه تازه:** از بیرون از سازمان کسی را بیاورید که چیزی در مورد مسئله نمی داند. چنین شخصی ممکن است مسئله را از دید تازه ای بررسی کند. از یک بچه ی شش ساله بخواهید نگاهی به مسئله بیاندازد زیرا بچه ها تا به آن اندازه اجتماعی نشده اند که خلاقیت خود را از دست بدهند. آنها هر چه را به فکرشان برسد به زبان می آورند و ممکن است فکر آنها همان راه حل درست باشد.

- **گوش دادن به موسیقی:** گوش دادن به موسیقی آرام و ملایم، روش خوبی برای «رها کردن» ضمیر نیمه آگاهتان است. موسیقی در سمت راست مغز شنیده می شود یعنی سمتی که بیشتر ادراکی و شهودی است تا استدلالی و عقلی (البته در مورد افراد دست چپ قضیه برعکس است). موسیقی همچنین باعث می شود سمت تحلیلی مغز به خواب برود و به این ترتیب، سمت ادراکی مغز فعال تر می شود.

- **تکنیک ناپلئون:** وانمود کنید که شما شخص مشهوری هستید و سعی کنید مسئله را از دید آن شخص حل کنید. شخصیت مفروض شما ممکن است چشم اندازهای جدیدی را نسبت به آن مسئله به شما بدهد.

- **تکنیک 7x7:** این تکنیک عبارت است از مجموعه ای از تمرین هایی که برای پردازش، سازماندهی و ارزیابی تکه های یادداشت که روی تابلوهای شیاردار که روی هفت ردیف و هفت ستون نصب شده، طراحی شده است. کارل گرگوری، که این تکنیک را طراحی کرده است پیشنهاد می کند که انجام مراحل زیر می تواند به معنی و مفهوم بخشیدن به همه ی ایده های شما کمک کند.

می توانید پیشنهاد های مربوط به این تکنیک را با تکنیک مشابهی مثل داستان نویسی بر روی دیوار که در ادامه ی بحث توضیح داده می شود به کارگیرید. در این تکنیک ابتدا باید برگه هایی به تعداد سطرها و ستون های تابلوی شیار دار تهیه کرد و بر روی آنها ایده هایی را درج کرد و در تابلو قرار داد. در مراحل اجرای این تکنیک عبارت است از:

(الف) ایده های مشابه را ترکیب کنید.

(ب) داده های نامربوط را حذف کنید.

(ج) ایده ها را اصلاح کنید تا منعکس کننده ی بینش های به دست آمده از دو گام اول باشد.

(د) داده های اضافی را برای مراجعه ی بعدی نگاه دارید.

(ه) با مرور تمرینات گذشته امکانات مربوط به تغییر یا اصلاح را شناسایی کنید.

(و) گروه بندی های غیر مشابه را در ستون های جداگانه دسته بندی کنید.

(ز) موارد را در هر ستون رتبه بندی کنید.

(ح) هر ستون را با استفاده از ایده ی اصلی آن به عنوان سرفصل یا عنوان، تعمیم بخشید.

در این مرحله به عبارت دقیق تر یعنی برای هر ستون باید یک عنوان انتخاب کنید که بهتر است بهترین ایده ی موجود در ستون را به عنوان، سرفصل یا نام ستون انتخاب کنید.



ط)ستون ها را از چپ به راست بر اساس اهمیت یا سودمندی آنها بر روی تابلوی قفسه دار رتبه بندی کنید.

**-یافتن راه حل مسئله در خواب و رویا:** یکی از ساده ترین راه های خلق راه حل های جدید این است که درست قبل از خوابیدن، معقولانه، خیلی سخت و طولانی درباره ی مساله فکر کنید. مسئله را از ذهنتان بیرون کنید و سپس به خواب بروید. هنگامی که صبح بیدار می شوید با شگفتی می بینید که یک راه کار یا مجموعه ای از راه کارهای جالب برای حل مسئله به ذهنتان رسیده است. دلیل کارساز بودن این تکنیک این است که ضمیر نیمه آگاهتان در خواب نیز به کار خود ادامه می دهد. توماس ادیسون اغلب از دوره های کوتاه خواب برای پرورش ایده ها استفاده می کرد. وی روی صندلی می نشست و در حالی که ریگهایی در دست داشت و درباره ی مسئله فکر می کرد به خواب فرو میرفت. مفهوم مولکول بنزن در حالت خواب به ذهن « فردریک آگوست کلکول» رسید. وی در خواب ماری دید که دم خویش را گاز گرفت و به این ترتیب دریافت که مولکول بنزن یک حلقه ی بسته است و نه باز.

**- تجسم:** مغز ما واکنش خلاق تری به تصاویر نشان می دهد تا نسبت به کلمات و واژه ها. تجسم بینش های جدیدی برمی انگیزد که می تواند به راه حل های جدید بیانجامد. چشمانتان را ببندید و مسئله را در ذهنتان مجسم کنید. حیطه ی نگاه تان را گسترش دهید و جزئیات بیشتری را جست و جو کنید. خیال پردازی و تجسم به بخش هایی از ذهن شما که کارهای تحلیلی و تکراری می کرده استراحت می دهد.

**- معکوس و عکس معکوس (reversal-dereversal):** با استفاده از یک فعل حرکتی، مسئله را بیان کنید و سپس متضاد آن فعل را در نظر بگیرید و مسئله ی جدیدی را که به این ترتیب خلق شده، حل کنید. راه حل های این مسئله می تواند راه حل هایی برای حل مسئله ی اصلی بیان کند. برای مثال « بهبود محصول» به صورت « خرابتر کردن» محصول، معکوس و عکس معکوس می شود. اگر محصول یک استریو باشد می توانید صدایش را قطع کنید، اندازه ی آن را کوچک یا بزرگ کنید.

## شناخت و ارزیابی فرصت:

فرصت ها چونان ابرها تند می گذرند پس فرصت های نیک را غنیمت شمارید.

### ( امام علی ع )

شناسایی فرصت و ارزیابی آن یکی از مشکل ترین کارهاست اکثر فرصت های مناسب و خوب تجاری به ناگاه و خود به خود نمایان نمی شود بلکه فرد کارآفرین با هوشیاری و توجه به اطراف و موقعیت های مختلف فرصت های بالقوه ای که وجود دارند را کشف می کند. یک کارآفرین، برای راه اندازی موفق فعالیت اقتصادی خویش، نیازمند یک ایده مناسب است. منابعی وجود دارد که می تواند او را در دستیابی به ایده مورد نظر خود یاری رساند. پیش بینی نشده ها که در بر گیرنده موفقیت های پیش بینی نشده، شکست های پیش بینی نشده و وقایع پیش بینی نشده هستند، تغییرات جمعیتی، دگرگون شدن ادراکات، برداشت ها، استنباطات و دانش جدید، منابع دیگری هستند که هر شخص می تواند برای یافتن یک ایده از آنها کمک بگیرد.

پس از این مرحله ، فرد باید از میان ایده هایی که یافته است ، یک ایده را برگزیند . این کار از طریق صحبت کردن با دوستان یا نزدیکان و جویا شدن نظر آنها ، در نظر گرفتن نیرو های بازدارنده و پیش برنده و توجه به علایق فرد نسبت به ایده و همچنین میزان توجه دیگران به آن ، انجام می شود . روشهایی با عنوان روش تجزیه و تحلیل ماتریسی ، روش جدل ، روش ماتریس ارزیابی ایده و روش ماتریس گزینش ایده ها نیز وجود دارند که شخص به کمک آنها می تواند ایده های خود را به صورت نظام مند ارزیابی کند و بسنجد .

### بنابر این فرصت ها:

- مجموعه شرایطی است که نیازی را برای یک محصول با فرمت جدید بوجود می آورد.
- در محیط قرار دارد.
- پاسخی است برای یک مسئله.
- نیازی است که باید تامین شود.
- خواسته ای است که باید تامین شود.
- نگرانی است که باید برطرف شود.
- دارای محدودیت زمانی است.

در بیان ایده های خود ، ترس و نگرانی به خود راه ندهید. نگرانی درباره ایده مانع بررسی آن می شود ، اغلب شما درباره بیان ایده ها نگران هستید . این موضوع غالب اوقات شما را از ارائه و یا حتی مورد بررسی قرار دادن تمام ایده هایی که تدبیر می کنید باز می دارد. به ایده های عجیب و غیر عادی خود توجه کنید . ایده های عجیب و غیر عادی معمولاً بدون هیچ توجهی کنار گذاشته می شوند . ولی تداعی فکری که از بازی با این ایده های عجیب حاصل می شود منجر به خلق ایده هایی می شود که نه تنها بکر است ، بلکه ممکن است تبدیل به راه حل بسیار موثری برای مسئله ای مشخص بشود.

عادات ، سنن و تبعیت از دیگران را کنار بگذارید. عادات تثبیت شده غالباً فکر شما را به راههای نگرش سنتی نسبت به مسائل محدود می کند و باعث می شود شما در ابراز ایده خود با مشکل مواجه شوید زیرا ایده خود را با آن عادات و سنن متفاوت می بینید .

برای پیاده کردن ایده های خود به سوالات زیر پاسخ دهید :

پذیرش : به چه طریقی می توانم پذیرش دیگران را برای ایده ام کسب کنم ؟ چه مزایایی میتوانم برای ایده خود نشان دهم ؟ بخاطر داشته باشید که هر یک از ما از دید خود به مسائل می نگریم. لذا از این فرض که دیگران مانند شما به مسائل می نگرند خودداری کنید .

پیش بینی : چگونه می توانم ایرادات و اعتراضاتی را که به ایده ام ممکن است وارد آید پیش بینی کنم و بدین وسیله برای فائق آمدن بر آنها بهتر آماده باشم ؟

کمک و همکاری : افراد یا گروههای دیگر به چه طریقی ممکن است در به کار بردن ایده ام با من همکاری کنند.

مکان : چه جاها و مکان هایی ممکن است جهت اجرا کردن ایده من دارای مزیت باشند ؟

زمان : به چه طریقی ممکن است از زمان ها ، روزها و تاریخ های خاصی برای پیاده کردن ایده ام بهره ببرم ؟



### « جادوی فکر بزرگ »

چندین سال پیش در جلسه مدیران فروش یکی از شرکت ها شاهد موضوع فوق العاده تکان دهنده ای بودم . رئیس بخش بازاریابی شرکت ، با حالتی هیجان زده در انتظار آغاز سخنرانی خود بود . او می خواست نکته مهمی را تفهیم کند . در کنار او در جایگاه سخنرانی ، موفق ترین نماینده شرکت با ظاهری عادی ایستاده بود . این نماینده شرکت توانسته بود درآمد حاصل از فروش خود را در سال قبل به حدود 25 میلیون تومان برساند ، در حالی که درآمد سایر نمایندگان به طور متوسط حدود 5 میلیون تومان بود.

رئیس بخش بازاریابی ، اعضاء گروه را مورد خطاب قرار داد: « از شما می خواهم نگاه دقیقی به آقای احمدی بیندازید . به او نگاه کنید و بگویید آقای احمدی چه خصوصیتی دارد که شما ندارید ؟ او توانست درآمد خود را به 5 برابر درآمد شما برساند ، ولی آیا 5 برابر هم از شما باهوش تر است ؟ مسلما نه . بر اساس تست هایی که از ارزیابی کارمندان خود در دست داریم و من آنها را بررسی کرده ام . هوش او نسبت به سایر همکارانش در حد متوسطی است .

آیا آقای احمدی 5 برابر شما کار کرده است؟ نه ، گزارش ها چنین چیزی را نشان نمی دهد . راستش را بخواهید او از اکثر شما بیشتر در مرخصی بوده است . آیا منطقه کار آقای احمدی بهتر است ؟ دوباره باید تصریح کنم که نه . بر طبق آمار وضعیت همه مناطق کم و بیش یکسان است . آقای احمدی تحصیلات بالاتری دارد ؟ سالم تر است ؟ باز هم نه . او کاملا یک آدم معمولی است البته به استثناء یک چیز.»

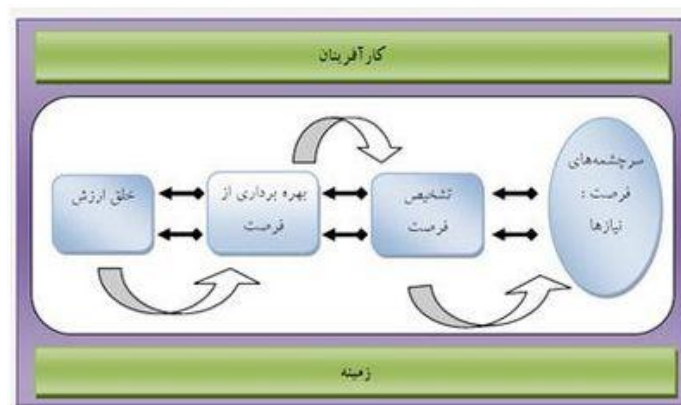
معاون مدیر گفت : « تفاوتی که میان آقای احمدی و شما وجود دارد ، این است که او 5 برابر بزرگتر از شما می اندیشد . »

او در ادامه سخنانش نشان داد که موفقیت افراد بیش از آنکه به میزان هوش آنها بستگی داشته باشد به میزان تفکر آنها وابسته است .

شواهد زنده و حقیقی ، یکی پس از دیگری گواهی می دهند که میزان پول در حسابهای بانکی ، میزان خوشحالی و میزان خشنودی از زندگی به میزان تفکر شخص بستگی دارد : « در بزرگ اندیشی افسونی نهفته است . »

### تشخیص و ارزیابی فرصتهای کارآفرینانه

بی شک هدف از تحقیقات و مطالعات در حوزه کارآفرینی را می توان کسب درک و فهم بیشتر در مورد مواردی همچون: 1. کارآفرینان 2. منابع فرصت 3. شناسایی(شامل کشف و خلق) فرصت 4. بهره برداری 5. خلق ارزش 6. زمینه وقوع کارآفرینی دانست. انجام این مطالعات کمک می کند تا کارآفرینی که بعنوان موتور پر قدرت توسعه و پیشرفت ملت هاست ، بهتر شناخته شود .



شکل 1 - چارچوب مفهومی کارآفرینی

## فرصت

ارزیابی فرصت‌ها موضوع محوری علم کارآفرینی است. فرصت‌های کارآفرینانه موقعیت‌هایی هستند که یک فرد چارچوب و الگویی تازه برای استفاده از منابع ایجاد می‌کند. در واقع مهمترین تفاوت فرصت‌های کارآفرینانه با دیگر موقعیت‌هایی که افراد در آنها بدنبال کسب سود هستند، در این است که فرصت‌های کارآفرینانه نیازمند ارائه الگو و چارچوب تازه هستند. الگوهایی که باید نسبت به چارچوب‌های قبلی بهینه شده باشد. به اعتقاد شومپیتر فرصت‌ها به اشکال مختلفی خود را نشان می‌دهند: کالا و خدمات نوین، روش‌های جدید سازماندهی، مواد خام جدید، بازارهای جدید و یا فرایندهای تولید نوین.

دو دیدگاه متفاوت به این موقعیت‌ها و اینکه از کجا منشأ می‌گیرند و این موضوع که چرا این امکان برای یک فرد بوجود می‌آید تا چارچوب تازه‌ای را برای ترکیب مجدد منابع ارائه دهد، وجود دارد

**دیدگاه شومپیتری و دیدگاه کریزنی:** کریزنی معتقد است که روش‌های مختلف دستیابی به اطلاعات باعث بروز و وجود فرصت‌ها می‌گردند.

فرصت‌های کریزنی فقط محدود به پدیده کشف هستند.

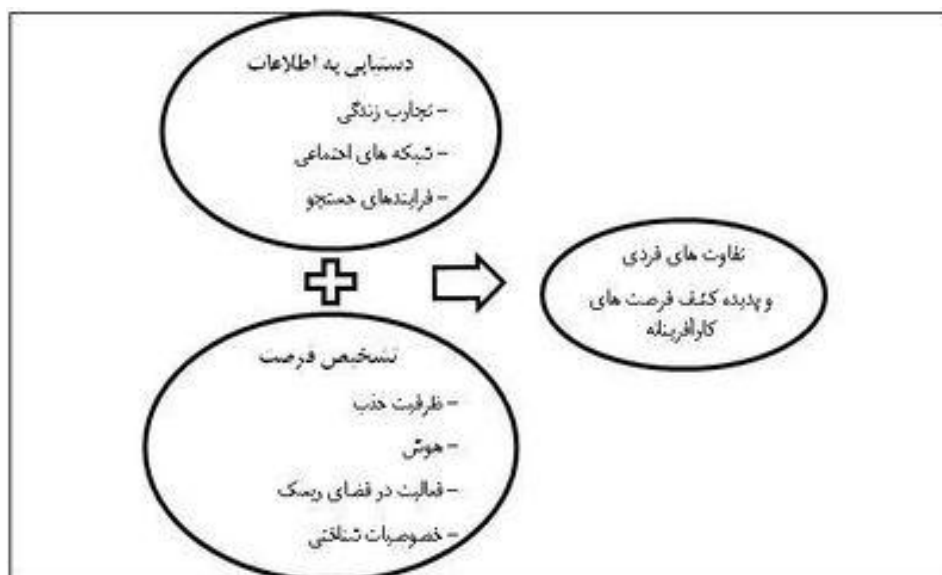
شومپیتر در توضیح وجود فرصت‌های کارآفرینانه بر اهمیت نقش اطلاعات جدید تاکید می‌کند. در این دیدگاه فرصت‌های کارآفرینانه، نوآورانه‌تر نشان داده می‌شوند. این بدین معنی است که اغلب فرصت‌های کارآفرینانه خلق می‌شوند تا کشف شوند. هر دو نوع فرصت می‌توانند در آن واحد در یک اقتصاد قابل دستیابی باشند. تغییرات در تکنولوژی، نیروهای سیاسی، قانون‌گذاری، و فاکتورهای اجتماعی و اقتصادی، منجر به خلق اطلاعات تازه‌ای می‌شود، که این اطلاعات توسط کارآفرینان شناسایی شده و به آنها کمک می‌کند که چگونه مجدداً از منابع استفاده کنند.

## تشخیص فرصت

تشخیص فرصت‌ها و عناصر مرتبط با این فرایند به ویژگی‌های شخصیتی کارآفرینان بستگی دارد؛ این ویژگی‌های شخصیتی را تفاوت‌های فردی می‌نامند. عامل تفاوت افراد در کشف فرصت‌ها، همین تفاوت‌های فردی است که در واقع بیانگر تفاوت افراد در دستیابی به اطلاعات و شناسایی فرصت‌هاست.

کارآفرینی پیوند فرد با فرصت است. تفاوت افراد و وجود فرصت‌های کارآفرینانه، عناصر اصلی فرایند کارآفرینی هستند. فرایند کشف فرصت، فرایندی شناختی و فردی است. بنابراین افراد و نه گروه‌ها و

بنگاه‌ها، فرصت‌های کارآفرینانه را کشف می‌کنند. یکی از سوال‌هایی که محققان به دنبال پاسخ به آن هستند این است که چرا فقط بعضی افراد و نه همه آنها، قادر به کشف فرصت‌ها هستند؟ افراد برای تشخیص فرصت‌ها نیاز به منابع شناختی دارند؛ این منابع را می‌توان به دو دسته ظرفیت جذب و فرایندهای شناختی، طبقه‌بندی کرد (شکل 2)



شکل 2 - تفاوت های فردی و تشخیص فرصت های کارآفرینانه

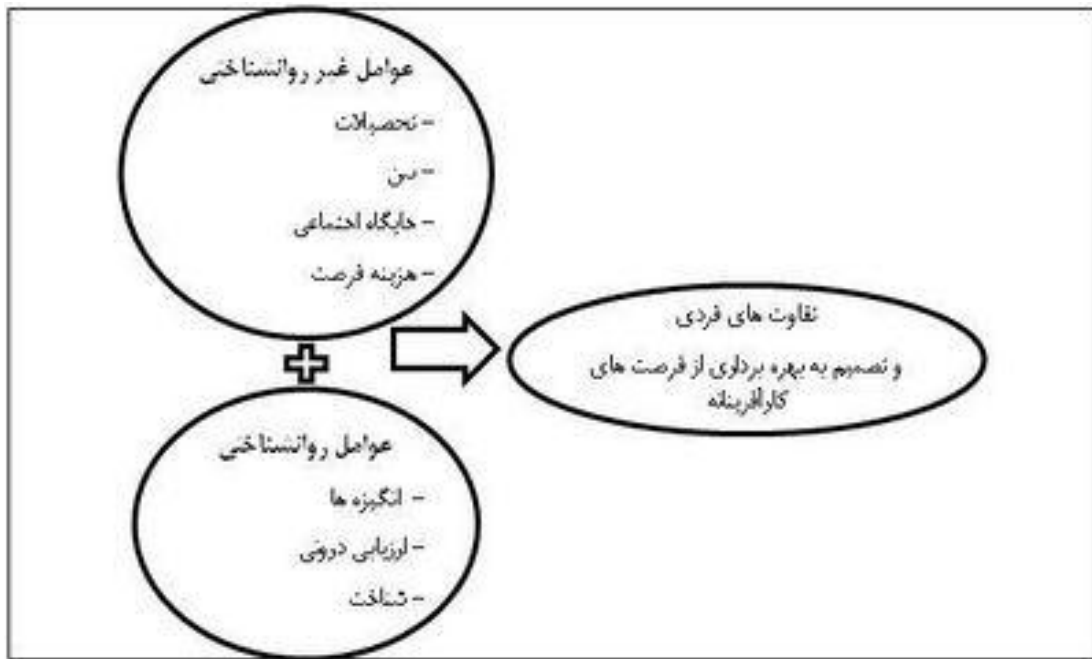
ظرفیت جذب بالاتر افراد، دستیابی آنها به اطلاعات اضافی درباره بازارها، تکنولوژی و منابع و فرایندهای تولید را تسهیل می کند. اطلاعات اضافی درباره بازارها، تکنولوژی و فرایندهای تولید کمک می کند تا چارچوبها و الگوهای تازه ای ارائه شود.

افراد با دانش قبلی متفاوت، ظرفیت جذب متفاوتی دارند. دانش قبلی می تواند در شکل دهی اطلاعات جدید و تفسیر آنها به افراد کمک کند. همچنین باعث افزایش بینش کارآفرینان می شود و به همین علت در هنگام برخورد با مسائل راه حل های متفاوتی را می بینند. فرایندهای شناختی کمک می کنند تا افرادی پیوند های علی را درک کنند، اطلاعات را دسته بندی کنند، ارتباطات و الگوها را در اطلاعات کشف کنند، چگونگی عملکرد فرایندها را بفهمند و حدس ها و نظریات دقیق تری در مورد اطلاعات ارائه دهند.

### جمع بندی: بهره برداری از فرصت

در یک جمه بندی کلی باید گفت که افراد هنگامی به بهره برداری از یک فرصت راغب می گردند که مطلوبیت بهره برداری فرصت ها در مقایسه با دیگر گزینه های استفاده از زمان، برای آنها افزایش یابد

عواملی که می توانند باعث افزایش سطح این اختلاف گردند را می توان به دو دسته روانشناختی و غیر روانشناختی تقسیم کرد (شکل 3).



شکل 3- تفاوت های فردی و تصمیم به بهره برداری از فرصت های کارآفرینانه

#### فاکتورهای روانشناختی شامل سه دسته می‌باشند که عبارتند از :

- وجوه شخصیت و انگیزش ؛ به عبارتی برونگرایی و سازگاری، میل به موفقیت ریسک‌پذیری و تمایل به استقلال .
- ارزیابی درونی از خود ؛ یا به عبارتی عزت‌نفس ، کانون کنترل .
- ویژگی‌های شناختی؛ یا به عبارتی اعتماد به نفس بالا و مسولیت‌پذیری

#### فاکتورهای غیر روانشناختی شامل عوامل متعددی هستند از جمله:

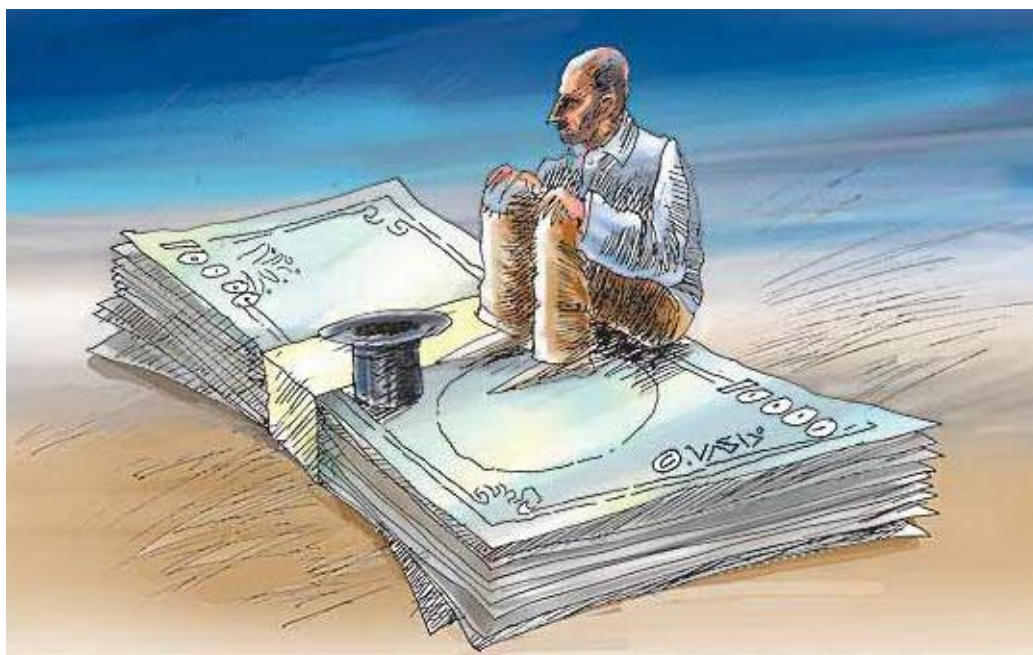
- سن و سال،
- موقعیت اجتماعی،
- هزینه فرصت؛ که بر فاصله موجود بین بهره برداری از یک فرصت و با انجام سایر گزینه ها می‌گذارند .

#### یک مدل خلاقانه تشخیص فرصت کارآفرینانه

**تشخیص فرصت :** یکی از ایده‌های مرکزی کارآفرینی، توانایی شناسایی یک ایده خوب و تبدیل آن به یک مفهوم کسب و کار است که ارزش افزوده و درآمد بیافریند. بطوریکه میتوان یک کارآفرین را به عنوان "شخصی که فرصتی را تشخیص می‌دهد و سازمانی برای اجرای آن ایجاد می‌کند" تعریف کرد.

## پنج مرحله تشخیص فرصت

- 1) آماده سازی
  - 2) پرورش
  - 3) بینش، که فاز اکتشاف را شکل می‌دهند
  - 4) ارزیابی
  - 5) به جزئیات پرداختن که فاز شکل‌گیری را ایجاد می‌کند
- در زیر هر کدام از این پنج عنصر را که چگونه در فرایند تشخیص فرصت استفاده می‌شود مورد بحث قرار گرفته‌اند.
- آماده سازی:** تحقیقات قبلی بر این باور بودند که آماده سازی و دانش قبلی برای فرایند تشخیص فرصت ضروری هستند. آماده سازی به تجربه و دانشی رجوع می‌کند که پیش از فرایند اکتشاف فرصت می‌آید. چنان آماده‌سازی اساساً یک تلاش آگاهانه برای ایجاد تخصص در یک حوزه و ایجاد یک حساسیت برای موارد و مشکلات در یک زمینه سودآور است. اما آماده سازی همچنین شامل دانش و تجربه‌ای است که غیر ارادی و بدون قصد اکتشاف فرصت جمع آوری شده است. در یک مجموعه سازمانی، ایده‌هایی که به راه‌اندازی موفقیت آمیز کسب و کار منجر می‌شود، اغلب از زمینه شرکت، خط جاری محصول یا خدمت، یا دانش فنی پدیدار می‌شود. با این حال، افراد مهارت‌ها و ایده‌های جدید را به شرکت می‌آورند که می‌تواند به ایجاد کسب و کارهای جدید منجر شود.
- پرورش دادن:** پرورش دادن به بخشی از فرایند تشخیص فرصت گفته می‌شود که کار آفرینان یا تیم کار آفرین به یک ایده یا یک مشکل ویژه می‌اندیشد. با این حال این مرحله به حل مسئله آگاهانه یا تجزیه و تحلیل سیستم‌ها ارجاع نمی‌شود. زیسکزننت میهایلی (Csikszentmihaly) ابراز می‌کند که در طول پرورش دادن، "ایده‌ها از زیر یک آگاهی بیرون می‌آیند". بنابراین پرورش دادن اساساً یک سبک تکراری و جهت‌نیافته، از توجه کردن امکانات یا گزینه‌های متفاوت است. گاکلیو و تاوب پرورش دادن را به عنوان یک دوره که "تشخیص، آماده جوش آمدن می‌شود" توصیف کرده است. این بخشی از فرایند تشخیص فرصت است که ترکیب جدیدی که شومپیتر به آن فکر می‌کرد، پدیدار می‌شود.
- بینش:** بینش به لحظه "یافتن، یافتن" یا "آها" می‌جوینده یا بنده اشاره می‌کند. در حالیکه پرورش دادن به یک فرایند جاری نظر دارد، بینش به لحظه تشخیص اشاره می‌کند. در بسیاری موارد، این نقطه‌ای است که تمام جواب یا راه حل اساسی به شکل ناگهانی و غیرمنتظره به ذهن خور می‌کند. این همگرایی ناگهانی نتیجه تغییر ادراکی است که روابط وسیله-هدف موجود را به هم می‌ریزد. بینش‌ها ممکن است کاتالیزورهای خنثی سازی برای ایجاد کسب و کار جدید یا دانش پوشش داده نشده‌ای که فرایند جاری اکتشاف را به پیش اندازد، فراهم کنند. غیر محتمل است که بینش یک "رویداد" منفرد باشد؛ بینش‌ها اغلب به صورت بازگشت پذیری از طریق فرایند تشخیص فرصت روی می‌دهند. بینش‌های کار آفرینی اساساً یا تشخیص ناگهانی فرصت کسب و کار، یعنی راه حلی برای مشکل کاملاً مطالعه شده و یا به دست آوردن یک ایده از همکاران، دوستان و سایر افراد مرتبط را شامل می‌شوند.



- **ارزیابی:** شروع فاز دوم فرایند تشخیص فرصت، یعنی شکل‌گیری را نشان می‌دهد. این مرحله شامل تحلیل این می‌شود که مفاهیم ایجاد شده در فاز اکتشاف قابل اجرا باشند، اینکه آیا تیم کارآفرین مهارت‌های ضروری برای انجام آن را داشته باشند، و اینکه این ایده آنقدر جدید باشد که بشود روی آن کار کرد. در زمینه تشخیص فرصت کارآفرینانه، مرحله ارزیابی شامل مطالعه امکان‌سنجی می‌شود، به شکلی که ایده‌ها از طریق شکل‌های مختلف بررسی از قبیل آزمون مقدماتی بازار، تحلیل‌های امکان‌سنجی مالی و یا بازخوردهایی از شرکای تجاری و سایر افراد در شبکه اجتماعی مورد آزمون قرار گیرند. ارزیابی همچنین شامل یک فرایند داخلی می‌شود که در آن کارآفرین باید چشم‌اندازی برای بینش جدید جستجو کند و پرسد: آیا مفهوم این کسب و کار به اندازه کافی ارزشمند است که آن را اجرا کرد؟

- **به جزئیات پرداختن:** در محیط خلاقیت کارآفرینانه، پرداختن به جزئیات یعنی: "ارزش‌آفرینی از طریق کار خلاقانه". بر عکس جنبه‌هایی در جستجوی اطمینان مرحله ارزیابی، این مرحله شامل جستجوی مشروعیت است. شکل دادن کسب و کار از یک فرصت پایدار با موضوع قرار دادن آن در یک بررسی موشکافانه خارجی و ساختن یک سیستم حمایتی برای آن. این مرحله از آنجا که نشان‌دهنده کار نسبتاً خسته‌کننده انتخاب گزینه‌ها، نهایی کردن انتخاب‌ها و سازماندهی منابع است، اساساً وقت‌گیرترین بخش فرایند است. با فرض اینکه ایده کسب و کار بعد از مرحله ارزیابی هنوز پایدار ملاحظه می‌شود، این مرحله شامل فعالیت‌های برنامه ریزی جزئیات برای کاستن از عدم اطمینان می‌شود. با این حال خود فرایند پرداختن به جزئیات جنبه‌هایی از مفهوم کسب و کار را که نیاز به توجه یا تحلیل‌های دقیقتری دارد و بنابراین باید بیشتر تحت ارزیابی قرار گیرد، آشکار می‌کند.

یکی از بزرگترین اشتباهاتی که بعضی از افراد در هنگام ایجاد یک کسب و کار مرتکب می‌شوند این است که آنها ابتدا یک محصول را انتخاب می‌کنند و سپس به دنبال پیدا کردن یک بازار مناسب برای آن می‌گردند! اگر شما نیز برای شروع کسب و کار خود از این روش استفاده کرده اید همین جا بایستید و از راهی که آمده اید برگردید!



افراد باهوش روش دیگری را انتخاب می کنند. آنها ابتدا یک بازار مناسب را انتخاب کرده و سپس محصولی را عرضه می کنند که مردم به دنبال آن هستند. به عبارت دیگر آنها ابتدا فرصتهای مناسب را شناسایی می کنند و پس از شناخت فرصت بلافاصله در جهت آن فرصت اقدام به کسب و کار می نمایند.

باید ببینید مردم چه می خواهند، به چه چیزهایی نیاز دارند و نیازهای فعلی آنها چیست. سپس مطابق با نیازهای آنها محصول خود را ارائه دهید. نیازهای مردم باعث ایجاد خواسته هایی در آنها می شود و این خواسته ها فرصتهایی هستند که به وجود می آیند.

## سیزده فرصت برای موفقیت در تمام کسب و کارها

### ۱- درآمد

مردم می خواهند «درآمد» کسب کنند. ممکن است بخواهند کسب و کار خودشان را شروع کنند، یک شغل با درآمد بالاتر پیدا کنند یا سهم بازار بیشتری به دست آورند. این، به آنها احساس «موفقیت» می دهد. از این فرصت استفاده کنید!

### ۲- پس انداز

مردم می خواهند «پس انداز» کنند. ممکن است بخواهند سرمایه گذاری مطمئنی برای آینده انجام دهند، یا در یک خرید بزرگ صرفه جویی خوبی کنند. این به آنها احساس «امنیت» می دهد. از این فرصت استفاده کنید!

### ۳- زمان

مردم می خواهند در «زمان» صرفه جویی کنند. آنها ممکن است بخواهند کمتر کار کنند و وقت بیشتری برای لذت بردن از خوشی های زندگی داشته باشند. این به آنها احساس «آرامش» می دهد. از این فرصت استفاده کنید!

### ۴- زیبایی

مردم می خواهند دارای یک «ظاهر بهتر» باشند. ممکن است آنها بخواهند وزن خود را کاهش دهند، تناسب اندام بهتر یا ظاهر زیباتری داشته باشند. این به آنها احساس «جذابیت» می دهد. از این فرصت استفاده کنید!

### ۵- آموزش

مردم می خواهند چیزهای جدیدی «بیاموزند». ممکن است بخواهند یاد بگیرند چگونه روغن ماشین خود را عوض کنند، چگونه خانه زیباتری داشته باشند، چگونه خوراک های لذیذی تهیه کنند یا مانند اینها. این به آنها احساس «هوشمندی» بیشتری می دهد. از این فرصت استفاده کنید!

## ۶- طول عمر

مردم می خواهند «طول عمر» بیشتری داشته باشند. ممکن است آنها بخواهند سر فرم باشند، بهتر بخورند، سالم تر باشند یا انرژی بیشتری کسب کنند. این به آنها احساس «تندرستی» می دهد. از این فرصت استفاده کنید!

## ۷- راحتی

مردم می خواهند «راحت» باشند. ممکن است بخواهند ناخوشی و درد نداشته باشند یا در رختخواب راحت تری استراحت کنند. این به آنها احساس «راحتی» می دهد. از این فرصت استفاده کنید!

## ۸- دوست داشتن

مردم می خواهند کسی آنها را «دوست» داشته باشد. ممکن است از تنهایی به تنگ آمده باشند، یا بخواهند با کسی صحبت کنند. این به آنها احساس «دوست داشتنی» بودن می دهد. از این فرصت استفاده کنید!

## ۹- معروف بودن

مردم می خواهند «معروف» باشند. ممکن است بخواهند در کار خاصی بین مردم شهرت داشته باشند و شخص با اعتبار و مشهوری شوند. این به آنها احساس «قابل تحسین» بودن می دهد. از این فرصت استفاده کنید!

## ۱۰- خوش بودن

مردم دوست دارند «خوش» باشند. ممکن است بخواهند از خوشی ها و لذت های مختلف جسمی و روحی استفاده نمایند. این به آنها احساس «رضایت» می دهد. از این فرصت استفاده کنید!

## ۱۱- خلاقیت

مردم دوست دارند «خلاق» باشند. ممکن است بخواهند راههای بهتر حل یک مشکل را کشف کنند. این به آنها احساس «خلاقیت» می دهد. از این فرصت استفاده کنید!

## ۱۲- پیشتازی

مردم دوست دارند در بعضی کارها «اولین» باشند. ممکن است بخواهند اولین کسی باشد که یک کسب و کار خاص را راه اندازی می کنند. این به آنها احساس «پیشتاز» بودن می دهد. از این فرصت استفاده کنید!



## ۱۳- قدرت

مردم دوست دارند بر تأثیر دیگران «غلبه» کنند. ممکن است بخواهند راههای شناخت صحیح مردم را بدانند، دچار شکستهای روحی در زندگی نشوند یا از دیگران فریب نخورند. این به آنها احساس «قدرت» می دهد. از این فرصت استفاده کنید !

### برنامه ریزی یا طرح ریزی

آماده شدن برای فردایی که خواهد آمد، میل طبیعی انسان است و برنامه ریزی ابزاری برای دستیابی به این خواسته به شمار می رود. حضرت نوح، برنامه ساختن کشتی عظیم خود را با هدف حفظ حیات مخلوقات زمینی، زمانی آغاز کرد که باران نمی بارید. او برای طرح ریزی برنامه ی مطلوب خود، به مقدماتی نیاز داشت که دانایی یکی از اساسی ترین آنها به شمار میرفت، دانایی از اندازه و بزرگی کشتی، نحوه ساختن آن و غیره. بنابراین داشتن هدف به معنای پایان راه نیست، بلکه تحقق آن مستلزم دانستن و به کار بستن فرآیندهای درست و سنجیده شده است. ولی واقعیت این است که دانایی در طرح ریزی اکثر برنامه ها و فرآیندهای سازمانی، معمولاً نقش و نگار کم رنگ تری دارد. برنامه ریزی یا طرح ریزی یعنی اندیشیدن از پیش. متخصصین از زوایای متعدد برای برنامه ریزی تعاریف متعددی ارائه کرده اند که برخی از آنها از این قرار است:



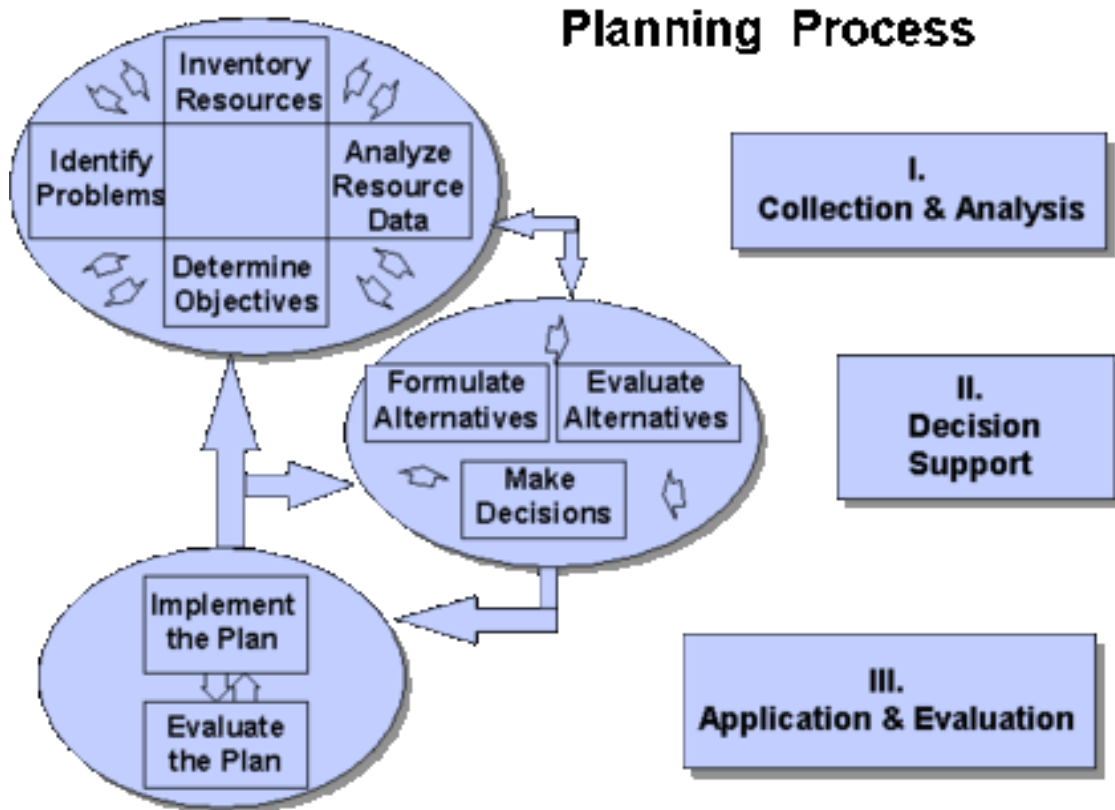
۱. تعیین هدف، یافتن و ساختن راه وصول به آن.
۲. تصمیم گیری در مورد اینکه چه کارهایی باید انجام گیرد.
۳. تجسم و طراحی وضعیت مطلوب در آینده، یافتن و ساختن راهها و وسایلی که رسیدن به آن را فراهم کند.
۴. طراحی عملیاتی که شیئی یا موضوعی را بر مبنای شیوه ای که از پیش تعریف شده، تغییر بدهد.

• ۱ - فرآیند برنامه‌ریزی

- ۱-۱ گام اول: آگاهی از فرصت‌ها (مسائل و نیازها)
- ۲-۱ گام دوم: تعیین اهداف کوتاه‌مدت
- ۳-۱ گام سوم: کسب اطلاعات کامل درباره‌ی فعالیت‌های مورد نظر
- ۴-۱ گام چهارم: دسته‌بندی و تحلیل اطلاعات
- ۵-۱ گام پنجم: تعیین فرضیه‌ها و شناخت موانع
- ۶-۱ گام ششم: تعیین بدیل‌ها
- ۷-۱ گام هفتم: ارزیابی بدیل‌های گوناگون
- ۸-۱ گام هشتم: انتخاب بدیل
- ۹-۱ گام نهم: تدوین برنامه‌های فرعی (پشتیبانی)
- ۱۰-۱ گام دهم: تنظیم تفصیلی توالی فعالیت‌ها و جدول زمانبندی
- ۱۱-۱ گام یازدهم: بیان برنامه‌ها به کمک ارقام به‌وسیله‌ی تخصیص بودجه
- ۱۲-۱ گام دوازدهم: پیگیری پیشرفت کار

- ۲ - جُستارهای وابسته
- ۳ - پانویس
- ۴ - منابع

## فرآیند برنامه‌ریزی



فرآیند برنامه‌ریزی از دوازده گام تشکیل شده که به قرار زیر است:

### گام اول: آگاهی از فرصت‌ها (مسائل و نیازها)

این گام با یک مقایسه‌ی اساسی بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب شروع می‌شود. باید یک ارزیابی نسبی از وضعیت اقتصادی، سیاسی، رقابت و فناوری محیط داشته باشیم (وضع موجود) و چرایی و چه چیزی آنچه می‌خواهیم بدست آوریم را نیز بدانیم (وضع مطلوب). برنامه‌ریزی به تشخیص صحیح از وضعیت مسائل و فرصت‌ها نیاز دارد؛ بنابراین پاسخ به پرسش‌های زیر مفید خواهد بود:

۱. مقصود از برنامه‌ی در دست تدوین چیست؟
۲. آیا رسیدن به این مقصود به حذف برنامه‌ی فعلی، اصلاح آن، یا برنامه‌ای جدید نیاز دارد؟
۳. رسیدن بدین مقصود برای سازمان چه اهمیتی دارد؟

### گام دوم: تعیین اهداف کوتاه‌مدت

اهداف کوتاه مدت، نتایج مورد انتظار و زمان رسیدن به مواردی را که باید مورد تأکید قرار گیرد، معین می‌کند و آنچه را که با بکارگیری استراتژی، خط مشی، رویه، قوانین، بودجه و برنامه‌ی زمانبندی باید بدست آید، مشخص می‌کند.

### گام سوم: کسب اطلاعات کامل درباره ی فعالیت‌های مورد نظر

دانستن فعالیت‌هایی که باید برنامه‌ریزی شود و تأثیر آنها بر سایر فعالیت‌های داخلی و خارجی سازمان، برای برنامه‌ریزی هوشیارانه ضروری است. اطلاعات حاصل از مطالعه و بررسی، مروری بر سوابق، مشاهده ی اعمال سایر سازمان‌ها و راحل‌های بکار رفته در گذشته و تجربه منابع مشهور، اطلاعات قابل استفاده را تشکیل می‌دهد. پرسش‌های زیر به این گام کمک می‌کند:

۱. آیا تمامی داده‌های لازم جمع‌آوری شده و برای پوشش دادن به همه ی فعالیت‌ها کافی است؟
۲. آیا پیشنهاد‌های افراد اجرایی اخذ شده است؟

### گام چهارم: دسته‌بندی و تحلیل اطلاعات

در این مرحله، هر جزئی از اطلاعات، هم به‌طور مجزا و هم در ارتباط با کل آن، بررسی می‌شود؛ روابط میان متغیرها شناسایی و بررسی می‌شود و اطلاعات موجود طبقه‌بندی می‌شود. پرسش‌های زیر می‌تواند مفید باشد:

۱. آیا روابط آشکار بین داده‌های واقعی وجود دارد؟
۲. آیا افراد مهم اجرایی روابط بالا را تأکید می‌کنند؟
۳. آیا برای تسهیل در تحلیل، اطلاعات جدول‌بندی شده یا به‌صورت نمودار درآمده است؟

### گام پنجم: تعیین فرضیه‌ها و شناخت موانع

مفروضات برنامه‌ریزی، بر مبنای تصورات ما از محیطی است که برنامه‌ریزی می‌خواهد در آن انجام گیرد. باید تمام مدیران برنامه‌ریزی روی مفروضات اتفاق نظر داشته باشند. پرسش‌های زیر برای تعیین فرضیه‌ها مفیدند:

۱. برای برنامه‌ریزی چه فرضیه‌های مهمی درباره ی آینده دارید؟
۲. آیا فرضیه‌ها جامع هستند و تمام مقتضیات مهم را پوشش می‌دهند؟
۳. چه فرضیه‌هایی را باید به منظور شناسایی تغییراتی که ممکن است تأثیر جدی بر برنامه بگذارد، کنترل کرد؟

### گام ششم: تعیین بدیل‌ها

در این گام بدیل‌های مختلف (راحل‌های مختلف مسأله یا برنامه‌های پیشنهادی مختلف) جمع‌آوری می‌شود. همه ی راحل‌های احتمالی باید جمع‌آوری شود، بدون اهمیت به این که در نگاه اول ممکن است بعضی بدیل‌ها مفید نیستند یا راحل بهینه نیستند. پس از آن باید نقاط ضعف و قوت بدیل‌ها تعیین شود تا بتوان آنها را با هم مقایسه کرد. در این مورد پرسش‌های زیر را می‌توان مطرح کرد:

۱. در صورت انتخاب هر برنامه (بدیل)، چه اصلاحی (تعدیلی) ممکن است لازم شود؟
۲. آیا کیفیت، سرعت و هزینه ی لازم رضایت‌بخش است؟
۳. آیا مکانیزه کردن کارها بر سرعت انجام آنها می‌افزاید؟

### گام هفتم: ارزیابی بدیل‌های گوناگون

پس از تعیین بدیل‌ها و بررسی نقاط ضعف و قوت هر یک، باید آنها را با اهداف و مفروضات اولیه سنجید. در این مرحله از فرآیند برنامه‌ریزی است که فنون پژوهش‌های عملیاتی و ریاضی در زمینه‌ی مدیریت کاربرد عمده‌ای دارند.

### گام هشتم: انتخاب بدیل

مرحله‌ی اصلی در تصمیم‌گیری، انتخاب بدیل است. برای انتخاب بهینه پرسش‌های زیر مفید است:

۱. آیا برنامه (بدیل)، برای تطبیق با شرایط متفاوت قابلیت انعطاف دارد؟
۲. آیا برنامه، مورد پذیرش افراد اجرایی (عملیاتی) است؟
۳. برنامه‌ی انتخابی از نظر پرسنل، مکان، تجهیزات، آموزش و نظارت، به چه امکانات جدیدی نیاز خواهد داشت؟

### گام نهم: تدوین برنامه‌های فرعی (پشتیبانی)

برنامه‌ریزی بدون این مرحله به‌ندرت کامل می‌گردد. تقریباً همیشه برای حمایت از برنامه‌ی اصلی، به برنامه‌های فرعی نیاز است. برای مثال، هنگامی که یک شرکت هواپیمایی تصمیم به خرید یک سری هواپیمای جدید می‌گیرد، این تصمیم‌گیری به یک سری برنامه‌ریزی فرعی جدید نیاز دارد؛ از جمله در مورد استخدام و آموزش افراد مختلف با مهارت‌های گوناگون، خرید و نگهداری لوازم یدکی، ایجاد امکانات تعمیراتی، برنامه‌ی زمانبندی جدید، تأمین بودجه، اخذ بیمه و غیره.

### گام دهم: تنظیم تفصیلی توالی فعالیت‌ها و جدول زمانبندی

جزئیات اینکه فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده، در کجا، توسط چه کسی و در چه زمانی باید انجام شود به طور مناسب تنظیم می‌گردد؛ چگونگی و زمان به‌کارگیری برنامه، حیاتی است. پرسش‌های زیر برای تنظیم این مرحله می‌تواند مطرح شود:

۱. آیا برنامه، از نظر محتوا و زمانبندی نظر مجریان و پذیرش از طرف آنها را جلب کرده است؟
۲. آیا جزئیات دستورالعمل‌ها برای پوشش دادن به برنامه، تدوین شده است؟
۳. آیا فرم‌ها و لوازم مورد نیاز آماده است؟

### گام یازدهم: بیان برنامه‌ها به کمک ارقام به وسیله‌ی تخصیص بودجه

پس از اتخاذ تصمیم و تعیین برنامه‌ها، مرحله‌ی تبدیل آن به عدد و رقم فرا می‌رسد. هر واحدی در سازمان می‌تواند بودجه‌ای مخصوص به خود داشته باشد. اگر این تخصیص بودجه خوب انجام گیرد، بودجه می‌تواند وسیله‌ای برای ترکیب هزینه‌ی برنامه‌های گوناگون با یکدیگر و همچنین معیار مهمی برای سنجش میزان پیشرفت در برنامه‌ها باشد.

### گام دوازدهم: پیگیری پیشرفت کار

موفقیت برنامه با نتایج بدست آمده سنجیده می‌شود، بنابراین پیش‌بینی چگونگی پیگیری کافی، برای تعیین انطباق عملکرد با برنامه و نتایج بدست آمده با نتایج مورد انتظار، باید جزء کار

برنامهریزی باشد. ناگفته نماند که بطور معمول این امر جزء وظیفه ی اساسی کنترل است. پرسش‌های زیر برای ارزیابی این مرحله می‌تواند کارساز باشد:

۱. آیا در یک دوره ی زمانی منطقی، گزارش‌ها و مدارک کافی برای آگاه ساختن مدیران کلیدی و سنجش نتایج، جمع‌آوری شده است؟
۲. در چه محدوده یا بُردی، نتایج رضایت‌بخش محسوب می‌شود؟
۳. در صورت نقصان نتایج، چه اقدامات اصلاحی پیشنهاد می‌کنید؟

### اهمیت کار تیمی

کار تیمی حایز اهمیت است. اگر تیم به گونه ای شکل گیرد که خوب به وظایف محوله عمل کند قادر خواهد بود که:

**کیفیت و بازدهی را بهبود بخشد:** تیم‌ها می‌توانند رویه‌ها را تعیین و بر آن‌ها نظارت کنند و متقابلاً پاسخگوی نتایج باشند.

**خدمات را بهبود بخشد:** تدوین رویکردی یکپارچه و منسجم در زمینه ی ارایه ی خدمات بدان معنی که کل تیم بتواند بر تامین نیازهای مشتری تمرکز یابد.

**هزینه‌های راهبری را کاهش دهد:** با بهبود و افزایش بازدهی و جریان کار افزایش سود نیز محقق می‌شود.

**باعث ایجاد انگیزه و خلاقیت شود:** تیم‌ها اغلب بهتر از همه می‌دانند که چگونه شیوه کار را اصلاح کنند.

**ساختار شغلی را آسان می‌سازد:** اعضای تیم می‌توانند از یک دیگر حمایت کنند.

### چرا تیم‌ها شکست می‌خورند؟

**نبود حمایت:** اگر حمایت و تشویقی از بالا (مدیریت ارشد) وجود نداشته باشد، روحیه ی تیم آسیب خواهد دید.

**نبود هدف مشخص:** تیم‌ها به اهداف و مقاصد مشخص نیاز دارند به گونه ای که بدانند به کجا می‌روند.

**نبود ساختار تیمی:** تیم‌ها به ساختار و رویه برای ساماندهی عملکرد خود نیاز دارند. یعنی مرور و بررسی منظم، سیستم‌های بازخورد اطلاعات و سازوکارهای حل مشکل.

**سیستم‌های نامناسب:** سیستم‌های مدیریت اجرایی که عملکرد افراد را تشویق و تحسین می‌کنند می‌توانند برای عملکرد تیم تعیین کننده باشند.

**اندیشه ی گروهی:** نبود تنوع و حضور روش‌ها و رویکردهای شبیه به هم می‌توانند از معرفی شدن ایده‌های جدید ممانعت به عمل آورد.

**دستور کارهای مخفی:** این گونه دستور کارها معمولاً خصوصی است و اعلام نمی‌شود و می‌توانند مانع از حرکت رو به جلوی تیم گردد.

**دیدگاه‌های متعارض:** تعارض و اختلاف در دیدگاه‌ها می‌توانند باعث عقب‌گرد تیم شود، اما، اگر این مشکل حل شود، مورد یاد شده می‌تواند به رویکردی هم‌کاری گونه منتهی شود.

**هماهنگ و یکپارچه نبودن اعضای تیم:** تمامی اعضای تیم بایستی به یک تیم تعلق داشته باشند تا زمینه ی کار و فعالیت به شکلی مؤثر و کارآمد فراهم آید.

## مراحل توسعه ی تیم:

1. **شکل گیری:** زمانی که یک تیم در آغاز شکل می گیرد.
  2. **درگیری:** اغلب اوقاتی دشوار است که تیم خارج از نقش ها و مسئولیت های محول شده کار می کند.
  3. **انسجام:** در برگزیده ی تعیین قواعد و یافتن شیوه هایی برای کار کردن با یک دیگر است. تبیین این گونه اصول و قواعد به تیم هویت می دهد و باعث آرامش و راحتی اعضای تیم می شود.
  4. **تکامل:** وقتی مشکلات از پیش رو برداشته شد و اعضای تیم یاد گرفتند که چگونه گروهی کار کنند، می توانند وظایف محوله را انجام دهند و از روحیه و توان کافی برای هم کاری با یک دیگر به عنوان یک تیم برخوردار شوند.
- تیم های برخوردار از عملکرد بالا چه کاری انجام می دهند؟**
- وقتی یک تیم بدرستی خوب عمل می کند، اعضای آن:
  - نتایج مطلوب و کیفیت بالا را به عنوان هدف دنبال می کنند.
  - به اهداف دست می یابند و موفقیت را جشن می گیرند.
  - یک دیگر را می فهمند و به اختلافات (اختلاف نظرها) احترام می گذارند.
  - به یک دیگر احترام می گذارند.
  - در زمینه ی وظایف محوله و مهارت ها نوعی توازن رعایت شده است.
  - برای دست یابی به نتایج دل خواه دارای مسئولیت و اختیار می باشند.
  - مشتری مدارند.
  - به شکلی مستمر و منظم عملکرد خودشان را مرور کرده آن را بهبود می بخشند.
  - از کار کردن با یک دیگر لذت می برند و از انگیزه کافی برای دست یابی به اهداف برخوردارند.

## پرسش نامه ی مربوط به کارایی تیم

به هر یک از جملات زیر بین امتیاز 5 تا 1 (1=به هیچ وجه، 5=کاملا درست) چه امتیازی را برای خود انتخاب می کنید؟

**هدف:** ما دارای یک هدف مشترک هستیم.  
اهداف ما روشن، چالش گونه و مرتبط است.  
هدف ما با راهبرد سازمانی مطابقت دارد.

**عملکرد:** ما می دانیم که چگونه عمل کنیم.  
برای دست یابی به نتایج تشویق می شویم.  
ما می دانیم که اهداف چه هستند و آن ها هوشمند می باشند.

**روابط:** ما واقعا با هم هماهنگ هستیم.  
هر یک از ما به طور فردی مسئول هستیم.  
ما مهارت های مختلف را در خود جمع می کنیم اما هر یک از ما دارای نقشی جداگانه است.

**فراگیری:** هر گاه احساس نیاز کردیم، آموزش را ترتیب می دهیم.  
اگر لازم بود هم دیگر را در برخی امور آموزش می دهیم.



رویه یا فرآیند کار تیمی را بررسی کرده و موفقیت های یک دیگر را شناسایی می کنیم.  
**ارتباطات:** در حالی که دیگران به ما گوش می کنند ما دیدگاه های خود را آزادانه و صادقانه بیان می کنیم.

ما دارای اغتشاش فکری بوده و دیدگاه های متفاوتی را عرضه می داریم.  
 ما با سازش عریض تر ارتباط برقرار می کنیم.  
 تیم در چه زمینه ای واقعا خوب عمل می کند؟ در چه زمینه ای خوب عمل نمی کند؟ برای بهبود چه می توانیم انجام دهیم؟

### برگزاری جلسات تیم

اگر مجبورید ریاست یکی از جلسات گروه را بر عهده گیرید، همیشه سعی کنید از الحاق خلاقیت و ایده های تیم اطمینان حاصل نمایید. شما باید در جلسه، حداکثر استفاده را از گروه ببرید و نکات زیر، ممکن است به شما کمک کند.

- اجازه دهید اعضای تیم با هم هماهنگ باشند، در موفقیت و پیشرفت ها با هم سهیم باشند و از موفقیت ها به عنوان فرصتی برای نمایاندن مراتب قدردانی خود از تلاش آن ها استفاده کنید.

- موضوع جلسه را از پیش اعلام کنید. (با این کار به اعضای گروه فرصت می دهید تا ایده های خود را به موضوع مطرح شده متمرکز کنند)

- مطمئن شوید که همه ی اعضا گروه فرصت دارند تا دیدگاه های خود را اعلام کنند. از برخی تکنیک ها مانند ایجاد اغتشاش فکری و همه می گروهی در آن دسته از اعضای گروه که ساکت هستند برای ایجاد ایده های مرتبط استفاده کنید. نگاهی نیز به زبان فیزیکی گروه بیاندازید و نشانه هایی چون بی قراری، کسالت، بی حوصلگی و اشتیاق را کنترل کنید.

- ایده ها و نقطه نظرات اعضای تیم را بازبینی کرده و درستی آن ها را کنترل کنید.
- مشخص کنید که چه تصمیماتی اتخاذ شده است و چه اقداماتی در جلسه صورت خواهد گرفت. برای این کار ممکن است به مدارک مرتبط و ارائه ی آن به اعضای گروه نیاز باشد، بدین ترتیب گروه در خصوص دستور جلسه به خوبی آگاه می شود.

- کنترل کنید که آیا کاری تکمیل نشده وجود دارد یا این که موضوعات دیگری می بایست برای بحث و تبادل نظر مطرح شوند.

- روند کار گروه را بازبینی کنید. چه اقداماتی خوب و چه کارهایی نامطلوب بوده است؟ افراد در شرایط فعلی چه احساسی دارند؟ تا جلسه ی بعدی چه اموری را می توان بهبود بخشید؟ بدین ترتیب، در جریان جلسه، هم به امور مربوط به وظایف افراد گروه و هم به رویه ی انجام امور که به یک کار گروهی خوب منتهی می شود خواهید پرداخت.

## مصاحبه و ویژگی های آن چیست؟

**مصاحبه (Interview)** مصاحبه پرسش و پاسخی است که میان دو یا چند نفر به منظور انتقال يك پیام خبری یا غیر خبری تحت تاثیر عوامل درون سازمانی و برون سازمانی صورت می‌گیرد.

متداولترین وسیله بررسی تجربی در جامعه‌شناسی و بسیاری از رشته‌های مجاور دیگر و همچنین در بخش‌های کاربردی، روش مصاحبه است. زیرا گرچه با این وسیله، رفتار اجتماعی افراد فقط به طور غیر مستقیم، بر مبنای عکس‌العمل آنها به سوالات سنجیده می‌شود و به نظر می‌رسد با تکنیک‌هایی چون مشاهده و یا آزمایش ممکن است بتوان رفتار اجتماعی افراد را در گروه‌های کوچک به طور مستقیم و واقعی‌تر بررسی کرد، اما در گروه‌های بزرگتر، هنگامی که مقایسه نسبتاً دقیق رفتار گروه‌ها با یکدیگر مطرح می‌شود باید مقیاس‌های دقیق، قابل اطمینان و یک‌شکلی برای مقایسه و سنجش افراد با یکدیگر یافت که در مجموع "مصاحبه" در بیشتر موارد به این هدف ایده‌آل نزدیک‌تر است.

انجام مصاحبه عبارتست از: هنر پرسیدن پرسش‌های درست و به دقت گوش‌دادن به آنچه که مصاحبه‌شونده می‌گوید و همچنین چیزهایی که مصاحبه‌شونده نمی‌گوید.



مصاحبه ارتباطی طراحی شده، هدفدار، رودررو و نیازمند به تصمیم‌گیری است که دو طرف در آن حضور دارند و دست‌کم یکی از طرفین با برنامه‌ریزی قبلی در آن شرکت می‌کند. به عبارتی محقق طی برنامه‌ای معین به وسیله سوالات مشخص در پی سنجش هدف‌هایی مشخص است. با همین توضیح چنین بر می‌آید که:

1. در آغاز باید هدف‌های کل (هدف تحقق و بررسی) و هدف‌های جزء (هدف از طرح هر سوال) مشخص شده باشند.

2. وسیله بررسی و سنجش در این روش، سوال و یا وسیله‌های شبیه آن (نظیر گویه) است.

3. این وسایل نسبت به موضوع و افراد و شرایط مکانی و زمانی مورد مطالعه باید هر بار با برنامه‌ای دقیق و قابل کنترل، پیاده شوند تا امکان مقایسه و نتیجه‌گیری قابل اطمینان وجود داشته باشد.

## ارکان مصاحبه

- 1 - مصاحبه کننده
- 2- مصاحبه شونده
- 3- موضوع
- 4 - هدف
- 5- رسانه
- 6 - مخاطب

## چرا مصاحبه می‌کنیم؟

- 1- برای کسب خبر
  - 2 - شناخت مصاحبه شونده (خاص - عام)
  - 3 - آشنایی مخاطب با يك رویداد یا يك شخص
  - 4- رفع ابهام
  - 5 - بزرگ کردن موضوع یا مطرح کردن یک خبر
  - 6- ایجاد ارتباط میان مردم (مخاطب) و مصاحبه شونده
  - 7- کوچک کردن موضوع یا تحقیر يك فرد
  - 8 - مخاطب یابی و مخاطب سازی
  - 9- ایجاد فضا، جو و موقعیت ویژه و جریان دادن به افکار عمومی
  - 10- مستند کردن اخبار
  - 11 - آشنایی با مصاحبه شونده
  - 12 - تامین منابع و امنیت ملی
- در هر حال، هدف اصلی مصاحبه مخاطب است نه مصاحبه شونده.

## ویژگی های مصاحبه کننده:

- 1- کسی که شمّ خبری دارد.
- 2- دارای ذوق و قریحه و استعداد نویسندگی است .
- 3- کنجکاو و نکته سنج است .
- 4- توانایی جوشش و در آمیختگی با طبقات و اقشار مختلف را دارد.
- 5 - سریع الانتقال است و قدرت تفکر و تصمیم‌گیری دارد.
- 6- صبور و بردبار است، آدم عجول روزنامه نگار نمی‌شود .
- 7 - دارای اطلاعات، دانش، بصیرت و هوشندی است.
- 8- پایبند به اصول اخلاق حرفه‌ای است .
- 9- چالاک و ریسک پذیر است .
- 10- غرور و تکبر ندارد و گزافه گوی نیست .
- 11- متعصب نیست .
- 12- حافظه خوبی دارد .
- 13- خوب حرف می‌زند و خوب تحلیل می‌کند.

## ویژگی های مصاحبه شونده:

- 1 - کسی که می‌خواهد مصاحبه رابه نفع خود پایان دهد.
- 2- دارای اطلاعات لازم در مورد موضوع مورد بحث است یا ادعا می‌کند که اطلاعات دارد.
- 3 - علاقه مند به تحقیر خود نیست و به هیچ وجه نمی‌خواهد او را کسی بدانیم که دانش او در قبال موضوع کم است.
- 4- مصاحبه شونده اگر در شرایطی قرار گیرد که ناچار به ارائه اطلاعات شود و موقعیت او تضعیف شود، سعی می‌کند در برابر پرسش‌ها گارد گرفته و مسیر مصاحبه را تغییر دهد.



## مراحل انجام يك مصاحبه

- 1- تعیین موضوع
- 2- مطالعه و شناخت موضوع
- 3- مصاحبه شونده و شناخت شخصیت مصاحبه شوند شناخت جایگاه حقوقی و اجتماعی
- 4 - طراحی و تعیین پرسش‌ها
- 5 - گرفتن وعده مصاحبه

## موضوع در مصاحبه

- 1-موضوع،کسب خبر از نهاد یا اجزایی است که منبع خبر محسوب می‌شوند.  
جمع آوری اطلاعات تکمیلی در مورد موردی است که قبلا عنوان شده
- 2- موضوع، اطلاع از ماجرای که اتفاق افتاده است.
- 3- موضوع، شخص یا اشخاصی هستند که شناخت آنان برای مخاطب مفید است.

## راههای دستیابی به موضوع مصاحبه

- 1- آرشیو سازمان‌ها و پرونده آنها
- 2- کار با شبکه‌های اطلاعاتی و ارتباطی
- 3- آرشیوهای روزنامه‌ها و اشخاص
- 4 - کسب اطلاعات و نظر کارشناسان و صاحب‌نظران و همکاران

### دانستن هدف از مصاحبه پیش از گفت وگو

روزنامه نگار معمولاً پیش از طرح پرسش از منبع یا مصاحبه شونده هدف اساسی و پایه ای دریافت اطلاعات از او را بررسی می کند. او پیش از طرح پرسش، طرحی کلی از کاربرد آن گفت و گو، در خبر یا گزارش را می سنجد تا بداند آن اطلاعات حاصل گفت و گو را در کجای مجموعه خبر یا گزارش باید جای داد. در جریان گفت و گو نیز، همچنان باید در همان اندیشه کاربرد اطلاعات در نوشتار خود باشد و بیندیشد که این حرف و اطلاعات تازه چگونه نوشتار را شکل یا تغییر می دهد. مهمتر این که خبرنگار بهتر است پیش از مصاحبه یا در جریان مصاحبه، مستقیم به کمبودها و نیازهای خود یا گزارش خود فکر کند که اکنون آن مصاحبه، باید آن کمبودها را تامین کند. عیبی ندارد که این کمبودها را روزنامه نگار در حاشیه دفتر خود یا در صفحه طرح، یادداشت کند. این کار جدا از این که موجب می شود خبرنگار پرسش های روشن و دقیقی را طرح کند، او را از مراجعه دوباره برای طرح مجدد پرسش ها و کسب اطلاعات لازم در مراجعه های بعدی بی نیاز می سازد. گاهی این مراجعه مجدد، غیرممکن می شود و خبرنگار بدون اطلاعات آن مجبور می شود، مطلب را بنویسد.

### مکالمه مصاحبه نیست

در مکالمه می توان موضوع واحد، متعدد یا حتی گم شدگی موضوع داشت، اما در مصاحبه موضوع واحد است و هدف معین و مشخص است. برای مکالمه، رسانه و مخاطب وجود ندارد، در حالی که در مصاحبه برعکس است.

### مطالعه کافی و گسترده پیش از مصاحبه

روزنامه نگار نباید از این پروا کند که خود را بی اطلاع نشان دهد (بی اطلاع نشان دادن با بی اطلاع بودن تفاوت دارد)، اما درست نیست که به بی اطلاعی خود بنازد. پیش از مصاحبه با شخص یا اشخاص، روزنامه نگار بهتر است در مورد مصاحبه شونده و موضوع مصاحبه، مطالعه و تحقیق کند، همچنین در مورد هر آنچه به مصاحبه شونده و موضوع ارتباط دارد. این کار جدا از خواص دیگر، از بی خبری خبرنگار و غفلت او که ممکن است موجب به اشتباه افتادن و گمراهی او شود، جلوگیری می کند.

### ویژگی های پرسش در مصاحبه

- 1- پرسش باید به طور مستقیم یا غیر مستقیم مصاحبه شونده را به هدف نزدیک کند، یعنی پرسش معطوف به هدف باشد.
- 2- پرسش باید صریح و واضح باشد.
- 3- شان و منزلت مصاحبه شونده را رعایت کند.
- 4- فاقد تعارف و القاب بی مورد باشد.
- 5- پرسش نباید در قالب باز پرس و یا گفت وگویی صمیمانه و خودمانی باشد.
- 6- پرسش ها باید از يك نظم منطقی پیروی کند.
- 7- پرسش نباید به گونه ای طراحی شود که پاسخ يك کلمه ای باشد. (بله یا خیر)
- 8- پرسش نباید مرکب باشد، زیرا ممکن است فقط بخشی از آن مورد توجه پرسش شونده قرار گیرد و بخش دیگر فراموش شود.
- 9- پرسش باید بیانگر تسلط مصاحبه کننده بر موضوع باشد.

10- پرسش باید طوری طراحی شود که پرسش شونده، چاره‌ای جز پاسخ صریح و مستقیم نداشته باشد.

### انواع پرسش در مصاحبه

در نحوه تنظیم پرسش‌ها هدف از مصاحبه در نظر گرفته می‌شود؛

1- کلی: اگر هدف از مصاحبه، گرفتن پاسخ‌های کلی است.

2- جزئی: اگر هدف کسب اطلاع از جزئیات است.

### ویژگی‌های پرسش‌های کلی

1- جواب کلی دارد .

2- معمولاً مدت مصاحبه را طولانی می‌کند .

3- فضای حاکم بر مصاحبه گرم و صمیمانه است، چون مصاحبه شونده مجبور نیست الزاماً به پرسش‌های خاصی پاسخ دهد .

4- پاسخ‌های کلی به پرسش‌های کلی، معمولاً حجمی از اطلاعات را نیز به دنبال دارد که ممکن است در متن آنها نکات مهمی وجود داشته باشد.

5- در پرسش کلی، کنترل مصاحبه در اختیار مصاحبه شونده است.

### ویژگی‌های پرسش‌های جزئی

1- روشن کننده جزئیات است .

2- حجم کمتری از اطلاعات را توضیح می‌دهد.

3- مدت زمان مصاحبه عموماً کوتاه‌تر است.

4- فضای حاکم بر مصاحبه سرد است.

5- کنترل مصاحبه در اختیار مصاحبه کننده است.

### در هر مصاحبه دو گونه پرسش مطرح می‌شود:

1- اولیه

2- ثانویه

**پرسش‌های اولیه:** پرسش‌هایی است که از پیش طراحی شده، اما ممکن است در جریان مصاحبه تغییر کنند.

**پرسش‌های ثانویه:** در جریان مصاحبه بر اساس پاسخ‌های مصاحبه شونده یا براساس فضای محیط مصاحبه مطرح می‌شوند .

**نکته:** در بسیاری از موارد پرسش‌های ثانویه مهم‌تر از پرسش‌های اولیه است.

### عوامل تاثیر گذار در طراحی پرسش

1- تسلط بر موضوع

2- شناخت قبلی مصاحبه شونده

3- هدف مصاحبه

4- زمان، مکان و مدت مصاحبه

5- شخص مصاحبه شونده ( طراحی پرسش براساس شخص یا اشخاص خاص)

6- تجربه مصاحبه کننده

- 7- نوع مصاحبه: گسترده، آزاد
- 8- روش مصاحبه: کتبی، تلفنی، حضوری

بهترین روش در زمان طفره رفتن مصاحبه شونده از پاسخ، تکرار پرسش به شکل های گوناگون در زمان مصاحبه است و گفتن این که با کارشناسان دیگر نیز در این زمینه مصاحبه شده است. داشتن تاریخچه ای از پاسخ های مصاحبه شونده دیگر می تواند راهگشا باشد. هنگامی که قبل از مصاحبه امکان تحقیق وجود نداشته باشد، استفاده از ارزش های خبری (که، کجا، کی و چه، چرا، چگونه) در پرسیدن پرسش های مصاحبه می تواند بکار گرفته شود. همچنین فرمول آرمه نیز در برخی از مصاحبه ها که امکان تحقیق در زمینه موضوع وجود دارد، بخصوص در بحث های اقتصادی و طرح های عمرانی می تواند مورد استفاده قرار گیرد.

### ترفندهای مصاحبه

- 1- کلید هر مصاحبه « چرا؟ » است، سعی کنید از این کلمه در هر جا که نتوانستید پرسش ثانویه طرح کنید استفاده کنید تا سکوت حاکم بر مصاحبه را بشکنید.
  - 2- پرسش ها را از مهمترین مسایل شروع کنید تا به موارد کم اهمیت ختم شود، گرچه استثنا نیز وجود دارد.
  - 3- شروع مصاحبه نباید طوری باشد که احساس تنش در فضای مصاحبه پیش آید.
  - 4- هر کجا نتوانستید به پرسش ثانویه برسید یا حواستان به پاسخ مصاحبه شونده نبود یا پاسخ او را به خوبی درک نکردید، از جمله **لطفا بیشتر توضیح دهید**، استفاده کنید.
  - 5- اداره مصاحبه و کنترل و هدایت آن مهمترین عامل در انجام يك مصاحبه موفق است.
- در این باره به نکات زیر توجه کنید :**
- الف) مبارزه با سکوت.
  - ب) توجه به سخنان مصاحبه شونده و دقت در سخن گفتن.
  - ج) سماجت توأم با طمأنینه برای رسیدن به پاسخ.
  - د) نسبت به عدم پاسخ مصاحبه شونده عقب نشینی نکنید.
  - ه) مصاحبه شونده را عصبانی نکنید، چرا که ممکن است منجر به شکست مصاحبه شود، اگر چه استفاده ماهرانه از این روش گاه لازم است.

### ضعف های ناشی از مصاحبه شونده و مصاحبه کننده

#### الف) ضعف های ناشی از مصاحبه شونده

- 1- عدم تمایل به شرکت در مصاحبه
- 2- ضعف مدیریتی
- 3- عدم اعتماد متقابل
- 4- عدم اعلام نظر به خاطر حفظ امنیت شغلی، منافع گروهی یا فردی اعم از سیاسی یا غیر سیاسی
- 5- عدم وجود قانون که مصاحبه شونده را ملزم به ارائه اطلاعات کند.



### ب) ضعف های ناشی از مصاحبه کننده

- 1- عدم تسلط بر موضوع
- 2- گم کردن هدف مصاحبه در نتیجه به بیراهه رفتن موضوع اصلی
- 3- عدم شناخت قبلی مصاحبه شونده
- 4- احساس حقارت و خود کم بینی
- 5- کم تجربگی مصاحبه کننده
- 6- عدم خلاقیت، سرعت انتقال، هوش و ذکاوت
- 8- عدم امنیت شغلی

### خصوصیات يك مصاحبه جذاب

- 1- پرسش های غیر کلیشه ای و جواب های غیر کلیشه ای
- 2- پرسش های غیر منتظره و غیر قابل پیش بینی
- 3- کشمکش و چالش و درگیری ( البته قطعا غیر فیزیکی) در مصاحبه
- 4- ریتم، توازن و ساماندهی مناسب مصاحبه
- 5- طولانی نبودن بی جهت مصاحبه
- 6- گره گشایی از تمام پرسش ها
- 7- لید و تیترا مناسب و تاثیر گذار

### ارایه اطلاعات در مصاحبه

- 1- اطلاعات مصاحبه شونده مستقیما منوط به پرسش است.
- 2- اطلاعات سر ریز مصاحبه شونده که موجب عکس العمل مثبت و گرفتن خبر بیشتر می شود.
- 3- اطلاعاتی که از طریق توجه دقیق و کامل نسبت به محیط بدست می آید.

مصاحبه، پرسش باز - پاسخ، یادداشت برداری، رفتار غیرکلامی، روان سنجی

### موقعیت فیزیکی

ویژگی های فیزیکی موقعیت مصاحبه را باید به گونه ای سازمان داد که اطاق به صورت محیط واقعی کار به نظر بیاید نه به صورت اطاقی آراسته و تزیین شده. نور باید به صورت غیرمستقیم بتابد، نور مستقیم باید از دیوارها یا آواژور بتابد. محل نشستن به گونه ای تنظیم شود که مصاحبه کننده و مراجع نه زیاد نزدیک هم و نه خیلی دور از هم قرار گیرند.

### تهیه و تدوین راهنمای مصاحبه

تهیه و تدوین راهنمای مصاحبه، امری بدیهی و در عین حال ضروری است. راهنمای مصاحبه امکان جمع آوری اطلاعات، در جهت رسیدن به هدف پژوهش را امکان پذیر می سازد و سؤال هایی را که باید پرسیده شود، دسته بندی و مرتب می کند.

## برقراری ارتباط در مصاحبه

مصاحبه‌گر باید خود را معرفی کند و از مصاحبه‌شونده بپرسد که دوست دارد چگونه او را خطاب کنند. سؤال‌های مصاحبه باید به زبانی مطرح شوند که بین مصاحبه‌کننده و مصاحبه‌شونده ارتباط مؤثر برقرار سازد. مصاحبه‌شونده به زبانی که با آن مصاحبه می‌کند باید کاملاً مسلط باشد.

## روشن کردن هدف مصاحبه

مصاحبه‌کننده باید هدف مصاحبه را بیان کند، میزان آگاهی مصاحبه‌شونده از هدف را بررسی کند و هرگونه انحراف بین هدف از مصاحبه و آگاهی مصاحبه‌شونده از آن را روشن کند. چنانچه مصاحبه‌شونده بتواند هدف هر سؤال را درک کند، احتمالاً بین او و مصاحبه‌کننده صحیح‌تر و سریع‌تر ارتباط برقرار می‌شود.

## محرمانه بودن اطلاعات و پرونده‌ها

مصاحبه‌کننده ماهیت محرمانه بودن اطلاعات، حدود محرمانه بودن آن‌ها و موضوع‌های خاص مربوط به محرمانه بودن اطلاعات مانند این‌که مراجع قضایی قانونی، چگونه می‌تواند به اطلاعات دسترسی پیدا کند را باید توضیح دهد. همچنین توضیح دهد که مصاحبه‌شونده حق دارد درباره هرگونه اطلاعاتی که نمی‌خواهد آشکار شود صحبت نکند. پرونده‌های کتبی مصاحبه‌های روان‌شناختی نیز محرمانه هستند این گونه پرونده‌ها را تنها زمانی می‌توان به دیگران داد که مصاحبه‌شونده توافق کتبی کرده باشد.

## روش‌های دستیابی به اطلاعات

در سال‌های اخیر از شیوه‌های مستقیم (ره‌نمودی) و غیرمستقیم (بی‌ره‌نمود) استفاده زیادی شده است. شیوه مستقیم یا ساختاری، مصاحبه‌گر را قادر می‌سازد که الگو و روال تعیین شده‌ای را دنبال کند. اگر زمان محدود باشد، مصاحبه‌گر روش مستقیم و مربوط به مساله اصلی را به کار خواهد بست. مراجع مقاوم و بدون همکاری و مراجعی که به شدت مضطرب است احتمالاً به یک سبک پرسش و پاسخ مستقیم‌تر نیاز خواهد داشت. اما سبک کمتر ساخت‌دار اغلب خود – کاوش‌گری عمیق مراجع را تشویق می‌کند، متخصصان را قادر می‌سازد تا توانایی‌های سازماندهی مراجع را مشاهده کنند و ممکن است به تفاهم، انعطاف‌پذیری و حساسیت بیشتر نسبت به خصایص فردی منجر شود.

## توالی فنون مصاحبه

بیشتر محققان توصیه می‌کنند که مصاحبه‌کنندگان با پرسش‌های باز – پاسخ شروع کنند. پرسش‌های باز – پاسخ، پرسش‌هایی هستند که مصاحبه‌شونده هر طور که بخواهد می‌تواند به آن پاسخ دهد و پس از شنیدن پاسخ‌های مصاحبه‌شونده، برای کامل کردن اطلاعات می‌توانند به طرح پرسش‌های مستقیم‌تر بپردازند. اگرچه این توالی با پرسش‌های باز پاسخ آغاز می‌شود، معمولاً باید مصاحبه‌کننده را در جهت پاسخ‌هایی راهنمایی کند که از نظر مستقیم بودن در حد متوسط هستند، مانند درخواست برای توضیح.

## ثبت اطلاعات در مصاحبه

ضبط روی نوار و یادداشت برداشتن، از روش‌های متداولی است که به منظور ثبت اطلاعات هنگام مصاحبه به کار برده می‌شود. چنانچه مصاحبه‌کننده قرار است از روش یادداشت‌برداری استفاده کند باید قبلاً سوال‌هایی را که می‌خواهد روی کاغذ یادداشت کند و جای کافی برای ثبت پاسخ‌ها منظور نماید. امتیاز عمده این روش در این است که به سهولت می‌توان اطلاعات جمع‌آوری شده را تجزیه و تحلیل کرد. یکی از معایب آن این است که، هنگام ثبت اطلاعات ارتباط بین مصاحبه‌کننده و مصاحبه‌شونده قطع و جریان مصاحبه دچار وقفه می‌شود. استفاده از ضبط صوت در جریان مصاحبه چندین امتیاز دارد: احتمالاً مهمترین امتیاز آن، این است که مصاحبه‌کننده از انتخاب ناخودآگاه مواردی که با محتوای ذهنی او مطابقت ندارد، اجتناب می‌کند. علاوه بر این، یک مصاحبه ضبط شده را می‌توان چندین بار مورد بررسی داد. عیب عمده استفاده از ضبط هنگام مصاحبه این است که، وجود یک ضبط صوت می‌تواند تا حدودی فضای مصاحبه را تغییر دهد. برای جلوگیری از تأثیر این تغییر، مصاحبه‌کننده باید پیش از شروع مصاحبه هدف خود را از برگزاری مصاحبه با مصاحبه‌شونده در میان گذارد و اعتماد واقعی او را جلب کند.

## اجتناب از پرسش‌های "چرا"

یکی از فنون مصاحبه، اجتناب از کاربرد پرسش‌های "چرا" است زیرا ممکن است حالت دفاعی مراجع را افزایش دهد. اساساً پرسش چرا، تهمت‌آمیز یا انتقادی به نظر می‌رسد و در نتیجه موجب می‌شود که مراجع آن را به حساب رفتار خود بگذارد. بنابراین باید پرسش را با پیشوند "چگونه" به جای چرا شروع کرد. این شیوه موجب می‌شود که مراجعان به توصیف بپردازند تا به توجیه.

## رفتارهای غیرکلامی

مصاحبه‌گران باید از رفتارهای غیرکلامی خود و مراجعشان آگاه باشند. به ویژه، آنان ممکن است با حفظ تماس چشمی، پاسخ‌دهی چهره‌ای، توجه کلامی و غیرکلامی مانند به جلو خم شدن، علاقه‌مندی خود را ابراز دارند.

## انواع مصاحبه

برای مصاحبه، انواع مختلفی قائل شده اند که در شکل گسترده و تفصیلی آن می‌توان از مصاحبه شفاهی، کتبی، گسترده (درسطح)، عمقی، مصاحبه هدایت‌شده، مصاحبه آزاد، مصاحبه تفسیری، مصاحبه خبری، مصاحبه باز، مصاحبه بسته، مصاحبه مطبوعاتی، مصاحبه رادیویی و تلویزیونی یاد کرد. این مجموعه از مصاحبه‌ها را می‌توان در سه طیف (مصاحبه خبری، مصاحبه فردی و مصاحبه گروهی) جمع بندی کرد. مصاحبه شفاهی همچنان که از نامش پیداست، مصاحبه ای است که توسط مصاحبه‌گر به صورت طرح سؤال مستقیم از مصاحبه شونده و گرفتن پاسخ‌های مستقیم از او و به صورت شفاهی انجام می‌گیرد. مصاحبه شفاهی معمولاً زنده تر، داغ تر و بهروزتر از مصاحبه کتبی است و غالباً مصاحبه‌های خبرساز به شکل مصاحبه زنده صورت می‌گیرد. در مصاحبه کتبی، مصاحبه شونده ناگزیر است به پرسش‌نامه ای که به او داده می‌شود به صورت کتبی

پاسخ دهد و یا این که ابتدا لیست سؤالات را به صورت کتبی از مصاحبه گر می گیرد و پس از مدت زمانی (که غالباً کم و زیادش دست خود اوست) به سؤالات (آن هم سؤالاتی که خودش می خواهد) پاسخ می دهد. در اکثر موارد این پاسخ ها ناقص و نارسا هستند. در مصاحبه های شفاهی، هم سؤالات جدید بر حسب مورد قابل طرح است و هم پاسخ ها مستقیم تر اند و مصاحبه شونده نمی تواند از پاسخگویی شانه خالی کند، اما در مصاحبه های کتبی، اختیار کار بیشتر در دست مصاحبه شونده است.

مصاحبه گسترده نیز (همچنان که از نامش پیداست) بیشتر "به صورت سطحی" به مسائل مختلف می پردازد و گرچه ممکن است سؤالات متعددی نیز در آن مطرح شود اما هدف، ریشه یابی و بررسی علت و معلول موضوع مورد مصاحبه نیست. در مصاحبه عمقی با وضعیتی برعکس روبرو هستیم. در این نوع مصاحبه، ریشه یابی ها و کشف زوایای ناشناخته و پنهان یک موضوع، مدنظر است.

در مصاحبه هدایت شده معمولاً هم سؤال و هم جواب معطوف به زمینه و موضوع خاصی است و سؤالات در جهتی از پیش تعیین شده پرسیده می شود و بالطبع پاسخ ها هم به همین ترتیب در این جهت پیش می رود. اما در مصاحبه آزاد، پرسشگر می تواند درباره مسائل و موضوعات مختلف، سؤالات متعددی را مطرح کند و پاسخ های لازم را بگیرد. معمول است که در این نوع مصاحبه ها، از قبل بین مصاحبه گر و مصاحبه شونده معین می شود که آیا باید فقط در زمینه مسئله خاصی سؤال شود یا می توان مجموعه ای از سؤالات را از مسائل مختلفی (که مصاحبه شونده درباره آن اطلاعاتی دارد) مطرح کرد. این به خواست مصاحبه کننده، اجابت مصاحبه شونده و اقتضای خود موضوع بر می گردد که چگونه مصاحبه انجام شود، اما غالب مصاحبه شونده ها، مصاحبه هدایت شده را ترجیح می دهند، زیرا می توانند از پیش خود را برای آن آماده کنند و حدود سؤالات را حدس بزنند. در مصاحبه آزاد چنین امکانی کمتر وجود دارد. نوع دیگری از مصاحبه هم هست که مصاحبه بسته خوانده می شود. مصاحبه بسته، مصاحبه ای است که پاسخ سؤالاتش فقط "آری یا نه" است و مصاحبه شونده حق و امکان توضیح بیشتر را ندارد و اصلاً چیزی بیشتر از این از او خواسته نمی شود. اما در مصاحبه باز مصاحبه شونده مختار است که به سؤالات مطرح شده به هر شکل که می خواهد پاسخ دهد.

### مصاحبه فردی

در مصاحبه فردی هدف، بیشتر کسب آگاهی و شناساندن افراد (خبرساز یا عادی و غیر معروف)، عقاید، افکار و نظرهای آنان در زمینه های سیاسی، فرهنگی، مذهبی، اجتماعی، علمی و ... است. تفاوت این نوع مصاحبه با نوشتن بیوگرافی در این است که بیوگرافی در مورد شخص "نوشته میشود" در حالی که در مصاحبه فردی، شخص در مورد خودش "سخن می گوید".

در تهیه مصاحبه فردی باید به این نکات توجه کرد:

1. برخلاف مصاحبه خبری که توصیف محیط مصاحبه و حرکات مصاحبه شونده ضروری نیست، در تنظیم مصاحبه فردی چه با افراد معروف و چه افراد عادی این کار ضروری است.
2. ذکر تکیه کلام مصاحبه شونده یا عبارت هایی که او در مصاحبه زیاد تکرار می کند، در مصاحبه خبری ضروری نیست؛ در حالی که در مصاحبه فردی در اکثر مواقع لازم است، زیرا این گونه مطالب ویژگی های فردی شخص را نمایان می کند؛ اما باید توجه داشت که بیان این گونه مطالب نباید موضوع اصلی مصاحبه را تحت الشعاع قرار دهد.
3. به طور کلی در مصاحبه، اشتباه های مصاحبه شونده از لحاظ دستور زبان باید تصحیح شود. فراموش نشود که در مصاحبه فردی، هدف اصلی شناساندن طرز فکر، عقیده و نظر مصاحبه شونده است و در مصاحبه خبری ارائه اطلاعات جدید در مورد یک رویداد.

## مصاحبه گروهی

در مصاحبه گروهی، آگاهی از عقاید، افکار و نظر تعداد زیادی از افراد جامعه مورد توجه و نظر است و خبرنگار اطلاعات خود را از چندین نفر به دست می آورد. معمولاً موضوع مصاحبه گروهی مطالبی در رابطه با وقایع جاری است که مستقیماً به مردم مربوط می شود. تفاوت مصاحبه گروهی با مصاحبه خبری در این است که مصاحبه شونده شخص مسئولی نیست، بلکه فردی است که صرفاً نظر خود را بیان می کند.

## مصاحبه خبری

مصاحبه خبری گزارش و حاصلی است از فراگرد ارتباط میان دو سوی ارتباط، به منظور دستیابی به واقعیتی که دارای یک یا چند ارزش خبری است. این گزارش ضمن آنکه تحت تاثیر ویژگی های دو سوی این فراگرد ارتباطی است، احتمالاً از عوامل درون سازمانی و برون سازمانی نیز تاثیر می پذیرد. بخش قابل توجهی از اخبار رسانه ها را مصاحبه خبری تشکیل می دهد و مطالب تازه دیدنی و شنیدنی در خلال آنها به مخاطبان ارائه می شود. از این رو خبرنگاران همیشه به دنبال تهیه مصاحبه های جذاب و پرتعداد و دارای بار و ارزش خبری هستند و از این رهگذر به بخشی از نیازهای مخاطبان رسانه پاسخ می گویند.

## اهمیت مصاحبه خبری

### در این نوع مصاحبه:

- \* مطالب ناگفته که تا قبل از مصاحبه انتشار نیافته، به مخاطبان ارائه می شود.
  - \* مخاطب مطالب را به طور مستقیم از منبع مسئول دریافت می کند.
  - \* مخاطبان با منابع خبری آشنا و به توانایی های آنان آگاه می شوند.
  - \* مخاطب با گرفتن اطلاعات مصاحبه شونده به ارزیابی روند امور می پردازد.
- مصاحبه در صورتی موثر است که در آن از مجریان مجرب و مصاحبه شوندگان توانا استفاده شود و موضوع نیز با اهمیت و مهم باشد. تعیین موضوع و هدف در مصاحبه خبری بسیار مهم است؛ تعیین اینکه در مصاحبه چه اهدافی پیگیری می شود؛ چنین شرایطی مخاطب را در فهم مطالب بسیار یاری می دهد و جذابیت مصاحبه را افزایش می دهد.

## اهداف مصاحبه ها

مصاحبه ها اهداف گوناگونی دارند. ممکن است انجام مصاحبه به منظور جمع آوری اطلاعات، ارزیابی طرف مقابل، اقناع و تغییر عقیده شخص، راهنمایی و توضیح برخی مسائل و یا جهت استخدام باشد. بدین ترتیب برای دستیابی به هر یک از اهداف ذکر شده، برنامه ریزی متفاوتی جهت انجام مصاحبه مورد نیاز خواهد بود.

### الف- مصاحبه برای جمع آوری اطلاعات

هدف از چنین مصاحبه ای، جمع آوری اطلاعات، اخبار یا عقاید در مورد یک موضوع یا شخص است. تنظیم سؤالات در این نوع مصاحبه باید به نحوی باشد که اهداف مصاحبه گر را تأمین کند و به اطلاعات او در مورد موضوع بیفزاید. سؤالات باید به نحوی طراحی و مطرح شوند که

نظرات، ادراکات، موضع و برداشت های مصاحبه‌شونده در مورد موضوع خاص دریافت شود. در این نوع مصاحبه ها معمولاً از اشخاصی سؤال می شود که دارای تخصص، صلاحیت و موقعیت شغلی متناسب با موضوع مصاحبه باشند.

### ب- مصاحبه جهت ارزشیابی

در این‌گونه مصاحبه، معمولاً شخصی که دارای موقعیت شغلی بالاتری است برای مقام پایین تر از خود سؤالاتی را مطرح می کند تا از پاسخ های دریافت‌شده به موارد مرتبط بکار پی ببرد. اطلاعاتی نظیر، چگونگی انجام کار، کیفیت و شرایط فعلی، امکان انجام بهتر کار و اینکه شخص مصاحبه‌شونده چه کاری را بهتر می تواند انجام دهد. در طی چنین مصاحبه هایی، روحیات و انتظارات شخص بهتر ارزیابی می شود و مصاحبه‌گر از نقطه‌نظرات دیگران نسبت به کارشان و نسبت به خودشان آگاهی می‌یابد.

### ج- مصاحبه اقتاعی

در این نوع مصاحبه، مصاحبه‌گر قصد دارد، نظر، عقیده، رفتار و یا برخورد مصاحبه‌شونده را نسبت به موضوعی تغییر دهد. همراه پیشرفت مراحل مصاحبه این انتظار وجود دارد که مصاحبه‌شونده به هدف یا اهداف مصاحبه‌گر نزدیک‌تر شود و عکس العمل متناسب نشان دهد. این‌گونه مصاحبه‌ها معمولاً در موارد بازرگانی و فروش محصولات میان خریدار و فروشنده انجام می‌شود.

### د- مصاحبه جهت راهنمایی و مشاوره

در چنین مصاحبه‌هایی، معمولاً مصاحبه‌گر از نظر روان شناختی، شخص آگاهی است و قصد دارد با ارائه سؤالات و دریافت واکنش ها، شخص مصاحبه‌شونده را راهنمایی کند و به هدف خاصی برساند. در این گونه مصاحبه‌ها، مصاحبه‌شونده برای حل مشکلات و مقابله با مسائل، کار متمرکز، برخورد مناسب با دیگران، کسب توانایی در ایجاد ارتباط با سایرین و در کل برای برقراری ارتباط صحیح و موفقیت‌آمیز در زندگی روزمره راهنمایی می‌شود.

### ه- مصاحبه تودיעی

این مصاحبه معمولاً زمانی انجام می‌شود که کارمندی قصد خروج از سازمانی را دارد. در این مصاحبه سعی می‌شود علت‌های مختلف عدم مطابقت و علل اختلاف میان کارمند و کارفرما که موجب خروج کارمند شده است، کشف شود. اطلاعاتی که از این نوع مصاحبه به دست می‌آید در مورد اشخاص دیگر و کسانی که قصد استخدام دارند به کار گرفته می شود. بدین وسیله موارد اختلاف کمتری در روابط شغلی ایجاد می‌شود. در نتیجه، انجام کارها با رضایت بیشتر طرفین و برخورد کمتر صورت می‌گیرد.

### ر- مصاحبه استخدامی

مصاحبه جهت استخدام یا پذیرش، کاربردترین و معمول‌ترین نوع مصاحبه است که هر شخصی به احتمال زیاد در طول زندگی در آن شرکت می کند. نتیجه ی چنین مصاحبه ای این است که شخص برای انجام کاری یا پذیرش مسئولیتی مناسب یا غیرقابل قبول معرفی می شود. در چنین مصاحبه‌ای باید ارتباطی مفهوم دار میان مصاحبه‌گر و مصاحبه‌شونده ایجاد شود. ماحصل کار تعیین می‌کند که آیا امکان به‌وجود آمدن همکاری متقابل و سازنده وجود خواهد داشت یا خیر. در مصاحبه ی استخدامی، مصاحبه‌گر این امکان را به‌وجود می‌آورد تا مصاحبه‌شونده نیز سؤالاتی

را در مورد شغل آینده مطرح و پاسخ‌هایی دریافت کند. بنابراین در این مصاحبه پرسش و پاسخ، دوطرفه خواهد بود.

### ختم مصاحبه

هر نوع مصاحبه‌ای به فاصله زمانی معینی محدود خواهد بود. مصاحبه‌گر برای حصول اطمینان از این که مراجع به محدودیت زمانی توجه دارد، ممکن است 5 تا 10 دقیقه قبل از پایان وقت تعیین شده به گونه‌ای او را آگاه کند. این کار موجب می‌شود که مراجع و مصاحبه‌گر اطلاعات مربوط و نهایی را به موقع به دست آورند.

### انتقادهای وارد به مصاحبه

گرچه مصاحبه یکی از متداول‌ترین و قابل اعتمادترین تکنیک‌های تحقیق در علوم اجتماعی است اما این بدان معنی نیست که بتوان با آن به کلیه خصوصیات پاسخگویان پی برد و افکار و اندیشه‌ها، گرایش‌ها و انگیزه‌های آنها را در همه زمینه‌ها با دقت و اطمینان زیاد سنجید؛ بدین منظور به تکنیک‌های دیگری نیز نیاز است. از سوی دیگر کارایی، دقت و اطمینان این روش برای بررسی مفاهیم و مسایل ساده تری که در شعاع سنجش آن قرار می‌گیرد از طرف بسیاری از منتقدین مورد تردید است. این شک و تردید به دو گونه زیر عنوان می‌شود:

- مصاحبه، خصوصاً به طور استاندارد دیزه، پرسشگر و پاسخگو را در شرایطی بسیار غیر طبیعی قرار می‌دهد. به طوری که طرح مسایل از سوی پاسخگو در چارچوبی که از سوی محقق تعیین شده است محدود می‌شود و لذا از تمایل او به صحبت کردن و شکافتن مطالب و بدین ترتیب از عمق مسایل مورد بررسی می‌کاهد. به همین دلیل نیز اولین دانشمندانی که روش پرس و جو را در مکتب نورنبرگ در آلمان به کار بردند، معتقد بودند که مصاحبه می‌بایست حتی الامکان همانند صحبت روزمره با حالتی کاملاً طبیعی انجام گیرد و سوالات در طول یک صحبت مطرح شوند. پرسشگر می‌باید نه سوالات را از روی پرسشنامه بخواند و نه جوابها را در مقابل پاسخگو یادداشت کند. به طور خلاصه ایده آل آن است که پاسخگو اصلاً متوجه نشود که سوالاتی از او به عمل آمده است.

- انتقاد دیگر، در زمینه صحت گفته‌های پاسخگویان ابراز می‌شود. بدین معنی که از یک سو پاسخگویان درباره برخی از مسایل، آگاهانه اطلاعات صحیح و واقعی در اختیار پرسشگر نمی‌گذارند و از سوی دیگر وقتی عکس‌العملهای پاسخگویان را درباره مسایلی که در آینده پیش می‌آیند و هنوز برای او اتفاق نیفتاده است، جویا می‌شویم - هر چند که او مایل باشد تا حقیقت و واقعیت را بگوید اما چون هنوز در آن وضعیت خاص، با تمام عواملی که بر روی او تاثیر خواهند گذاشت، قرار نگرفته است، نمی‌توان به گفته او در مورد عکس‌العمل آینده اش اطمینان کرد. مثلاً اگر او بگوید در آینده فلان اتومبیل را خواهد خرید یا به فلان حزب رای خواهد داد... نمی‌توان اطمینان داشت که او واقعاً این کار را انجام خواهد داد. لذا نمی‌توان به تکنیک‌ها و شیوه‌های سنجش گرایش‌ها و یا آنگونه تحقیقاتی که پیش‌گویی‌هایی درباره آینده می‌کنند اعتماد کرد و بر اساس آنها تصمیماتی گرفت.

### شیوه‌های ایجاد انگیزه :

اولین مرحله در فرایند مصاحبه ایجاد انگیزه در پاسخگو برای مصاحبه و ارائه اطلاعات است. در برانگیختن پاسخ دهنده به همکاری سه عامل زیر کمک می‌کند:



1- پاسخگویان باید احساس کنند که گفتگو با مصاحبه گر موفقیت آمیز و رضایت بخش خواهد بود. مصاحبه گران باید خود را همدل و همصحبیت نشان دهند.

2- مصاحبه شونده باید احساس کند که مصاحبه ارزشمند است. نه تنها باید احساس کند که این مصاحبه برای او مفید است، بلکه باید بداند که با موضوع مهمی سروکار دارد و مشارکت وی بسیار حائز اهمیت است. مصاحبه کننده باید با ذکر اهمیت مطالعه، پاسخگویان را به مشارکت در این امر علاقه‌مند کند.

3- باید بر موانع ذهنی پاسخ گویان فائق آمد. مصاحبه کنندگان باید سوءبرداشتهای را اصلاح کنند. بعضی از پاسخ گویان ممکن است با تردید به مصاحبه‌گران بنگرند و آنان را فروشندگان یا نمایندگان دولت بدانند. مصاحبه گران باید اهمیت مطالعه، شیوه انتخاب پاسخگویان و ماهیت محرمانه بودن مصاحبه را دوستانه توضیح دهند.

### چگونه مصاحبه کننده باید خود را به پاسخگو معرفی کند

موسسه پژوهش های اجتماعی دانشگاه میشیگان در مورد اینکه چگونه مصاحبه کننده باید خود را به پاسخگو معرفی کند، نکات زیر را عنوان کرده است:

خود را به پاسخگو معرفی کنید و بگویید از طرف چه کسی آمده اید.

به پاسخگو به شیوه ای که برای او ایجاد انگیزه کند بگویید چه کاری انجام می دهید.

به پاسخگو شیوه انتخاب او را بگویید.

راهکار خود را با موقعیت تطبیق دهید.

سعی کنید رابطه ای اطمینان بخش و حاکی از تفاهم بین خود و پاسخگو به وجود آورید.

پس از این مقدمات مصاحبه کننده برای شروع مصاحبه آماده است. فنون ویژه ای که مصاحبه گر می تواند در این فرایند استفاده کند، عبارتند از:

پرسشها باید مطابق با پرسشنامه پرسیده شود، اما می توان به صورت غیر رسمی سوال کرد.

مصاحبه باید در فضایی غیررسمی و آرام انجام شود و مصاحبه کننده باید از ایجاد این ذهنیت که آنچه انجام می شود یک امتحان است، خودداری کند.

هر سوال را به آرامی و با تامل بخوانید. مطالعات نشان داده اند که سرعت روخوانی ایده آل باید دو کلمه در ثانیه باشد. سرعت کند و آرام به مصاحبه کنندگان این امکان را می دهد که منظورشان را واضح تر کنند و به پاسخ دهندگان نیز این فرصت را می دهد که سوال را درک کنند و جواب خود را آماده کنند.

پرسشها باید به همان ترتیب پرسشنامه پرسیده شود. پژوهشگر ترتیب پرسشها را به نحوی پیوسته طراحی کرده که این اطمینان را به وجود آورد پاسخهای پاسخگویان تحت تاثیر پاسخشان به سوالهای دیگر قرار نگیرد. علاوه بر آن برای استاندارد کردن مصاحبه، هر مصاحبه‌گر باید از همان ترتیبی تبعیت کند که پژوهشگر معین کرده است.

هر سوال را که در پرسشنامه آورده شده است مطرح کنید. بعضی اوقات پاسخ دهندگان پیش از آنکه از آنان سوال شود جوابها را می دهند. هنگامی که چنین امری رخ می دهد، مصاحبه کننده باید کماکان به موقع سوال مزبور را مطرح کند اما پاسخ قبلی پاسخ دهنده را نیز تایید کند، به عنوان مثال بگوید: می دانم که قبلاً به این سوال پاسخ داده اید اما ...

پرسش هایی را که به اشتباه تفسیر یا درک می شوند باید تکرار و روشن کرد. در بیشتر مواقع پاسخگویان هیچ مشکلی در تفسیر یا درک ندارند. حداکثر، بعضی از افراد پیش از پاسخ به یک پرسش به خصوص به زمان بیشتری نیاز دارند. کاهش اوقات پاسخگویی که مشکل شنوایی یا گویایی دارند، در درک پرسش مشکل ایجاد می کند؛ بنابراین مصاحبه گر باید آن پرسش را تکرار کند. به ندرت پیش می آید که مصاحبه گر پرسش را با عبارت دیگری بیان کند و تنها زمانی که متقاعد شد پاسخگو پرسش را اشتباه تفسیر کرده، باید به این کار مبادرت ورزد.

### 10 نکته ساده و کاربردی درباره مصاحبه

انجام یک مصاحبه خبری گذشته از دانستن و بکار بستن تکنیکها و مهارت های لازم و ضروری، نیازمند تدارک، آمادگی و دقایق و ظرایفی است که غفلت از آنها می تواند کار مصاحبه را مشکل یا غیر ممکن کند. در متن زیر 10 مورد از این نکات ساده اما مهم و ضروری را که خبرنگاران قبل، حین و بعد از هر مصاحبه باید به خاطر داشته و رعایت کنند، آورده شده است.

1) آماده باشید! همیشه درباره موضوع و شخصی که می خواهید با او مصاحبه داشته باشید، مطالعه کنید. از پرسش هایی که دستیار، کتاب و یا مدارک دیگر می توانند به آن پاسخگو باشند، بپرهیزید. هنگام تعیین زمان برای قرار مصاحبه از طرف بخواهید تا مدارک و منابع اطلاعاتی دیگری درباره موضوع مورد بحث پیشنهاد کند. مصاحبه شونده قدر علاقه شما را می داند و اغلب مدارک ارزشمندی را پیش از مصاحبه در اختیارتان می گذارد. مطمئن باشید که باتری های ضبط صوت شما کار می کنند. یک نوار اضافه به همراه داشته باشید، همین طور خودکار و دفترچه یادداشت.

2) قواعد مصاحبه را در ذهن مرور کنید! مطمئن باشید مصاحبه شونده از موضوع مصاحبه کاملاً مطلع است. این موضوع به روند مصاحبه در جهت درست کمک می کند. به علاوه مصاحبه شونده باید بداند هر چه می گوید ضبط می شود. بهتر است این مهم اول مصاحبه یادآوری شود. با این همه بیشتر مقامات دولتی تجربه کافی در برابر رسانه ها دارند؛ تا زمانی که بعضی از مطالب خارج از ضبط و یا در پس زمینه است به آن اشاره کنند. اما برخی دیگر از کارشناسان متوجه تفاوت ها نمی شوند. به یاد داشته باشید که شاید توضیح روشنی نیاز باشد (مخصوصاً زمانی که شغل و زندگی شخص مورد نظر با نقل قول کردن در معرض خطر قرار می گیرد).

3) خوش قول باشید! بدترین تاثیری که می توانید روی مصاحبه شونده بگذارید، تاخیر در مصاحبه است.

4) تیزبین باشید! جزئیات مکان و مصاحبه را به دقت مشاهده کنید؛ این کار به رنگ آمیزی مطلبتان کمک می کند. اگر در خانه و یا محل کار با فردی مصاحبه می کنید، نگاه دقیقی به

اطراف بیاندازید و از آنچه می‌بینید یادداشت بر دارید. مثلاً ممکن است عکس‌های قدیمی وجود داشته باشد که یک نمای شخصی‌تر از او را نشان می‌دهد. شاید شما مصاحبه را با یک پیش فرض درباره او شروع و با نظر کاملاً متفاوتی تمام کنید. اما این دقیقاً همان چیزی است که شخص مورد نظر شما می‌خواهد. سعی کنید با دیگران صحبت کنید؛ همکاران و دوستان و مطالبی که در مورد وی موجود است، تصویر روشن‌تر و برجسته‌تری از وی ارائه می‌دهند.

5) مودب باشید! مصاحبه شونده را دستپاچه نکنید. مهم است که رابطه‌ای نزدیک و مودبانه با مصاحبه شونده داشته باشید. برخی از مصاحبه‌شوندگان برای راحت صحبت کردن به چند دقیقه زمان احتیاج دارند. حتی اگر فقط سی دقیقه برای مصاحبه زمان دارید، نباید شخص مورد نظرتان را هول کنید. اگر احساس کردید شخص مورد نظرتان عجله دارد، زمان‌تان را با او منطبق کنید. به یاد داشته باشید افراد متفاوتند و باید وقت بگذارید تا ارزشمندی منابع شما مشخص شود، مخصوصاً زمانی که به طرح سوال‌های تکمیلی احتیاج دارید و یا می‌خواهید از آنها به عنوان منبع برای گزارش‌های بعدی استفاده کنید. اگر مصاحبه خوب پیش برود ممکن است از زمان تعیین شده هم بیشتر شود. زمان زیادی را برای قرارهای مصاحبه در نظر بگیرید تا از نظر زمانی به مشکل بر نخورید.

6) گوش کنید اما اگر متوجه نشدید نگران قطع کردن کلامش نباشید! مخاطبان خود را در ذهن داشته باشید! توضیح دادن مطلب برای خوانندگان، یکی از دلایلی است که شما این مصاحبه را انجام می‌دهید. اگر شخص مورد نظر از زبان و یا توضیحات نامفهوم علمی که تنها برای هم سنخ‌های او قابل فهم است استفاده می‌کند. مودبانه صحبتش را قطع کرده و توضیحات بیشتری بخواهید. هرگز از ندانستن چیزی شرمند نباشید.

7) سکوت طلاست! دیر یا زود مجبور خواهید شد از مصاحبه شونده پرسش‌هایی کنید که از پاسخ دادن به آنها اکراه دارد. زمانی که شروع به طرح چنین پرسش‌های تحریک آمیزی کردید، پاسخ‌ها احتمالاً کوتاه و بی‌فایده خواهد بود که کلماتش به دقت انتخاب شده‌اند. حتی شاید هیچ جوابی نگیرید. اگر چنین اتفاقی افتاد، به چشم‌های شخص مورد نظر نگاه کنید و هیچ حرفی نزنید. در اغلب موارد طرف مقابل احساس ناخوشایندی می‌کند و مجدداً اطلاعات را در اختیار شما خواهد گذاشت. اگر این کار موثر نبود، سوال را دوباره بپرسید. همچنین می‌توانید بعداً منابع دیگری را جست و جو کنید که احتمالاً پاسخ سوال شما را دارند.

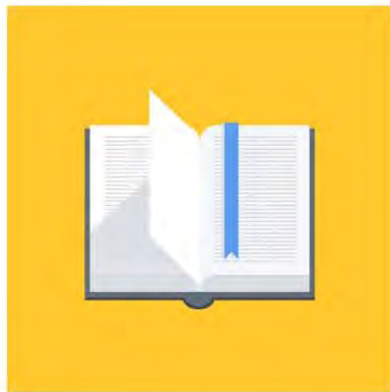
8) تماس چشمی خود را حفظ کنید! خبرنگاری که بیشتر زمان انجام مصاحبه را با خم شدن روی کاغذها و یا نگاه به دفترچه یادداشتش می‌گذراند، به اندازه یک نوار ضبط صوت مقابل صورت مصاحبه شونده آزار دهنده است. تا جای ممکن در حال یادداشت‌برداری، تماس چشمی‌تان را حفظ کنید. بیاموزید تا یادداشت‌ها را خلاصه شده بردارید، فقط گاه به گاه به پایین نگاه کنید، در این صورت می‌توانید روی مصاحبه تمرکز داشته باشید. این کار مصاحبه را بیشتر شبیه یک گفت و گو می‌کند و باعث می‌شود مصاحبه شونده راحت‌تر باشد.

9) قبل از رفتن از مصاحبه شونده بپرسید که آیا حرف دیگری برای سخن پایانی هست که فراموش کرده باشید. شاید مصاحبه شونده مشتاق باشد تا مطالب مفیدی مطرح کند اما شما حتی به فکرتان نرسیده که سوال کنید. بدون گرفتن شماره تماس و یا آدرس ایمیل و زمان مناسب برای طرح سوالات بعدی جلسه را ترک نکنید. همیشه از منابع دیگر سوال کنید. شاید همکاران یا دوستان مصاحبه شونده اطلاعات بیشتری داشته و یا برای گفت و گو با شما راغب باشند. از شخص مورد نظرتان به خاطر در اختیار گذاشتن وقتش برای صحبت با شما، قبل از رفتن تشکر کنید.

10) بعد از مصاحبه فوراً یادداشت‌هایتان را بازبینی کنید! تا آخر روز و یا تا آخر هفته، برای بازبینی یادداشت‌هایتان صبر نکنید. تا زمانی که همه چیز در ذهنتان تازه است فوراً به سراغ آنها بروید. خلاصه نویسی خود را کامل کنید و مشاهدات خود را مشروح بنویسید. تا وقتی که یادداشت‌هایتان را بازبینی و مرتب نکرده‌اید از قرار گذاشتن با همکارانتان برای نوشیدن چای صرف‌نظر کنید.

## منابع :

- ۱ - بسته آموزشی کارآفرینی SIYB ( 1388 ). تهران: موسسه کار و تامین اجتماعی.
- ۲ - بسته آموزشی کارآفرینی KAB ، اصول و مبانی کسب و کار (1388). تهران: موسسه کار و تامین اجتماعی.
- ۳ - کیا، محمد، احمد زاده، نسرین ( 1386 ). بسته آموزشی کارآفرینی گام به گام (راهنمای کاربردی تهیه طرح کسب و کار ) ، تهران: جهاد دانشگاهی
- ۴ - ایمانی، محمدتقی؛ آذرخش، تقی ؛ عاشقی، منصور ( 1386 ). کارآفرینی ، تهران: فرهنگ سبز
- ۵ - احمدپور داریانی، محمود (1386). کارآفرینی در کسب و کار اینترنتی، تهران: محراب قلم
- ۶ - برزگر خلیلی، محسن ( 1388 ). شروع کسب و کار شخصی، تهران: ناشر هم پا
- ۷ - فرانسیس هسلین - مارشال گلد اسمیت - ریچارد بکهارد ( 1380 ). سازمان فردا (جلد 1 و 2 ) مترجم: فضل الله امینی، تهران: ناشر فردا
- ۸ - کریمی، علی (1386). پرورش خلاقیت، تهران: رسانه تخصصی
- ۹ - یداللهی، جهانگیر، جزوه آموزشی مبانی کارآفرینی
- ۱۰ - یداللهی، جهانگیر، جزوه شناسایی فرصت کارآفرینی
- ۱۱ - بیمن، جیم (1383). مصاحبه رادیویی، ترجمه احمد ارژمند، تهران: تحقیق و توسعه رادیو
- ۱۲ - فرانکفورد، چاوا؛ نجمیاس، دیوید ( 1381 ). روش های پژوهش در علوم اجتماعی، ترجمه دکتر فاضل لاریجانی و رضا فاضلی، تهران: انتشارات سروش
- ۱۳ - فیع پور، فرامرز ( 1381 ). کندو کاوها و پنداشته ها، تهران: شرکت سهامی انتشار
- ۱۴ - محسنیان راد، مهدی ( 1382 ). روشهای مصاحبه خبری، تهران: مرکز مطالعات و تحقیقات رسانه‌ها
- ۱۵ - میشل و تری گوال گمبل ( 1372 ). مصاحبه: ارتباط رودررو و هدفدار، ترجمه محسن کریمی، رسانه
- ۱۶ - دلاور، علی ( 1380 ). مبانی نظری و عملی پژوهش در علوم انسانی و اجتماعی، تهران: رشد



آیا می‌دونستید لذت مطالعه و درصد یادگیری با کتاب‌های چاپی بیشتره؟  
کارنیل (محبوب‌ترین شبکه موفقیت ایران) بهترین کتاب‌های موفقیت فردی  
رو برای همه ایرانیان تهیه کرده

از طریق لینک زیر به کتاب‌ها دسترسی خواهید داشت

[www.karnil.com](http://www.karnil.com)

با کارنیل موفقیت سادست، منتظر شما هستیم

 Karnil  [Karnil.com](http://Karnil.com)

