





انتشارات سازمان اسناد و کتابخانه ملی

آماده سازی شغلی

آموزش مهارت های سه گانه

مهارت های زندگی

مهارت های ارتباطی مؤثر

مهارت های کسب و کار

(همراه با الگوی آموزشی و تمرینی ویژه کارشناسان و توانخواهان)

تألیف و گردآوری:

حمیدرضا کربلایی اسماعیل

احسان قاسمی

(مؤلف برتر اولین جشنواره کتاب کارآفرینی)

سرشناسه: کربلایی اسماعیل، حمیدرضا، ۱۳۴۶ -
عنوان و نام پدیدآور: آماده سازی شغلی آموزش مهارت های سه گانه... / تالیف و گردآوری حمیدرضا
کربلایی اسماعیل، احسان قاسمی.
مشخصات نشر: تهران: سازمان بهزیستی کشور، ۱۳۹۷.
مشخصات ظاهری: ۲۷۲ص. مصور(رنگی)، جدول(رنگی).
شابک: ۶-۷۹-۶۵۶۹-۶۰۰-۹۷۸
وضعیت فهرست نویسی: فیپا
موضوع: کارآفرینی اجتماعی
موضوع: Social entrepreneurship
موضوع: معلولان -- توانبخشی
موضوع: People with disabilities -- Rehabilitation
موضوع: معلولان -- اشتغال
موضوع: People with disabilities -- Employment
شناسه افزوده: قاسمی، احسان، ۱۳۶۱ -
شناسه افزوده: سازمان بهزیستی کشور
رده بندی کنگره: ۱۳۹۷ / ۴۴۸ ک / HD۶۰
رده بندی دیویی: ۶۵۸ / ۴۰۸
شماره کتابشناسی ملی: ۵۳۴۲۴۳۷



آماده سازی شغلی

آموزش مهارت های سه گانه

تألیف و گردآوری: حمیدرضا کربلایی اسماعیل - احسان قاسمی

ناشر: سازمان بهزیستی کشور

اجرا: اداره کل روابط عمومی و امور بین الملل

صفحه آرایی: سیدمجید برقانی - محمد تبریزی

طراح جلد: محمد تبریزی

چاپ اول: ۱۳۹۸

شمارگان: ۱۵۰۰ نسخه

قیمت: اهدایی

فهرست مطالب

پیشگفتار.....	۱۳
دیباچه.....	۱۵
مقدمه.....	۱۷

فصل اول- آماده سازی شغلی ۱۹

اهمیت آماده سازی شغلی برای جامعه معلولان.....	۲۳
نقش آماده سازی شغلی بر تصمیم گیری.....	۲۶
(۱) سبک سردرگم.....	۲۶
(۲) سبک با برنامه.....	۲۷
(۳) سبک شهودی.....	۲۷
(۴) سبک تصمیم گیری وابسته.....	۲۷
تأثیر آماده سازی شغلی بر هویت شغلی.....	۲۸
منابع فصل.....	۳۰

فصل دوم- آموزش مهارت های زندگی (LSE) ۳۱

آموزش مهارت های زندگی.....	۳۳
مهارت اول: خودآگاهی.....	۳۷
مهارت دوم: همدلی.....	۳۹
مهارت سوم: روابط بین فردی.....	۴۱
مهارت چهارم: ارتباط مؤثر.....	۴۵
مهارت پنجم: تفکر خلاق.....	۴۸
مهارت ششم: تفکر انتقادی.....	۵۰
مهارت هفتم: مدیریت هیجان.....	۵۱
مهارت هشتم: توانایی مقابله با استرس.....	۵۳
مهارت نهم: حل مسأله.....	۵۵
مهارت دهم: تصمیم گیری.....	۵۷
پیوست فصل: توانایی حل مسأله و تصمیم گیری (به عنوان یک مهارت کاربردی).....	۵۹
۱- چگونه در حل مسائل مهارت پیدا کنیم؟.....	۵۹
۲- مهارت حل مسأله.....	۶۰
۳- ضرورت مهارت حل مسأله.....	۶۱
۴- کاربرد مهارت حل مسأله.....	۶۱
۵- آشنایی با مهارت حل مسأله.....	۶۲

۶- مراحل حل مسأله	۶۳
-------------------------	----

فصل سوم- مهارت‌های ارتباطات مؤثر ۷۱

مفهوم ارتباط	۷۴
اهمیت برقراری ارتباط	۷۴
انواع ارتباط	۷۵
مهارت ارتباطی	۷۸
انواع مهارت‌های ارتباطی	۷۸
پیامدهای فقدان مهارت‌های ارتباطی	۷۸
اصول حاکم بر ارتباط	۷۹
سبک‌های ارتباطی	۸۰
تسهیل کننده‌های ارتباط	۸۲
موانع و عوامل مداخله گر در فرآیند گفت و شنود	۸۳
ارتباطات انسان با انسان به انواع زیر تقسیم می‌شود	۸۴
فرآیند ارتباطات	۸۴
اجزای ارتباط	۸۴
تعریف ارتباط مؤثر	۸۶
کودکان و اهمیت آموزش مراحل برقراری ارتباط مؤثر به آنان	۸۹
مرحله اول: گوش دادن	۸۹
مرحله دوم: صریح و صادق بودن	۹۰
مرحله سوم: همدلی	۹۰
مرحله چهارم: حفظ آرامش و احترام به طرف مقابل	۹۰
مرحله پنجم: مخالفت کردن به شیوه مناسب	۹۰
مرحله ششم: شناسایی افکار تحریف شده	۹۰
ارتباطات تصویری	۹۲
ارتباطات غیر کلامی (زبان بدن) Body Language	۹۲
نقش اعضای بدن در ارتباطات غیر کلامی	۹۳
ارتباطات تلفنی	۹۹
ارتباطات رو در رو	۱۰۱
بررسی عوامل مؤثر در ارتباطات	۱۰۱
• ظاهر	۱۰۱
• گفتار	۱۰۲
• محتوا	۱۰۲
استراتژی‌هایی برای بهبود ارتباطات مؤثر	۱۰۳
مهارت‌های ارتباطات مؤثر	۱۰۵

۱۰۶	روش‌های مختلف گوش دادن فعال
۱۰۹	بهبود مهارت‌های ارتباطی فردی
۱۱۰	بحث گروهی موفق و نقش برقراری ارتباط در آن
۱۱۳	مذاکره چیست؟
۱۱۳	پایه‌های فضای ارتباطی
۱۱۴	قاعده جالب پارتو در مذاکره
۱۱۴	اصول و فنون مذاکره
۱۱۴	آشنایی با تعاریف و مفاهیم مذاکره
۱۱۴	اصول ارتباطات مؤثر در مذاکره
۱۱۵	سیر تاریخی مذاکره
۱۱۵	اصول ارتباطات مؤثر در مذاکره
۱۱۶	انواع پیام
۱۱۷	فرآیند مذاکره
۱۱۷	۱) قبل از مذاکره
۱۱۷	۲) حین مذاکره
۱۱۸	۳) خاتمه مذاکره
۱۱۹	۴) پیگیری مذاکره
۱۲۰	مراحل مذاکره
۱۲۰	۱- تدارک و برنامه‌ریزی
۱۲۰	۲- تنظیم تاکتیک مذاکره
۱۲۱	۳- توضیح و توجیه
۱۲۱	۴- بحث و ارائه راه حل
۱۲۱	۵- تنظیم توافقنامه
۱۲۲	تأثیر شرایط و عوامل موقعیتی بر مذاکره
۱۲۲	• مکان
۱۲۲	• شرایط فیزیکی
۱۲۲	• ویژگی‌های مخاطب
۱۲۲	• گذر زمان
۱۲۴	استراتژی‌های مذاکره
۱۲۴	انواع روش‌های مذاکره
۱۲۴	• مذاکره غیر حضوری
۱۲۵	پیچیدگی‌ها و مشکلات مذاکرات غیر حضوری
۱۲۶	ویژگی‌های مذاکرات حضوری
۱۲۷	روش‌های مذاکرات حضوری و نتایج آن
۱۲۷	روش مذاکره مبتنی بر موضع‌گیری

۱۳۰.....	چگونه پیش از تشکیل جلسه مشاوره کنید؟
۱۳۰.....	چگونه ضمن جلسه مشاوره بگیرید و بدهید؟
۱۳۱.....	مهارت‌های کلیدی برای موفقیت در مذاکرات
۱۳۲.....	دلایل عمده شکست در مذاکرات
۱۳۳.....	آشنایی با فرهنگ‌ها
۱۳۳.....	ویژگی‌های کشورهای در مذاکره
۱۳۴.....	رعایت ادب و احترام (حریم‌ها و حرمت‌ها)
۱۳۵.....	لزوم آشنایی با روانشناسی
۱۳۶.....	ابعاد برقراری ارتباط مؤثر
۱۳۶.....	آشنایی با هنر سخنوری
۱۳۷.....	تدبیر در ارتباطات و مذاکره
۱۳۷.....	شگرد
۱۳۷.....	ترفند
۱۳۸.....	نیرنگ چیست؟
۱۳۸.....	بایدها و نبایدها در مذاکره
۱۴۱.....	هوش هیجانی
۱۴۱.....	هوش عاطفی (هیجانی) چیست؟
۱۴۲.....	مؤلفه‌ها یا مهارت‌های لازم برای هوش هیجانی
۱۴۴.....	خودآگاهی (Self Awareness)
۱۴۵.....	خودگردانی (Self Management) یا مدیریت عواطف (Managing Emotions)
۱۴۶.....	آگاهی اجتماعی (Social Awareness)
۱۴۷.....	مهارت‌های اجتماعی (Social Skills)
۱۴۸.....	رابطه هوش هیجانی و بهره‌هوشی
۱۴۹.....	مدیریت زمان
۱۴۹.....	مدیریت زمان و کسب و کار
۱۴۹.....	مدیریت زمان در کار
۱۵۲.....	تکنیک‌های مدیریت زمان
۱۵۲.....	۱- تکنیک گوجه‌فرنگی
۱۵۸.....	اصول مدیریت زمان
۱۶۱.....	مدیریت استرس
۱۶۱.....	مفهوم استرس
۱۶۱.....	سطوح استرس و پیامدهای آن
۱۶۲.....	منابع سازمانی استرس
۱۶۲.....	مدیریت استرس
۱۶۳.....	راهبردهایی برای مدیریت استرس و تنش کارمندان

۱۶۵	اهمیت ارتباط میان مددجویان و مددکاران
۱۶۶	تأثیر ارتباطات بر عزت نفس و کاهش کم رویی معلولان
۱۶۶	نحوه ارتباط صحیح با افراد دارای معلولیت
۱۶۷	اصول اولیه رفتار با معلولین
۱۶۷	نحوه نوشتن یا سخن گفتن در مورد معلولیت
۱۶۷	ملاقات و صحبت با فرد دارای معلولیت
۱۶۸	شیوهی برخورد با افرادی که دارای کم توانی ذهنی یا اختلال روانپزشکی مزمن می باشند
۱۶۹	شیوهی برخورد با افرادی که از صندلی چرخ دار استفاده می کنند
۱۶۹	شیوهی صحبت با افرادی که دارای ناشنوایی یا کم شنوایی هستند
۱۶۹	شیوهی برخورد با فردی که اختلال در گفتار و تکلم دارد
۱۷۰	شیوهی برخورد با افرادی که دارای نابینایی، کم بینایی هستند
۱۷۱	منابع فصل

۱۷۳

فصل چهارم- مهارت های کسب و کار

۱۷۵	برنامه ریزی مسیر شغلی
۱۷۶	درخت تصمیم گیری شغلی
۱۷۷	معنی و مفهوم موفقیت
۱۷۸	۱- ابعاد موفقیت
۱۷۸	موفقیت فردی
۱۷۸	موفقیت اجتماعی
۱۷۹	هفت اصل موفقیت
۱۸۰	۳- هدف
۱۸۲	۴- راه اندازی کسب و کار و کارآفرینی به عنوان یک شغل
۱۸۴	۵- تعریف کسب و کار
۱۸۴	۶- ویژگی های کسب و کار
۱۸۵	۷- نگرش کسب و کارانه
۱۸۶	۸- اهداف کسب و کار
۱۸۷	۹- انواع کسب و کار
۱۸۷	الف) دسته بندی نوع اول: براساس اندازه
۱۸۸	ب) دسته بندی نوع دوم:
۱۸۹	ج) دسته بندی سوم:
۱۸۹	کسب و کار خانگی
۱۹۰	کسب و کار خانوادگی
۱۹۰	کسب و کار روستایی
۱۹۱	کسب و کار مجازی

۱۹۳	۱۰- آمادگی روانی برای راه اندازی کسب و کار.....
۱۹۴	۱۱- تعریف کارآفرینی
۱۹۴	۱۲- انواع کارآفرینی
۱۹۷	۱۳- ویژگی های شخصیتی کارآفرینان
۲۰۰	۱۴- ویژگی های جمعیت شناختی کارآفرینان
۲۰۱	۱۵- چرخه حیات کسب و کارهای کارآفرینانه (مراحل ایجاد و توسعه ی کسب و کار)
۲۰۳	مهارت های لازم برای راه اندازی کسب و کار
۲۰۳	۱- مهارت های مدیریتی
۲۰۴	۲- مهارت های فنی و تولیدی
۲۰۶	۱۶- نظریه شبکه اجتماعی در کارآفرینی
۲۰۶	مهارت مربی گری
۲۰۸	مهارت تحلیل محیط یا صنعت
۲۱۱	تکنیک های لازم جهت شناسایی اجزای محیط
۲۱۴	مهارت های بازرگانی و بازاریابی
۲۱۵	مهارت های بازاریابی
۲۱۵	روش های تقسیم بازار و انتخاب بازار هدف
۲۱۸	ابعاد مدیریت بازار
۲۲۰	انواع بازاریابی
۲۲۱	مدیریت ریسک
۲۲۱	۱۷- انواع ریسک
۲۲۲	بیمه
۲۲۲	۱۸- قرارداد بیمه
۲۲۲	۱۹- تقسیم بندی انواع بیمه
۲۲۴	مهارت های حسابداری و مالی
۲۲۴	۲۰- معادله حسابداری
۲۲۴	۲۱- چرخه حسابداری
۲۲۴	۲۲- دفتر روزنامه
۲۲۵	۲۳- دفتر کل
۲۲۵	۲۴- صورت سود و زیان
۲۲۵	۲۵- ترازنامه
۲۲۷	۲۶- جریان نقدینگی
۲۲۸	۲۷- محاسبه نقطه سر به سر
۲۲۹	مهارت امکان سنجی و تدوین طرح کسب و کار
۲۲۹	۲۸- فرآیند راه اندازی کسب و کار
۲۳۲	تکنیک های خلاقیت و ایده یابی

۲۳۲	تکنیک طوفان ذهنی
۲۳۲	تکنیک کارت سنجاقی
۲۳۲	تکنیک خلاقیت داستان نویسی بر روی تابلوی دیواری
۲۳۳	تکنیک ماتریس بررسی ایده ها
۲۳۳	تکنیک «چرا؟»
۲۳۴	تکنیک توهم خلاق
۲۳۴	تکنیک پی.ام.آی (P.M.I.)
۲۳۵	تکنیک DO IT
۲۳۵	تکنیک شکوفه ی نیلوفر آبی
۲۳۵	تکنیک چه می شود اگر....؟
۲۳۵	تکنیک اسکمپر
۲۳۶	تکنیک تجزیه و تحلیل مورفولوژیک
۲۳۶	تکنیک دلفی
۲۳۷	تکنیک گروه اسمی
۲۳۷	تکنیک سینتیکس
۲۳۹	روش های تأمین منابع
۲۳۹	۱- منابع خصوصی تأمین مالی
۲۳۹	۲- منابع تأمین مالی از طریق بدهی (استقراض)
۲۴۰	۳- منابع تأمین مالی از طریق سرمایه
۲۴۲	روش های راه اندازی کسب و کار
۲۴۲	روش اول: خرید کسب و کار موجود
۲۴۲	روش دوم: فرانشیز (پذیرش نمایندگی)
۲۴۲	انواع فرانشیز
۲۴۳	روش سوم: شروع کسب و کار از صفر
۲۴۴	انواع شرکت
۲۴۴	۱- شرکت با مسئولیت محدود
۲۴۴	۲- شرکت سهامی خاص
۲۴۴	۳- شرکت سهامی عام
۲۴۴	۴- شرکت های تعاونی
۲۴۵	۵- شرکت های تضامنی
۲۴۵	۶- شرکت های مختلط سهامی
۲۴۶	۷- شرکت های مختلط غیرسهامی
۲۴۶	۸- شرکت های نسبی
۲۴۷	طراحی مدل کسب و کار
۲۴۷	مفهوم مدل کسب و کار

۲۴۸	طراحی بوم مدل کسب و کار
۲۵۰	فن آوری اطلاعات و نقش آن در کارآفرینی و توسعه کسب و کار
۲۵۲	ابعاد اثرگذاری فن آوری اطلاعات در کارآفرینی
۲۵۴	خوشه‌های کسب و کار
۲۵۴	تعریف خوشه کسب و کار
۲۵۴	ارتباطات عمده در خوشه‌ها
۲۵۴	مزیت‌های خوشه‌ها
۲۵۵	تمرین فصل تدوین طرح کسب و کار
۲۵۵	خلاصه اجرایی
۲۵۶	بخش اول: تشریح کسب و کار
۲۵۸	تحلیل صنعت
۲۵۹	تحلیل محیط
۲۶۰	تحلیل SWOT
۲۶۱	معرفی محصول و خدمات
۲۶۱	دسته‌بندی و معرفی محصولات
۲۶۱	برنامه بازاریابی
۲۶۲	انتخاب بازار هدف
۲۶۲	مشخص کردن عناصر ترکیبی بازاریابی
۲۶۳	برنامه مالی
۲۶۴	ب) سرمایه ثابت
۲۶۵	مبلغ کل سرمایه‌گذاری
۲۶۵	برآورد فروش
۲۶۶	برآورد هزینه‌ها
۲۶۶	صورت سود و زیان
۲۶۷	صورت جریان نقدینگی
۲۶۹	منابع فصل

پیشگفتار

توانمندسازی معلولین یکی از اصولی‌ترین استراتژی‌ها در راستای حفظ و تقویت کرامت انسانی آنان می‌باشد و بر همین اساس راهبرد توسعه کارآفرینی و اشتغال معلولین در برنامه‌ریزی‌های کلان دولت مورد توجه و عنایت ویژه قرار گرفته است. در عین حال بیکاری یکی از چالش‌های اصلی فراروی معلولین جویای کار است که موجب انزوا و سرخوردگی آنان و عدم حضور اثرگذارشان در جامعه است. در همین راستا یکی از رسالت‌های مهم سازمان بهزیستی در رابطه با معلولین، توانمندسازی و آماده‌سازی شغلی آنان برای پذیرش شغل و بهره‌مندی از زندگی مستقل است چرا که اولین پیامد معلولیت ایجاد اختلال در رابطه بین فرد و محیط است اختلالی که موانع فرهنگی و اجتماعی یا فیزیکی آن را تشدید می‌کند. در کنار این موانع، موانع ذهنی فردی از جمله آماده نبودن فرد معلول برای پذیرش شغل و عدم اعتماد به نفس کافی، فرد معلول را از کسب فرصت‌های مناسب شغلی باز می‌دارد. در واقع باید خاطر نشان کرد معلولین در انتخاب شغل مناسب و پایدار چالش‌های زیادی را تجربه می‌کنند که منشاء غالب این چالش‌ها، نوع نگرش منفی جامعه به پدیده معلولیت است. اینکه معلولین ناتوان هستند و مهارت و آمادگی لازم برای پذیرش شغل را ندارند.

آماده‌سازی شغلی با توانمند ساختن فرد معلول می‌تواند به عنوان شرط لازم بهره‌مندی از شغل پایدار، راهکار فردی و اجتماعی مناسب باشد، باید خاطر نشان کرد آماده‌سازی با راهکارهایی نظیر خودشناسی، ارتقاء اعتماد به نفس و خودباوری، مهارت برقراری ارتباط مؤثر، ارزیابی استعدادها و توان‌سنجی خود، ارتقاء فرصت‌ها و مهارت‌های کسب و کار، تصمیم‌سازی صحیح و افزایش قدرت خلاقیت و توانایی حل مسأله می‌تواند زمینه را برای پذیرش شغل در جامعه برای فرد معلول فراهم آورد. همانطور که اشاره شد عمده مشکلات معلولان ضعف جسمی یا کم‌توانی مالی نیست بلکه نوع نگاه جامعه اعم از مسئولان و برخی از شهروندان است که آنان را نیروهای کم‌توان و ضعیف تصور می‌کنند و این عدم فرهنگ‌سازی مناسب مشکلات آنان را تقویت نموده و آنان را از داشتن جامعه حامی محروم نموده است حال آن‌که آماده‌سازی شغلی با توانمندساختن فرد معلول زمینه‌ای را فراهم می‌نماید که وی خود را به عنوان یک شهروند توانمند به جامعه معرفی نماید و تمامی این ذهنیت‌ها را از بین ببرد.

نظر به اینکه بیکاری یکی از چالش‌های اصلی فراروی معلولین جویای کار است که موجب انزوا و سرخوردگی آنان و عدم حضور اثرگذارشان در جامعه است توانمندسازی معلولین از طریق

آماده‌سازی شغلی یکی از اصولی‌ترین استراتژی‌ها در راستای حفظ و تقویت کرامت انسانی آنان می‌باشد و برهمین اساس راهبردی مناسب در جهت توسعه کارآفرینی و اشتغال معلولین می‌باشد چرا که می‌تواند زمینه‌های لازم برای پذیرش شغل و یا راه‌اندازی کسب و کار توسط فرد معلول را فراهم آورد.

دکتر محمد نفریه

معاون توانبخشی سازمان بهزیستی کشور

دیباچه

بررسی‌ها نشان می‌دهد که تبعیض اجتماعی و شغلی، اشتغال در مشاغل سطح پایین و دستمزد کم از مواردی است که در اشتغال افراد دارای معلولیت به چشم می‌خورد. آن‌ها اغلب در بسیاری از زمینه‌ها تحت تبعیض قرار می‌گیرند؛ به طوری که نه تنها حقوق انسانی‌شان نادیده گرفته می‌شود، بلکه منافع اقتصادی که در صورت ارجاع به این افراد عاید خود آن‌ها، خانواده و کشورشان می‌شود نیز به حساب نمی‌آید. از نظر انسانی، تصور معلولی که احساس بی‌کفایتی، وابستگی و عدم اطمینان به آینده می‌کند، فردی که اغلب از جامعه طرد بوده یا برای امرار معاش به تکیه روی می‌آورد بسیار نگران‌کننده به نظر می‌رسد. در حقیقت مسأله بارز، موقعیت نامساعد افراد معلول در بازار کار است؛ به طوری که میزان بیکاری آن‌ها بسیار بیشتر از افراد عادی است.

بیکاری انسان که دارای معلولیت است به طریقی با یک انسان معمولی متفاوت است به زبان ساده‌تر این گروه از افراد دارای مسائل و برخوردار از استعداد های ویژه‌ای هستند که در نحوه تفکر دیدن، شنیدن، صحبت کردن، راه رفتن، اجتماعی شدن، اشتغال و تمامی حرکات آن‌ها تأثیر می‌گذارد. بسیاری از این افراد دارای استعدادهایی چشم‌گیر و قابل ستایش هستند.

برای کشف استعدادهای و ظرفیت‌های ایشان باید، انگیزه‌هایشان را بیدار و مهارت‌هایشان را ارتقاء بخشید. تغییر نوع نگاه فرد دارای معلولیت به زندگی، روابط و شغل و کسب و کار خویش در جهت مثبت و صحیح، می‌تواند منتج به ارتقای کیفیت زندگی و جایگاه اجتماعی و افزایش عزت نفس وی بشود.

حمایت و اشتغال‌زایی از افراد دارای ناتوانی و معلولیت از جمله فعالیت‌هایی است که در کشور ما نیاز به همکاری و تعامل تمامی بازیگران اکوسیستم کارآفرینی کشور دارد. از نهادهای سیاست‌گذار تا نهادهای متولی، از نهادهای مالی و نهادهای آموزشی، از کارآفرینان تا تمامی اقشار جامعه که هر کدام می‌توانند در توانمندسازی افراد دارای معلولیت نقشی اثربخش داشته باشند. افراد دارای ناتوانی و معلولیت حتی وقتی فرصت کاری برایشان پیش می‌آید به دلیل باور نداشتن توانمندی‌های خود به آن کار یا کسب و کار ورود نمی‌کنند، حال آن‌که اگر به ظرفیت‌های خود واقف باشند به راحتی چنین فرصت‌هایی را از دست نمی‌دهند. برای رفع چنین مشکلی و جهت ایجاد این باور در این کتاب مدل آماده‌سازی شغلی را پیشنهاد داده‌ایم، مدلی که با

ارائه آموزش در سه مهارت تکمیلی و لازم برای معلولان یعنی آموزش مهارت‌های زندگی (LSE)^۱، مهارت‌های ارتباطی مؤثر^۲ و مهارت‌های کسب و کار سعی در آماده‌سازی افراد دارای ناتوانی و معلولیت جهت پذیرش شغل یا راه‌اندازی کسب و کار دارد. فرد با آموزش مهارت‌های زندگی دید بهتری نسبت به خویش و زندگی خود خواهد داشت در کنار آن افراد با مهارت‌های کسب و کار راحت‌تر می‌توانند یاد بگیرند که چگونه می‌توان کسب و کاری را راه انداخت و یا در یک شغل به نسبت ساده نوآوری کرد و در نهایت چگونه می‌توان شیوه صحیح ارتباط با سایر همکاران یا افراد یا ذینفعان کسب و کار داشته باشند. چرا که در دنیای کسب و کار ارتباطات و کار تیمی حرف اول را می‌زند. در واقع این کتاب یک ابزار کمک آموزشی در کنار آموزش‌های تکمیلی می‌باشد که به مخاطبان خود در آماده‌سازی برای پذیرش شغل کمک نماید. باشد که به یاری خدا در این راه، موفق و سربلند باشیم.

دکتر افروز صفاری فرد

مدیرکل دفتر امور توانبخشی روزانه و توانپزشکی

1- Life Skills Education (LSE)

2- Effective Communication Skills

مقدمه

افراد دارای معلولیت در هر جامعه، جزیی از آن جامعه‌اند و حمایت از آنان، وظیفه جامعه است. اما وظیفه‌ای بس مشکل که گاهی از عهده فرد عادی نیز خارج است. کار کردن و امرار معاش معلولین از مشکلات آنان و جامعه است ولی در هر جامعه تدابیری برای این امر اندیشیده شده است. این تدابیر ممکن است در برخی موارد زاینده اندیشه فردی باشد و گاه بر اثر تجربه، و زمانی نتیجه اندیشه و تجربه توأم با روش‌های علمی و سنجیده از سوی دیگر باید توجه داشت افراد دارای معلولیت اگرچه با محدودیت‌هایی مواجه هستند اما از طرفی از استعدادها و ظرفیت‌هایی نیز برخوردارند. به‌طور کلی می‌توان تصور کرد که از هر یک از این افراد ممکن است در جایی و به‌طریقی استفاده شود. برای استفاده از ظرفیت‌های این افراد نیاز به مهارت آموزی و آماده‌سازی وجود دارد. چرا که شاید این اقشار به دلیل روحیات خاص خود و کمبود اعتماد به نفس لازم، هنوز آمادگی احراز شغل یا راه‌اندازی کسب و کار را نداشته باشند. پس لازم است مقدمات، مهارت‌ها، چارچوب‌های ذهنی و عملیاتی لازم برای ایشان در جهت تصدی شغل یا راه‌اندازی کسب و کار فراهم گردد.

در همین راستا بر آن شدیم تا مبحث آماده‌سازی شغلی را برای ایجاد آمادگی روحی و روانی و ارتقاء مهارت‌های شغلی و کسب و کاری مطرح کنیم. تحقیقات و تجربیات متعددی نشان می‌دهد یک فرد دارای ناتوانی نیاز به سه بعد مهارتی برای آمادگی پذیرش شغل یا راه‌اندازی کسب و کار دارد که این سه بعد عبارتند از:

اول: مهارت‌های زندگی در جهت ارتقاء کیفیت زندگی و اصلاح نگرش‌ها و پیش‌زمینه‌ها نسبت به فرد جامعه و مبحث اشتغال، در این مبحث تلاش است تا فرد معلول بتواند در کشاکش‌های زندگی به بهترین راه‌حل‌ها دست یابد.

دوم: مهارت‌های ارتباطی مؤثر در جهت بهبود ارتباطات در محیط کار با همکاران، تأمین کنندگان، مشتریان و سایر ذینفعان کسب و کار.

سوم: مهارت‌های کسب و کاری در جهت ارتقاء سطح آگاهی در حوزه‌های طراحی کسب و کار، مدیریت سرمایه‌های انسانی، خلاقیت و ایده‌یابی، بازاریابی و فروش، تصمیم‌گیری منطقی و هوشمندانه، فرصت‌شناسی، اداره کسب و کار، برنامه‌ریزی شغلی، مهارت‌های شغلی و... تمامی ابعاد مطرح شده فوق در این راستا می‌باشد که فرد دارای معلولیت در کنار انگیزه پذیرش شغل، توانایی احراز شغل را نیز داشته باشد؛ چرا که این دو، لازم و ملزوم یکدیگرند. با کسب این مهارت‌ها

فرد دارای معلولیت آماده ورود به بازار کار می‌گردد. توسعه این مهارت‌های در جامعه معلولان افزایش زمینه‌های اشتغال معلولان و ترویج فرهنگ اشتغال را در پی دارد. باشد که به یاری خدا با اتکا به همه بازیگران اکوسیستم توانبخشی از جمله مددکاران، مددجویان و نهادهای مراکز مربوطه در راه اشتغال این عزیزان موفق باشیم.

در طراحی ساختار و نقشه راه و تدوین این کتاب، دوستان متعددی، رهنمودها و نظرات اثربخشی را ارائه دادند. پرواضح است که، نمی‌توان از نقش پررنگ آنان با داشتن تفکرات به روز و تجربیات گرانبها و در اختیار گذاشتن دانش خود در طبق اخلاص به ما مولفین کتاب به سادگی گذشت.

بدین وسیله لازم دانستیم مراتب سپاس خود را از رهنمودهای جناب آقای دکتر نحوی نژاد معاون محترم تونبخشی بهزیستی کشور، سرکار خانم دکتر افروز صفاری فر، مدیرکل مراکز روزنه، تلاش و زحمات ارزشمند و صادقانه همکاران گروه توانبخشی حرف‌های و کلیه همکاران استانی و نیز کمیته راهبردی توانبخشی حرف‌های کشور که ما در پیشبرد اهداف تدوین شده برای این کتاب یاری نمودند، کمال تقدیر و تشکر داشته و از درگاه ایزد منان دوام عزت و سلامت، تداوم حضور و تأثیر همگان را در راستای دستیابی به اهداف عالیه انسانی برای افراد دارای ناتوانی و معلولیت، ارتقای کیفیت زندگی و نشاط این جامعه شریف مسئلت داریم. باشد که در راه خدمت به این قشر شریف و معصوم به یاری حق تعالی گام برداریم.

حمیدرضا کربلائی اسماعیل - احسان قاسمی

بهار ۱۳۹۸

فصل اول

آماده سازی شغلی

در جهان امروز آن چه بیش از هر چیز دیگر خودنمایی می‌کند وجود بیکاری و تلاش انسان‌ها برای یافتن کار است، به طوری که هم‌اکنون میلیون‌ها نفر در سراسر دنیا بیکار یا نیمه‌بیکار هستند و متأسفانه با گذشت زمان بر تعداد آن‌ها افزوده می‌شود. با توجه به چنین شرایط نامساعدی، توجه جوامع به حل بحران بیکاری وارد مراحل تازه‌ای گشته که از آن جمله می‌توان به علاقه به مطالعه وضعیت گروه‌های آسیب‌پذیر شغلی نظیر کودکان، زنان، مهاجرین و معلولین اشاره کرد. بررسی‌ها نشان می‌دهد که تبعیض اجتماعی و شغلی، اشتغال در مشاغل سطح پایین و دستمزد کم از مواردی است که در گروه‌های نامبرده به وفور به چشم می‌خورد و در حالی که بیکاری فراوان است، آن‌ها بیش از دیگران آسیب می‌بینند.

به نظر می‌رسد در میان گروه‌های نامبرده، وضعیت معلولین و انسان‌های ناتوان بیش از سایرین مورد بی‌توجهی واقع شده است. آن‌ها اغلب در بسیاری از زمینه‌ها تحت تبعیض قرار می‌گیرند؛ به طوری که نه تنها حقوق انسانی‌شان نادیده گرفته می‌شود، بلکه منافع اقتصادی که در صورت ارجاع به این افراد عاید خود آن‌ها، خانواده و کشورشان می‌شود نیز به حساب نمی‌آید. از نظر انسانی، تصور معلولی که احساس بی‌کفایتی، وابستگی و عدم اطمینان به آینده می‌کند، فردی که اغلب مطرود جامعه بوده یا برای امرار معاش به تکیه‌گری رو می‌آورد بسیار

ناراحت‌کننده به نظر می‌رسد. در حقیقت مسأله بارز، موقعیت نامساعد افراد معلول در بازار کار است؛ به‌طوری که میزان بیکاری آن‌ها بسیار بیشتر از افراد عادی است. تأثیر بیکاری در تمامی سنین و تمامی شرایط در افراد معلول مشهود و نمایان است و بسیاری از معلولین به دلیل ارج ننهاده‌ن بر مهارت‌های شان از سوی کارفرمایان با فرصت‌های شغلی کمتری روبه‌رو می‌شوند.

بر اساس تحقیقات مختلف از بین پنج نیاز استراتژیک جوامع انسانی که به‌عنوان نیازهای مرتبط با امنیت ملی هر کشور از آن نام برده می‌شود، دو نیاز آموزشی و اقتصادی از مهم‌ترین دغدغه و مسائل در زندگی تک تک افراد جامعه به‌ویژه معلولان است.

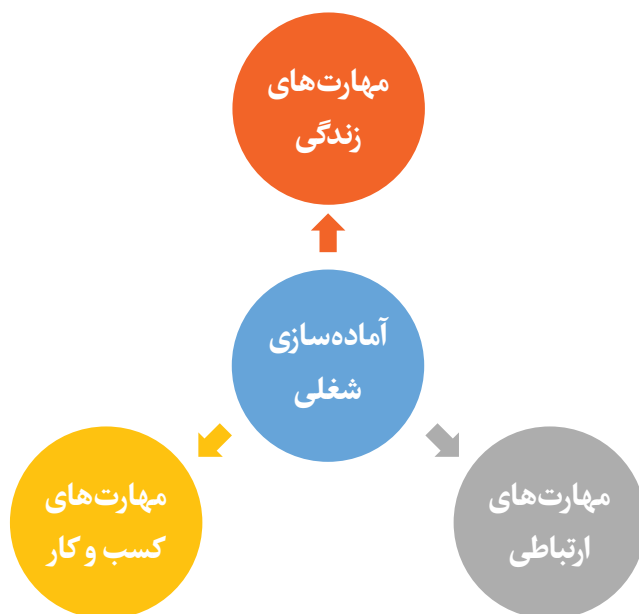
آموزش، اعم از آموزش‌های عمومی مانند مهارت‌های زندگی و مهارت‌های ارتباطی، و آموزش‌های فنی و حرف‌های مانند مهارت‌های شغلی و کسب و کاری توان بالقوه فرد را در انجام کار افزایش داده و سبب ارتقای بهره‌وری به‌عنوان یکی از عوامل تولید و استفاده بهینه از امکانات موجود می‌شود. بنابراین آموزش مهم‌ترین نقش در توسعه اقتصادی و اجتماعی، از طریق تربیت نیروی انسانی مهارت دیده برای رشد و توسعه ایفا می‌کند که انجام این رسالت در کشور ما مستلزم هماهنگی و تناسب برنامه‌های آموزشی با نیازهای توسعه اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و دینی کشور است.

در این کتاب نیز سعی شده با کمک آماده‌سازی شغلی به افراد دارای معلولیت از طریق ارائه مهارت‌های سه گانه زندگی ایشان برای پذیرش شغل و به‌ویژه راه‌اندازی کسب و کار تشویق و کمک نمود.

۱) ابتدا فرد دارای معلولیت باید مهارت‌های زندگی را بیاموزد تا کیفیت زندگی خود را ارتقاء دهند و بتواند با شناخت بهتر از خود و توانمندی‌هایش، بهترین تصمیم را برای انتخاب مسیر شغلی و حرف‌های خود گرفته و تغییری مناسب در زندگیش ایجاد نماید.

۲) سپس مهارت‌های ارتباطی مطرح می‌شود تا فرد آماده ورود به دنیای حرف‌های و کسب و کاری شود و در این دنیای شغلی داشتن مهارت‌های ارتباطاتی جهت ارتباط مؤثر با سایرین اجتناب ناپذیر است چرا که فرد در دنیای کسب و کار باید با افراد مختلفی از جمله تأمین کنندگان، مشتریان، رقبای و همکاران، کارکنان، سهامداران، سرمایه‌گذاران و سایر ذینفعان کسب و کار ارتباط مؤثر داشته باشد تا بتواند به سود برسد.

۳) و در نهایت مهارت‌های کسب و کار مطرح می‌شوند که اهمیت راه‌اندازی کسب و کار را برای فرد دارای معلولیت مشخص نموده و با ارائه مهارت‌های لازم برای راه‌اندازی کسب و کار ایشان را جهت راه‌اندازی کسب و کار تشویق و تحریک می‌نماید.



اهمیت آماده سازی شغلی برای جامعه معلولان

معلولین در هر جامعه وجود دارند و جزیی از آن جامعه اند. آنان فرزندان، خواهران، برادران و پدر و مادر افراد جامعه اند که دچار نقص جسمانی یا ذهنی شده اند. نگهداری و مواظبت از افراد معلول، وظیفه جامعه است اما وظیفه ای بس مشکل که گاهی از عهده فرد عادی خارج است. کار کردن و امرار معاش معلولین نیز از مشکلات آنان و جامعه است ولی در هر کشور تدابیری برای این امر اندیشیده شده است. این تدابیر ممکن است در برخی موارد زائیده اندیشه فردی می باشد و گاه بر اثر تجربه، و زمانی نتیجه اندیشه و تجربه توأم با روش های علمی و سنجیده. خوب می دانیم که، برخی معلولیت ها جسمی و پاره ای ذهنی است. همچنین معلولیت ممکن است مادرزادی، ناشی از بیماری، حادثه، سانحه، جنگ و یا حتی مربوطه به پیشرفت های صنعتی و یا از عوارض تکنولوژی باشد. میزان و درجه آن نیز متفاوت است، هرچند تشخیص آن برای افراد جامعه بعضاً آسان نیست، رفع آن آسان است. کم شنوائی خفیف در گوش ها که ناشنوایی سبک است یا دید ضعیف که کم بینایی است و عیوب و نقصهایی در اندام های بدن

ممکن است با وسایلی چون سمعک، عینک و نظایر آن برطرف شود. در انواع مشاغل نیز وضع متفاوت است. در برخی حرفه‌ها چون نقاشی قدرت تشخیص رنگ‌ها مهم است و کار خیاطی نیاز به دید خوب و یا هماهنگی دقیق دست‌ها و با چشم‌ها دارد ولی در معلمی بیان مطلب و ذهنیت خوب شرط اصلی کار است. به‌طور کلی نیز می‌توان تصور کرد که از هر فرد ممکن است در جایی و به‌طریقی استفاده شود. برای استفاده از معلولین نیاز به پایگاه و جایگاهی و نیز نوعی آموزش وجود دارد. طبقه‌بندی آنان و راهنمایی حرف‌های و انجام خدمت ویژه از جمله کارهایی است که می‌توان برای معلولان انجام داد.

انسان معلول تمام نیازها و امیدهای یک فرد عادی را دارد و می‌خواهد کار کند و مایحتاج زندگیش را برآورده سازد. معلول به شدت خواهان استقلال است و هیچگاه دوست ندارد دیگران با او رفتاری ترحم‌آمیز داشته باشند.

یکی از رسالت‌های مهم سازمان بهزیستی در رابطه با معلولین، توانمندسازی و آماده‌سازی شغلی آنان برای بهره‌مندی از زندگی مستقل است چرا که اولین پیامد معلولیت ایجاد اختلال در رابطه بین فرد و محیط است، اختلالی که روابط بین فرهنگی، اجتماعی یا ارتباطات را تشدید می‌کند. از سوی دیگر، عدم مناسب‌سازی محیط شهری و یا حتی عدم وجود ارگونومی و مناسب‌سازی در محیط‌های کاری سبب عدم دسترسی مطلوب فرد ناتوان و معلول شده و از دست‌یابی به فرصت‌های مناسب شغلی عقب‌نگه می‌ماند.

معلولین در انتخاب شغل مناسب و پایدار چالش‌های زیادی را تجربه می‌کنند که منشاء بسیاری از آنان نگرش منفی جامعه به پدیده معلولیت است. اینکه معلولین ناتوان هستند و از آنجایی که پروسه توانمندسازی به‌عنوان شرط لازم بهره‌مندی از شغل پایدار، فرآیندی فردی و اجتماعی است باید خاطر نشان کرد در بعد فردی توانمندسازی راهکارهایی نظیر ایجاد اعتماد به نفس و خود باوری، آموزش مهارت برقراری ارتباط مؤثر و مفید، ارزیابی استعدادها و توان‌سنجی، ارتقاء و مهارت‌های تخصصی و حرفه‌آموزی، مشارکت و درگیری در تصمیم‌سازی و مسئولیت‌پذیری تجارب و اطلاعات لازم مهم و مورد تأکید است.

در بعد دیگر فرآیند توانمندسازی که بعد اجتماعی است ضمن اولویت حضور معلول در خانواده و جامعه به‌عنوان یک شهروند عادی به جای حضور در مراکز شبانه‌روزی توانبخشی، مناسب‌سازی محیط کار و حمایت مالی هدفمند از کارآفرینان و شرکت تعاونی‌ها و تغییر نگرش جامعه و مسئولین ضروری است.

عمده مشکلات معلولان ضعف جسمی یا کم‌توانی مالی آنان نیست بلکه نوع نگاه برنامه‌ریزان،

سیاست گذاران اجتماعی، کارفرمایان و برخی از آحاد جامعه است که آنان را نیروهای کم توان و ضعیف و سربار تصور می کنند و این عدم فرهنگ سازی مناسب مشکلات آنان را تقویت نموده و آنان را از داشتن جامعه حامی محروم نموده است.

در توانمندسازی اجتماعی با استفاده از ظرفیت های موجود، کشف منابع و حمایت های هدفمند و ساختارمند، فرد معلول فرصت خودباوری و بهره مندی از مشارکت اجتماعی و اقدام در عرصه های گوناگون را به دست می آورد.

توانمندسازی ضمن اینکه یک ظرفیت درونی است از طریق محیط بیرونی و اجتماعی نیز تسهیل می گردد. هر چقدر محیط اجتماعی و پتانسیل های جامعه برای اختصاص فرصت های شغلی به معلولین پویا تر و پذیرا تر باشد، شرایط حضور افراد ناتوان و معلول که در حدود ده درصد از افراد جامعه ما به عنوان بزرگترین اقلیت شهروندی ما را شامل می شود را فراهم می گردد. با توجه به اینکه توانمندسازی یکی از مهم ترین ویژگی هایی است که می تواند بر اشتغال زایی مؤثر واقع شود توانمندسازی از طریق ارائه مهارت های زندگی، ارتباطی و کسب و کاری بسیار می تواند مؤثر باشد.

در تحقیقی از شهناز طباطبایی و سمین حسینیان (۱۳۸۷) با عنوان «توانمندسازی شهروندان زن جویای کار تهرانی» نشان داده می شود که ارائه آموزش آماده سازی شغلی و کسب و کار بر توانمندسازی مددجویان و مددکاران تأثیر مثبت دارد. آموزش آماده سازی شغلی و کسب و کار باعث افزایش توانمندی در ابعاد فردی، اجتماعی و اقتصادی می شود. از این رو، توسعه و ترویج اینگونه برنامه های آموزشی برای شهروندان جویای کار توصیه می گردد.

بارها دیده شده که موقعیت های شغلی بسیاری برای مددجویان وجود دارد ولی آن ها در پذیرش این شغل ها مرددند. در همین راستا، چه بسیار فرصت ها ی راه اندازی کسب و کار برای مددجویان و یا حتی مددکاران و مربیان شغلی^۱ وجود دارد ولی این افراد در تصمیم برای راه اندازی کسب و کار مردد بوده و آن را از دست می دهند. پس در کنار ایجاد فرصت های شغلی مسأله مهم تری مطرح می شود و آن ایجاد انگیزه و آمادگی برای توان خواهان به منظور پذیرش شغل مطرح می شود. بنابراین در این کتاب هم به دنبال ایجاد این انگیزه و آماده سازی شغلی برای پذیرش شغل توسط مخاطبان هستیم.

نقش آماده سازی شغلی بر تصمیم گیری

همه ما با درجات متفاوت اهمیت، تصمیماتی در زندگی اتخاذ می کنیم. تصمیمات روزمره شامل انتخاب نوع خاصی از پوشاک یا برنامه تلویزیونی می شود. انتخاب دانشگاه، رشته تحصیلی و شغل، تصمیمات دیگری است که در زندگی روزمره اتخاذ می شود. اتخاذ بسیاری از تصمیمات ساده است در حالی که گاهی اوقات تصمیم گیری در برخی مسائل مانند مسائل سیاسی، اقتصادی، فنی و تکنولوژی دشوار می نماید (کلاین، ۱۹۹۱) بنابراین در وهله اول این مسأله که تصمیم گیری می تواند یک هنر پیچیده باشد، عجیب به نظر می رسد. (هریس، ۱۹۹۸) افراد از راهبردهای مختلفی برای تصمیم گیری استفاده می کنند. برخی تصمیمات بواسطه ارزیابی نظام دار و منظم گزینه های مختلف اتخاذ می شود، در حالیکه در اتخاذ برخی تصمیمات، تجزیه و تحلیل رسمی، کمتر دخالت دارند.

یکی از عوامل مؤثر بر نحوه فعالیت ذهنی افراد، تفاوت های فردی آن ها از نظر روش تصمیم گیری است. این امر به ویژه در شرایط پردازش اطلاعات در سطح مبتنی بر معلومات اهمیت دارد. (مشکاتی، ۱۹۹۴)

مطابق این مرجع، مدل سبک های موجود در تصمیم گیری براساس چگونگی فرآیند پردازش اطلاعات در انسان و تأثیر ویژگی های مشخص وی می باشد. طبق این مدل تأثیر فشارهای محیطی (نظیر فشار زمانی) در افزایش پیچیدگی فرآیند اطلاعاتی (میزان استفاده از اطلاعات در دسترس) اشخاص به صورت یک U معکوس است فشارهای محیطی که در نتیجه عواملی نظیر نگرانی از ارتکاب خطا و بروز حادثه، پیچیدگی شرایط، فشار زمانی، ابهام در انتخاب بین راه حل های ممکن پدید می آیند، در ترکیب با تفاوت های فردی افراد، تعیین کننده سبک تصمیم گیری آن ها می باشند. (سپانلو، ۱۳۷۷)

حال به برخی از سبک های تصمیم گیری می پردازیم که زهرا جهان بخش و همکاران (۱۳۹۰) در پژوهشی به بررسی تأثیر آموزش های آماده سازی شغلی بر این سبک های تصمیم گیری در میان دختران دانشجو پرداختند:

۱) **سبک سردرگم:** در این سبک، کسانی جا می گیرند که وقت و فکر زیادی را برای جمع آوری داده ها اختصاص می دهند تا جایی که در میان داده های جمع آوری شده، گم می شوند و می گویند نمی توانم فکر را جمع و جور کنم.

۲) **سبک با برنامه:** افراد دارای این سبک، راهبردهای شان مبتنی بر رویکردی منطقی، و برقراری تعادل میان شناخت و هیجان است. آن‌ها بر این باورند که بر سرنوشت خویش حاکم هستند و همه چیز تحت اراده آن‌ها است.

۳) **سبک شهودی:** افرادی که از این سبک برخوردارند، بیشتر تابع احساسات و شهود خود تصمیم می‌گیرند و عقیده دارند، آن‌چه که احساس می‌کنند از منطق شان، درست‌تر است، گرچه نمی‌توانند آنرا به صورت کلامی بیان کنند.

۴) **سبک تصمیم‌گیری وابسته:** این سبک احتمال دارد خیلی ساده به نظر برسد ولی بیشتر وقت‌ها آن را به کار می‌بریم؛ همه ما نیاز داریم که در انتخاب، به دیگران تمکین کنیم. یعنی؛ اجازه دهیم کس دیگری برایمان تصمیم بگیرد. در یک موقعیتی که نتیجه برای شخص کمتر اهمیت دارد، این رویکرد می‌تواند در وقت و زمان فرد صرفه جویی ایجاد کند. هنگامی که فردی به شیوه «تصمیم گروهی» به فرد دیگری علاقمند است، بسیاری از تصمیمات آن‌ها همانند توافقی صورت می‌گیرد. برخی شرایط، انتخاب وابسته از روی آگاهی را ایجاب می‌کنند. به طور مثال، اگر پزشک، عمل جراحی را صلاح بداند، چون دانش پزشکی کافی برای تصمیم‌گیری نهایی را نداریم، مجبوریم تا حدودی به قضاوت پزشک مان، وابسته باشیم. یک تصمیم وابسته، می‌تواند نتیجه معقولی بدهد و یا نتایج ناخوشایندی ببار آورد اگر، در ترس از انتخاب کردن، ریشه داشته باشد یا باعث اجتناب‌کردن از بررسی گزینه‌ها گردد. بی‌تصمیمی به فرد در اجتناب از مسأله کمکی نمی‌کند. این تنها بدین معناست که تصمیم‌گیری خارج از کنترل فرد است و به وسیله دیگران یا اوضاع و شرایط، کنترل می‌شود. نتایج تصمیم بر زندگی فرد تأثیر خواهند گذاشت، حتی اگر وی تصمیم‌گیری را به دیگران بسپارد، بایستی با نتایج آن کنار بیاید (کرنی، ۱۹۹۵).

بسیاری از توان خواهان، با توجه به وضعیت کنونی بازار کار و افزایش روز افزون نرخ بیکاری در کشور و به خاطر عدم شناخت صحیح خویشتن، عدم کسب هویت شغلی موفق و نداشتن مهارت‌هایی از جمله مهارت‌های زندگی و کسب و کار و پیرو آن تصمیم‌گیری و کارایی، از انگیزه کافی برای جستجوی کار بهره‌مند نبوده و از ورود به بازار کار محروم گشته‌اند و یا در صورت ورود به آن با دلسردی و نارضایتی مواجه می‌گردند.

با وجود چنین وضعیتی، توجه به آماده‌سازی این اقشار خاص، که می‌توانند تبدیل به نیروی محرک و پویای جامعه شوند، برای ورود موفق به بازار کار و ابقاء در آن، ضرورت می‌یابد.

در پژوهش انجام شده توسط جهانبخشی و همکاران (۱۳۹۰) نتیجه‌گیری می‌شود که با ارائه برنامه آماده‌سازی شغلی جهت حصول شناخت واقعی از خود افراد را برای ورود به مشاغل مورد علاقه و متناسب با ویژگی‌های فردی آنان، هدایت کرد.

در پژوهش دیگری اسپکن و الیور گزارش دادند، مراجعینی که از خدمات مشاوره حرف‌های استفاده کرده بودند، در تصمیم‌گیری‌های حرف‌های مناسب‌تر عمل کرده بودند تا افرادی که از خدمات مشاوره حرف‌های استفاده نکرده بودند.

در تحقیق دیگری زندگی پور (۱۳۷۴) به این نتیجه دست یافت که آموزش برنامه‌ریزی تحصیلی - شغلی باعث کسب مهارت‌های تصمیم‌گیری در نوجوانان و جوانان می‌شود.

بلوستین و فیلیپس (۱۹۹۱) درباره رابطه میان سبک‌های تصمیم‌گیری و وضعیت‌های هویت شغلی به این نتیجه رسیدند که افراد در وضعیت مغشوش از سبک‌های تصمیم‌گیری وابسته، سردرگم و یا شهودی پیروی می‌کنند نیز افرادی که دارای هویت شغلی زودرس هستند از سبک تصمیم‌گیری وابسته‌ای برخوردارند و اشخاصی که به هویت موفق دست یافته‌اند، سبک تصمیم‌گیری با برنامه را به کار می‌گیرند.

تأثیر آماده‌سازی شغلی بر هویت شغلی

هالند (۱۹۸۰) هویت شغلی را به صورت شناخت واضح و پایدار اهداف شغلی، علایق، شخصیت، توانایی‌ها و عملیاتی کردن آن‌ها تعریف می‌کند. مارسیا (۱۹۹۳) بررسی و سنجش مهارت‌ها و ارزش‌های شخصی و فرصت‌های شغلی و اجتماعی موجود، مطابق با علایق و توانایی فردی و خواسته‌های جامعه که وی این فرآیند را اکتشاف می‌نامد، همچنین تعهد به آن یعنی انتخاب خط مشی تعیین شده و بی میلی به ترک آسان آن نشان‌دهنده شکل‌گیری هویت شغلی است.

در پژوهشی از حسین کشاورز افکار و همکاران (۱۳۸۹) تحت عنوان «اثربخشی برنامه آماده‌سازی شغلی به روش گروهی بر هویت شغلی مغشوش دانشجویان دختر» نتیجه‌گیری می‌شود که برنامه‌های آماده‌سازی شغلی به روش گروهی باعث تبدیل هویت شغلی مغشوش به هویت شغلی موفق می‌شود.

برنامه‌های آماده‌سازی شغلی در این پژوهش با اثرگذاری بر سه بخش موجب رشد هویت شغلی می‌شوند:

- ۱- **ارزیابی شخصی:** که مرتبط با خود ارزیابی است از خودپنداری، خوباوری، توانایی‌های درونی فردی و... که در شکل گرفتن هویت شغلی مؤثر است.
 - ۲- **تصمیم‌گیری:** مرتبط با تصمیم‌گری شغلی است که با سبک تصمیم‌گیری و نقش آن در انتخاب‌های شغلی که در بخش قبلی درباره آن صحبت کردیم مرتبط می‌باشد.
 - ۳- **سیاست‌ها و مهارت‌های کارایی:** این بخش مرتبط با حرفه‌شناسی را در بردارد که منتج به فراگرفتن مهارت‌های مورد نیاز برای جستجوی کار در فرد می‌شود که در شکل گرفتن هویت شغلی وی بسیار اثرگذار است.
- پل هنری (۱۹۹۳) در پژوهشی به این نتیجه رسید که آموزش‌های شغلی با آماده‌سازی افراد برای پذیرش شغل بر شکل گرفتن و تقویت هویت شغلی وی اثرات مثبتی دارند.
- ویم موس (۱۹۹۳) در تحقیقی به این نتیجه رسید آموزش‌های آماده‌سازی شغلی با تقویت مهارت‌های ارتباطی و پیرو آن با افزایش احتمال موفقیت و کسب حمایت اجتماعی از سوی دوستان سبب رشد هویت شغلی افراد می‌شود.
- یانچاک و همکارانش (۲۰۰۵) در تحقیق خودشان به این نتیجه رسیدند که بین ناتوانی جسمی و هویت شغلی ارتباط معناداری وجود ندارد بنابراین ناتوانی نمی‌تواند بر هویت شغلی تأثیر منفی بگذارد و می‌توان با مهارت‌های آماده‌سازی شغلی تأثیر مثبت بر هویت شغلی این افراد گذاشت.

منابع فصل:

- کشاورزافشار، حسین؛ خوش‌کنش، ابوالقاسم؛ خاص محمدی، مهدی؛ جهانبخشی، زهرا. (۱۳۸۹). اثربخشی برنامه آماده‌سازی شغلی به روش گروهی بر هویت شغلی مغشوش دانشجویان دختر. فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی. شماره ۴ از صفحه ۷۹ تا ۹۶
- زهرا جهانبخشی، ابوالقاسم خوش‌کنش، مسعود شریفی، مهدی خاص محمدی و حسین کشاورزافشار. (۱۳۹۱). اثربخشی برنامه آماده‌سازی شغلی به روش گروهی بر سبک‌های تصمیم‌گیری دانشجویان دختر. فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی. شماره ۱۲ از صفحه ۵۰ تا ۶۵-
- مهدی خاص محمدی. (۱۳۸۶). اثربخشی برنامه آماده‌سازی شغلی به روش گروهی بر هویت شغلی مغشوش و سبک تصمیم‌گیری دانشجویان دختر مقطع کارشناسی دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه علامه طباطبایی تهران
- کتابخانه دیجیتال دانشگاه علامه طباطبایی (ره)
- سپانلو، کامران. (۱۳۷۷). به‌کارگیری ویژگی‌های تحمل خطا در طراحی اتاق نیروگاه‌های هسته‌ای، رساله دکترا، دانشگاه امیرکبیر، تهران.

- <http://neda-chenaran.ir/?p=9851>
- <http://www.reysdp.com/?p=12189>

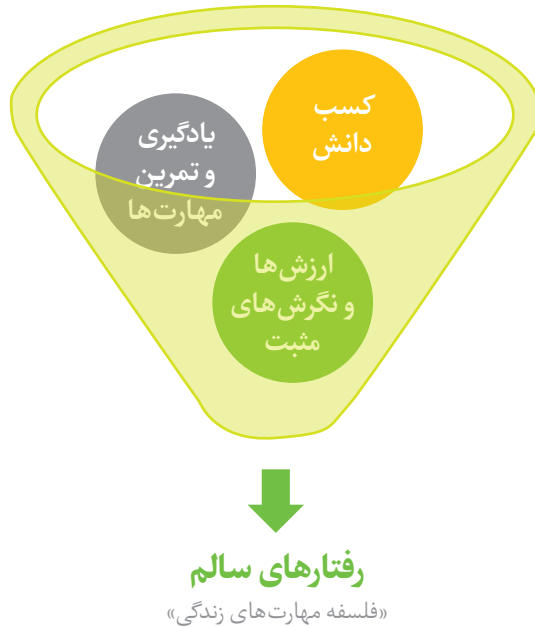
فصل دوم

آموزش مهارت‌های زندگی (LSE)



آموزش مهارت‌های زندگی

شواهد انسان شناختی و زیست شناختی نشان می‌دهد که از اعصار گذشته مبارزه مداومی در این کره خاکی برای بقاء در جریان بوده است. نیاکان ما برای ادامه حیات، همواره با نیروها و قوه‌های قهریه طبیعت در نبرد بوده‌اند. مشکلات انسان‌ها و حیوانات در روزگاران گذشته شباهت بسیاری به یکدیگر داشت. این شباهت نه تنها در مشکلات بوده، بلکه باعث می‌شده تا نوع واکنش‌های انسان‌ها و حیوانات در مقابله با مشکلات نیز شبیه باشد. آن‌ها جهت رویارویی با مشکلات به دو شیوه جنگ یا گریز پاسخگو بوده‌اند. واکنش فطری جنگ و گریز ساده‌ترین و در دسترس‌ترین شیوه پاسخگویی برای مقابله با مشکلات است. اما این شیوه‌ها، راهکارهای دفاعی در جهت حل مسائل و مشکلات گذشته هستند که ماهیتی ساده و ناگهانی داشتند، به همین سبب فعالیت سیستم اعصاب خود مختار در موقع جنگ و گریز به انسان‌های اعصار گذشته مدد می‌رساند تا نیروهای خود را برای مقابله با خطرات ناگهانی بسیج نمایند. در جامعه متمدن امروزی، به مدد فن‌آوری، اغلب مشکلاتی که برای ما پیش می‌آید، دیگر شبیه اجدادمان نیست. مشکلات امروزی



ما در جوامع انسانی اغلب در قالب ارتباطاتی که با دیگرانسان‌ها داریم، رخ می‌دهند. ماهیت این مشکلات به گونه‌ای است که جنگ و گریز شیوه مناسبی برای رویارویی با آن‌ها نیست. سیستم جنگ و گریز برای اجداد ما در موقعیت‌هایی فعال می‌شد که ماهیتی تعارضی نداشت. اما این سیستم در جامعه امروزی در رابطه با افرادی فعال می‌شود که معمولاً نسبت به آن‌ها احساسات دوستانه و مثبت هم داریم. از آنجایی که تعارض امری بنیادی و گریزناپذیر در ارتباطات انسانی است، تبدیل هیجانهای بنیادی به مسأله‌گشایی سازنده در قالب روابط بهبود یافته هدف اصلی ما است که آن نیز نیاز مبرم به آموزش دارد (قربانی، ۱۳۸۴). از همین رو جهت ارتقاء سطح زندگی افراد و وصول بیشتر به موفقیت در امور مهم، «سازمان بهداشت جهانی» برای اولین بار مفهوم «مهارت‌های زندگی» را مطرح نمود که عبارت است از: یک رویکرد مبتنی بر تغییر رفتار یا شکل دهی آن می‌باشد که برقراری توازن میان سه حوزه دانش، نگرش و مهارت‌ها را مد نظر قرار می‌دهد. در واقع مهارت‌هایی مانند تصمیم‌گیری، حل مسأله، تفکر خلاق، تفکر نقاد، ایجاد و حفظ ارتباطات مؤثر بین فردی، خودآگاهی، همدلی کردن، مقابله با هیجانها و فشارهای روانی جزء مهارت‌های زندگی می‌باشند (سازمان بهداشت جهانی، ۲۰۰۴؛ ترجمه فتی و همکاران، ۱۳۸۵).

به طور کلی مهارت‌های زندگی مهارت‌هایی هستند که توانایی اجتماعی و روحی فرد را



افزایش می‌دهند و موجب می‌شوند تا او بتواند به نحوی بهتر و مؤثرتر با مشکلات، دشواری‌ها و کشاکش‌های زندگی مواجه شود. هر قدر مهارت‌های زندگی فردی بالاتر باشد، او بهتر می‌تواند سلامت روان و رفتار خود را حفظ کند و به شیوه‌ای منطقی و کارآمد مشکلات پیش آمده را برطرف کند. همانطور که در شکل ذیل قابل مشاهده است فلسفه مهارت‌های زندگی کسب دانش در کنار یادگیری و تمرین مهارت‌های آن و ایجاد نگرش‌های مثبت می‌باشد که منتج به ایجاد رفتارهای سالم در مخاطب می‌گردد.

مهارت‌های زندگی قدرت سازگاری افراد را بالا می‌برد، شخص می‌توان مسئولیت‌های اجتماعی و شخصی زندگی را بهتر بپذیرد و توانمندی‌هایش را بروز دهد و از آسیب‌های ناشی از ناتوانی در حل مشکلات در امان بماند.

سازمان بهداشت جهانی مهارت‌های دهگانه ای را معرفی کرده است که هر کس باید این

توانایی ها را برای داشتن زندگی فردی و اجتماعی موفق کسب کند:

- (۱) مهارت خودآگاهی
- (۲) مهارت همدلی
- (۳) مهارت روابط بین فردی
- (۴) مهارت ارتباط مؤثر
- (۵) مهارت مقابله با استرس
- (۶) مهارت مدیریت هیجان
- (۷) مهارت حل مسأله
- (۸) مهارت تصمیم گیری
- (۹) مهارت تفکر خلاق
- (۱۰) مهارت تفکر نقادانه

تمرین:

- مهارت های ده گانه زندگی را نام برده و به اختصار در هر مورد توضیح دهید.

- (۱) مهارت خودآگاهی
- (۲) مهارت همدلی
- (۳) مهارت روابط بین فردی
- (۴) مهارت ارتباط مؤثر
- (۵) مهارت مقابله با استرس
- (۶) مهارت مدیریت هیجان
- (۷) مهارت حل مسأله
- (۸) مهارت تصمیم گیری
- (۹) مهارت تفکر خلاق
- (۱۰) مهارت تفکر نقادانه

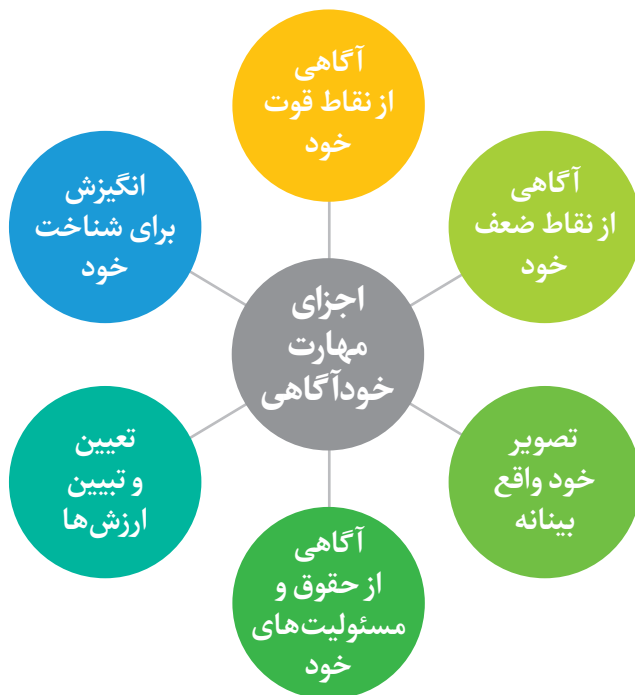


حال به تفصیل به بررسی هریک از این مهارت‌های خواهیم پرداخت:



مهارت اول: خودآگاهی

خودآگاهی، توانایی شناخت و آگاهی از خصوصیات، نقاط ضعف و قدرت، خواسته‌ها، ترس و انزجار است. رشد خودآگاهی به فرد کمک می‌کند تا دریابد تحت استرس قرار دارد یا نه و این معمولاً پیش شرط ضروری روابط اجتماعی و روابط بین فردی مؤثر و همدلانه است. اگر هر فرد بتواند تصویری واقع بینانه از خود کسب کند و نیازها و تمایلاتش را به خوبی بشناسد، می‌تواند با حقوق فردی، اجتماعی و مسئولیت‌های فردی و اجتماعی اش آشنا شود.





اجزای این مهارت را می‌توان به شرح ذیل معرفی کرد:

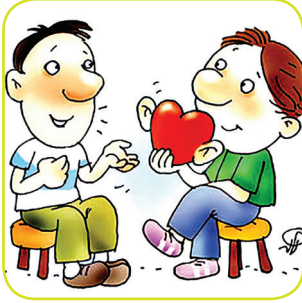
- ۱- آگاهی از نقاط قوت خود
- ۲- آگاهی از نقاط ضعف خود
- ۳- تصویر خود واقع بینانه: داشتن تصویری واقع بینانه از نقاط ضعف و قوت خود، ظرفیت‌ها و خصیصه‌های برجسته مثبت و منفی خود.
- ۴- آگاهی از حقوق و مسئولیت‌های خود: در برابر خود، خانواده، گروه کاری یا دوستانه، جامعه و سایر سطوح اجتماعی که در آن عضویت دارد.
- ۵- تبیین ارزش‌ها: برای خود ارزش‌های زندگی را لیست کرده و بدان پایبند باشیم ارزش‌های مانند صداقت، تعهد، خلاقیت و سایر ارزش‌هایی که سرلوحه زندگی ما هستند.
- ۶- انگیزش برای شناخت: فرد باید انگیزه شناخت خود را داشته باشد باید بررسی کند به چه هدفی به دنبال شناخت خوب می‌باشد.

تمرین:

- سه مورد از اجزای مهارت خود آگاهی را نام ببرید؟

پاسخ:

- آگاهی از نقاط ضعف و قوت خود، انگیزش برای شناخت خود، آگاهی از مسئولیت‌های خود، آگاهی از مسئولیت‌ها و حقوق خود



مهارت دوم: همدلی

همدلی یعنی اینکه فرد بتواند زندگی دیگران را حتی زمانی که در آن شرایط قرار ندارد درک کند. همدلی به فرد کمک می‌کند تا بتواند انسان‌های دیگر را حتی وقتی با آن‌ها متفاوت است بپذیرد و به آن‌ها احترام گذارد. همدلی روابط اجتماعی را بهبود می‌بخشد و به ایجاد رفتارهای حمایت‌کننده و پذیرنده، نسبت به انسان‌های دیگر منجر می‌شود. در واقع، همدلی به این معنی است که فرد در هر شرایطی، چه خوب و چه بد، بتواند دیگران و مشکلاتشان را درک کند. به این ترتیب، دیگران را دوست دارد و دیگران نیز او را دوست دارند و به هم توجه می‌کنند که در نتیجه، روابط اجتماعی افراد با یکدیگر بهتر می‌شود.





اجزای این مهارت به شرح ذیل معرفی می‌شوند:

- ۱- علاقه داشتن به دیگران
- ۲- تحمل افراد مختلف با اخلاق‌های متنوع
- ۳- رفتار بین فردی همراه با پرخاشگری کمتر و تحمل خشم
- ۴- جلوگیری از رفتارهای لحظه‌ای و احساسی: که می‌تواند عواقب بدی داشته باشد به‌ویژه در درگیری‌های لفظی و فیزیکی، در این موارد بهتر است خونسردی خود را حفظ و به عواقب رفتار لحظه‌ای خود فکر کنیم.
- ۵- دوست‌یابی و گسترش دایره دوستان و روابط اجتماعی مثبت و در نهایت دوست داشتنی تر شدن از دید دیگران
- ۶- احترام قائل شدن برای دیگران با هر سطح تحصیلی و اجتماعی و شرایط زندگی

تمرین:

- چهار مورد از اجزای مهارت همدلی را نام ببرید؟

پاسخ:

- ۱- علاقه داشتن به دیگران
- ۲- تحمل افراد مختلف با اخلاق‌های متنوع
- ۳- رفتار بین فردی همراه با پرخاشگری کمتر و تحمل خشم
- ۴- جلوگیری از رفتارهای لحظه‌ای و احساسی

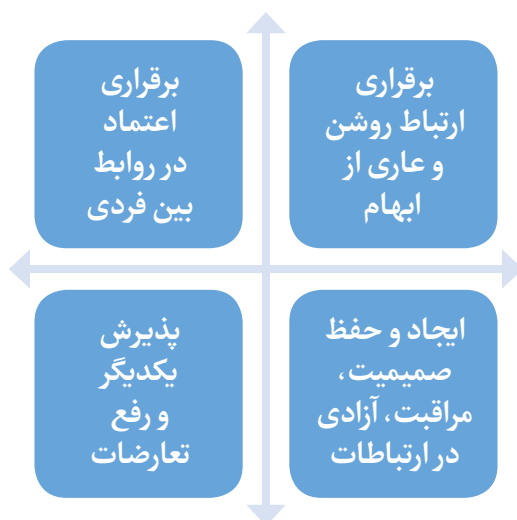


مهارت سوم: روابط بین فردی

این توانایی به ایجاد روابط بین فردی مثبت و مؤثر فرد با انسان‌های دیگر کمک می‌کند. یکی از این موارد، توانایی ایجاد روابط دوستانه است که در سلامت روانی و اجتماعی، روابط گرم خانوادگی، به عنوان یک منبع مهم روابط اجتماعی ناسالم نقش بسیار مهمی دارد. این مهارت، مشارکت و اعتماد واقع بینانه و همکاری با دیگران را مشخص می‌کند و موجب می‌شود تا روابط دوستانه ای را با دیگران ایجاد کند و دوستی‌های ناسالم را خاتمه دهد تا کسی از چنین روابطی آسیب نبیند.

حوزه‌های مهارتی در روابط بین فردی مؤثر:

چهار حوزه مهارتی در روابط بین فردی مؤثر به شکل ذیل معرفی می‌شوند:



• برقراری اعتماد در روابط بین فردی

اولین حوزه مهارتی، اعتماد داشتن به دیگران حتی اگر اطمینان به این نداشته باشیم که آن‌ها به ما اطمینان دارند. خودکشایی فزاینده هر فرد در مقابل دیگری، اطمینان یافتن از اینکه رفتار فرد در مقابل شخص روبه‌رو همواره یکنواخت و ثابت است، نسبت به افراد متعهدانه رفتارکردن، نشان دادن گرمی و پذیرش به دیگران، اجتناب از برخورد قضاوتی داشتن، قابل اعتماد و صادق بودن، نداشتن انگیزه بهره‌کشی از یکدیگر و اندیشیدن به روابط برد- برد از مصادیق افزایش اعتماد در روابط بین فردی است. هردو نفر باید مایل به گفتگو با یکدیگر باشند، کما اینکه این فرآیند به تدریج صورت پذیرفته و در هر زمان با بیشتر شدن اعتماد، زمینه گفتگوی بیشتر و عمیق تر نیز فراهم می‌شود (جانسون^۱، ۲۰۰۳؛ سازمان بهداشت جهانی، ۲۰۰۴؛ ترجمه فتی و همکاران، ۱۳۸۵).

• برقراری ارتباط روشن و عاری از ابهام:

یک نکته حائز اهمیت در روابط میان فردی، توجه به بار معنایی ضمیر در جملات است. مانند استفاده از جملاتی که با «تو» آغاز می‌شوند، فرد مقابل را در شرایطی قرار می‌دهد که گویی احساس می‌کند باید از خود دفاع نماید، اما زمانی که جمله با ضمیر «من» آغاز می‌گردد، شخص از احساسات و افکار خود سخن به میان آورده و طرف مقابل او ضرورتی برای دفاع از خود احساس نمی‌کند. (هارجی و دیکسون^۲، ۲۰۰۴)

از ضروریات برقراری ارتباط سازنده، توانایی اشاره عینی، مشخص و جزئی به رفتارهایی است که موجب سوء تفاهم می‌شوند. گاهی برداشتهای ما از رفتار دیگران بیش از آن که عینی و دقیق باشد، حاصل ذهنیت کلی، مبهم و نامشخص ما است.

• پذیرش یکدیگر و رفع تعارضات:

از مهم‌ترین تفاوت‌های فردی مؤثر بر روابط ما با دیگران، وجود اختلاف در نقطه نظرات و دیدگاه‌ها است. که بخشی جدانشدنی در ارتباطات انسانی بوده و می‌تواند به ارتقاء و رشد مهارت‌های بین فردی مدد رساند. بنابراین بسیار مهم است که به جای تلاش در جهت حذف

1- Johnson

2- Harji & Dickson



اختلاف نظر، گریز و اجتناب از آن‌ها، مهارت‌هایی را جهت حل مؤثر تعارضات کسب نماییم. چراکه پرهیز از روبه‌رو شدن با اختلافات و حل مشکلات به شیوه نامناسب و ناکافی، مشکلات جدی‌تری را در روابط بین‌الاشخاصی ما ایجاد می‌نماید. (سازمان بهداشت جهانی، ۲۰۰۴؛ ترجمه فنی و همکاران، ۱۳۸۵)

• ایجاد و حفظ صمیمیت، مراقبت، آزادی در ارتباطات:

دسی و رایان^۱ (۲۰۰۰)، نیاز به ارتباط را به احساس پیوند، مراقبت شدن و تعلق در ارتباط با اشخاص مهم زندگی تعریف می‌کنند. اریک فروم^۲ (۱۹۵۶)، نیز در تعریف عشق زاینده به اهمیت توجه، احساس مسئولیت، احترام و شناخت تأکید می‌کند. رابطه انسانی رضایت بخش، رابطه‌ای است که در آن سه مؤلفه درهم تنیده صمیمیت، مراقبت و آزادی وجود دارد. مراد از صمیمیت، اعتمادی است که امکان درمیان گذاشتن و ابراز عمیق‌ترین افکار و احساسات را در رابطه فراهم می‌کند. اعتمادی که سبب‌ساز صمیمیت می‌شود، محصول مراقبت و خودمختاری است. هدف از مراقبت کمک به رشد و رضایت فرد مقابل است. دریک رابطه رضایت بخش، آزادی و خودمختاری در مقابل مهار و کنترل وجود دارد. دادن آزادی و خودمختاری، یکی از مؤلفه‌های رضایت بخش بوده و هنگامی که متقابل باشد، از عمده عوامل تداوم بخش رابطه است. (قربانی، ۱۳۸۴).

اجزای این مهارت به شرح ذیل معرفی می‌شوند:

- ۱- **همکاری و مشارکت:** علاوه بر داشتن روحیه همکاری و مشارکت، دیگران را نیز به همکاری و مشارکت در فعالیت‌های اجتماعی تشویق کنیم.
- ۲- **اعتماد به گروه:** هرچه این اعتماد بیشتر شود فعالیت‌ها در مسیر اهداف مشترک پیش خواهند رفت.

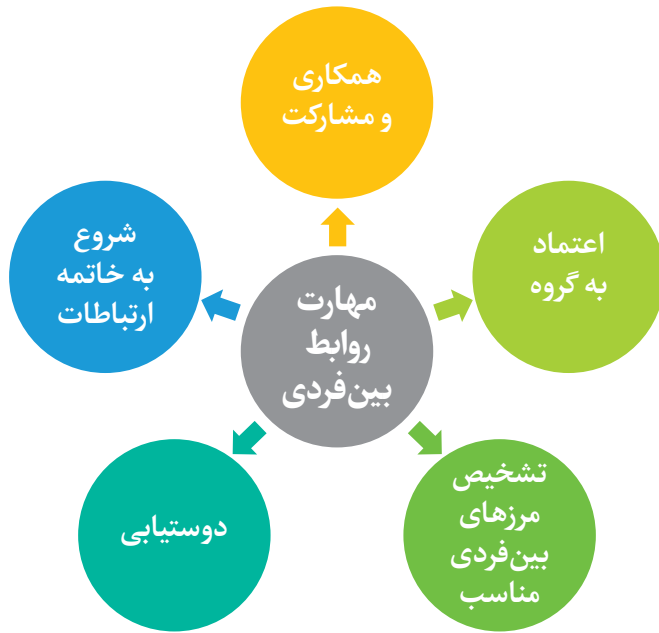
- ۳- **تشخیص مرزهای بین فردی مناسب:** حریم‌ها و مرزهای رسمی و غیررسمی ارتباطات مشخص شود. آیا روابط صرفاً رسمی است یا روابط غیررسمی نیز داریم. چرا که مرادفات در هریک از این روش‌ها الزامات خود را دارد.

- ۴- **دوستیابی و گسترش دایره دوستان و اجتماعی تر شدن**

1- Deci & Ryan

2- Eric Fromm

۵- شروع و خاتمه ارتباطات: ارتباطات همان‌طور که باید در زمان و موقعیت مناسب، آغاز شوند باید در زمان و موقعیت مناسب خاتمه یابند.



تمرین:

- چهار حوزه مهارتی در روابط بین فردی مؤثر را نام ببرید؟

پاسخ:

- ۱- برقراری اعتماد در روابط بین فردی
- ۲- برقراری ارتباط روشن و عاری از ابهام
- ۳- پذیرش یکدیگر و رفع تعارضات
- ۴- ایجاد و حفظ صمیمیت، مراقبت، آزادی در ارتباطات



مهارت چهارم: ارتباط مؤثر

این توانایی به فرد کمک می‌کند تا بتواند کلامی و غیر کلامی و مناسب با فرهنگ، جامعه و موقعیت، خود را بیان کند بدین معنی که فرد بتواند نظرها، عقاید، خواسته‌ها، نیازها و هیجان‌های خود را ابراز و به هنگام نیاز بتواند از دیگران درخواست کمک و راهنمایی نماید. مهارت تقاضای کمک و راهنمایی از دیگران، در مواقع ضروری، از عوامل مهم یک رابطه سالم است.



عوامل تأثیرگذار در برقراری ارتباط مؤثر به شرح ذیل مطرح می‌شوند:

- خود آگاهی
- علاقه و نگرش مثبت
- دانش و مهارت
- احترام
- مسئولیت پذیری
- اعتماد / امنیت
- صداقت / خلوص
- عزت نفس
- همدلی و درک
- حساسیت داشتن نسبت به علایق و نیازهای طرف مقابل
- توجه به چرخه فیدبک که عامل مهم در رفع سوء تفاهم است.

تمرین:

- عوامل تأثیرگذار در برقراری ارتباط مؤثر را نام ببرید؟

پاسخ:

- (۱) خود آگاهی
- (۲) علاقه و نگرش مثبت
- (۳) دانش و مهارت
- (۴) احترام

اجزای این مهارت به شرح ذیل معرفی می‌شوند:

۱- **ارتباط کلامی و غیرکلامی مؤثر:** در بخش مهارت‌های ارتباطی به تفصیل بدان خواهیم پرداخت.

۲- **ابراز وجود:** داشتن عزت نفس و حضور مثبت در رویدادهای اجتماعی روزمره



۳- **فن مذاکره:** ارتباطی مثبت و اثربخش که در جهت روند برنده- برنده شکل می‌گیرد و هر دو طرف به دنبال رسیدن به اهداف مشترک بینشان هستند.

۴- **غلبه بر خجالت:** ایجاد ارتباط با دیگران و داشتن شخصیت اجتماعی و در جلسات مذاکره ای به صورت بیان و پرسیدن موارد کلیدی مطرح می‌شود.

۵- **گوش دادن مؤثر** که در آن به صورت عامدانه و دقیق موارد را گوش داده و یادداشت می‌نماییم.

۶- **قاطعیت و توانایی نه گفتن:** موارد زیر از روش‌های نه گفتن است

۷- **امتناع:** در برخی از ارتباطات بیاد از برخی موارد و خواسته‌های غیرمعقول و غیرمنطقی امتناع ورزید.

• امتناع و خودداری مودبانه

• بیان دلایل امتناع

• پافشاری بر امتناع

• دور شدن از منبع درخواست

• نادیده گرفتن شخص

• اجتناب از موقعیت

• جلب حمایت دیگران

• صحبت در مورد احساسات



مهارت پنجم: تفکر خلاق

تفکر یکی از مهم‌ترین مهارت‌های زندگی است. مهارت تفکر خلاق، همان قدرت کشف، نوآوری و خلق ایده‌ای جدید است تا در موارد گوناگون بتوانیم راهی جدید و مؤثر بیابیم. با آموختن تفکر خلاق، هنگام مواجهه با مشکلات و دشواری‌ها احساسات منفی را به احساسات مثبت تبدیل می‌کنیم. هنگامی که تفکر خلاق را می‌آموزیم دیگر مشکلات زندگی مزاحم ما نیستند، بلکه هر کدام فرصتی هستند تا راه‌حل‌های جدید بیابیم و مشکلات را به‌گونه‌ای حل کنیم که کسی تاکنون این کار را نکرده باشد.

این نوع تفکر هم به مسأله و هم به تصمیم‌گیری‌های مناسب کمک می‌کند. با استفاده از این نوع تفکر، راه‌حل‌های مختلف مسأله و پیامدهای هر یک از آن‌ها بررسی می‌شوند. این مهارت، فرد را قادر می‌سازد تا مسائل را از ورای تجارب مستقیم خود را دریابد و حتی زمانی که مشکلی وجود ندارد و تصمیم‌گیری خاصی مطرح نیست، با سازگاری و انعطاف بیشتر به زندگی روزمره بپردازد.

اجزای این مهارت به شرح ذیل معرفی می‌شوند:

- ۱- تفکر مثبت
- ۲- یادگیری فعال و پویا (جستجوی اطلاعات جدید)
- ۳- ارائه راه‌حل‌های جدید برای یک مسأله و انتخاب بهترین آن‌ها (برای تصمیم‌گیری)
- ۴- نگاهی متمایز از دیگران به یک موضوع
- ۵- درک احساس متفاوت دیگران به یک موضوع
- ۶- تشخیص حق انتخاب‌های دیگر



- تفکر مثبت
- یادگیری فعال و پویا
- ارائه راه‌حل‌های جدید برای یک مسأله
- نگاهی متمایز از دیگران به یک موضوع
- درک احساس متفاوت دیگران به یک موضوع
- تشخیص حق انتخاب‌های دیگر

تمرین:

- کدام نوع تفکر هم به مسأله و هم به تصمیم‌گیری‌های مناسب کمک می‌کند، آن را تعریف کنید؟

پاسخ:

- تفکر خلاق: مهارت تفکر خلاق، همان قدرت کشف، نوآوری و خلق ایده‌ای جدید است تا در موارد گوناگون بتوانیم راهی جدید و مؤثر بیابیم.



مهارت ششم: تفکر انتقادی

تفکر انتقادی، توانایی تحلیل اطلاعات و تجارب است. آموزش این مهارت‌ها، جوانان به‌ویژه جوانان دارای ناتوانی را قادر می‌سازد تا در برخورد با ارزش‌ها، فشار گروه و رسانه‌های گروهی مقاومت کنند و از آسیب‌های ناشی از آن در امان بمانند.

مهارت تفکر نقادانه موجب می‌شود هر چیزی را به سادگی قبول یا رد نکنیم و پیش از آن، موضوع مورد نظر را به خوبی مورد بررسی قرار دهیم و پس از آن، در مورد رد یا پذیرش آن تصمیم‌گیری کنیم. با آموختن تفکر نقادانه فریب دیگران را نمی‌خوریم و به عاقبت امور به خوبی فکر می‌کنیم و دقیق و درست تصمیم می‌گیریم و ارتباطات درستی برقرار می‌کنیم.

۱- ادراک تأثیرات اجتماعی و فرهنگی بر ارزش‌ها، نگرش‌ها و رفتار- شناسایی و ارزیابی عوامل مؤثر بر نگرش، رفتار، ارزش‌ها و فشارها (گروه همسال - خانواده)

۲- آگاهی از نابرابری، پیش‌داوری‌ها و بی‌عدالتی‌ها

۳- واقف شدن به این مسأله که دیگران همیشه درست نمی‌گویند

۴- آگاهی از نقش یک شهروند مسئول

۵- تقویت رفتارهای مسئولانه

۶- توانایی برای تجزیه و تحلیل اطلاعات و تجارب از طریق هدفمند

تمرین:

- چه نوع تفکری، افراد را قادر می‌سازد تا در برخورد با ارزش‌ها، فشار گروه و رسانه‌های گروهی مقاومت کنند و از آسیب‌های ناشی از آن در امان بمانند؟

پاسخ:

- تفکر انتقادی



مهارت هفتم: مدیریت هیجان

هر انسانی که در زندگی خود با هیجانات گوناگونی از جمله غم، خشم، ترس، خوشحالی، لذت و موارد دیگر مواجه است که همه این هیجانات بر زندگی او تأثیر می‌گذارد. شناخت و مهار این هیجانات، همان مدیریت هیجان است. برای کسب این مهارت فرد به‌طور کامل باید بتواند احساسات و هیجانات دیگران را نیز درک و به نوعی این هیجانات را مهار کند. این توانایی فرد را قادر می‌سازد تا هیجان‌ها را در خود و دیگران تشخیص دهد، نحوه تأثیر هیجان‌ها بر رفتار را بداند و بتواند واکنش مناسبی به هیجان‌های مختلف نشان دهد. اگر با حالات هیجانی، مثل غم و خشم یا اضطراب درست برخورد نشود این هیجان تأثیر منفی بر سلامت جسمی و روانی خواهد گذاشت و برای سلامت پیامدهای منفی به دنبال خواهند داشت.





- ۱- شناخت هیجان‌های خود و دیگران
- ۲- ریشه یابی ارتباط هیجان‌ها با احساسات، تفکر و رفتار و مدیریت این ارتباط
- ۳- مقابله با ناکامی، خشم، بی‌حوصلگی، ترس و اضطراب
- ۴- مقابله با هیجان‌های شدید دیگران

تمرین:

- مهارت مدیریت بر هیجان چگونه مهارتی است؟

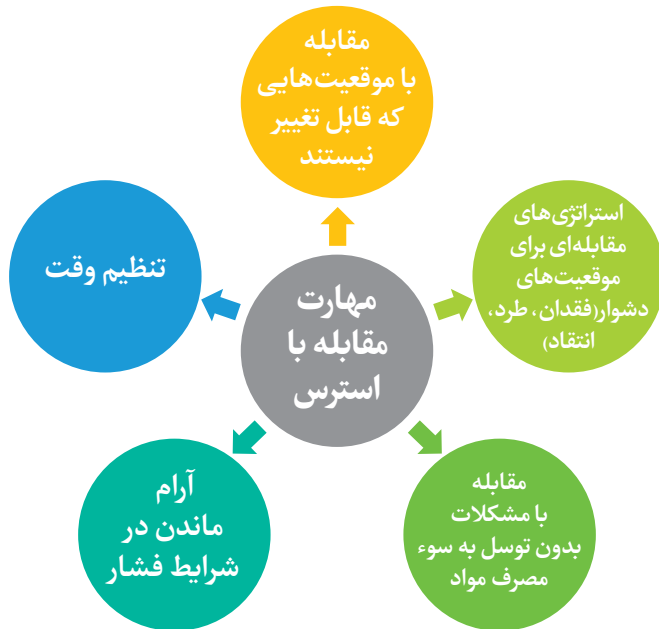
پاسخ:

- این مهارت، فرد را قادر می‌سازد تا هیجان‌ها را در خود و دیگران تشخیص دهد، نحوه تأثیر هیجان‌ها بر رفتار را بداند و بتواند واکنش مناسبی به هیجان‌های مختلف نشان دهد.



مهارت هشتم: توانایی مقابله با استرس

زندگی در دنیای مدرن با فشارهای روحی و روانی بسیاری همراه است. اگر این فشارها بیش از حد به طول بینجامد بر زندگی افراد تأثیر منفی می‌گذارد و زمینه ساز بروز مشکلات جدی می‌شود. با آموختن این مهارت افراد هیجان‌های مثبت و منفی را در خود و دیگران می‌شناسند و سعی می‌کنند واکنشی نشان دهند که این عوامل مشکلی برای آن‌ها ایجاد نکنند. این توانایی شامل شناخت استرس‌های مختلف زندگی و تأثیر آن‌ها بر فرد است. شناسایی منابع استرس و نحوه تأثیر آن بر انسان، فرد را قادر می‌سازد تا با اعمال و موضع‌گیری‌های خود فشار و استرس را کاهش دهد.



روش‌های مقابله با استرس به شرح ذیل می‌باشند:

- شناسایی منابع استرس در زندگی روزمره
- شناسایی تأثیر استرس بر روی ما
- شناسایی راه‌هایی که بر کنترل سطوح استرس در ما کمک می‌کند
- یادگیری روش‌های آرام شدن جسم به صورت فیزیکی



- مقابله با موقعیت‌هایی که قابل تغییر نیستند
- استراتژی‌های مقابله‌ای برای موقعیت‌های دشوار (فقدان، طرد، انتقاد)
- مقابله با مشکلات بدون توسل به سوء مصرف مواد
- آرام ماندن در شرایط فشار
- تنظیم وقت

تمرین:

- چهار مورد از روش‌های مقابله با استرس را نام ببرید؟

پاسخ:

- (۱) شناسایی منابع استرس در زندگی روزمره
- (۲) شناسایی تأثیر استرس بر روی ما
- (۳) شناسایی راه‌هایی که بر کنترل سطوح استرس در ما کمک می‌کند
- (۴) یادگیری روش‌های آرام شدن جسم به صورت فیزیکی



مهارت نهم: حل مسأله

این توانایی فرد را قادر می‌سازد تا به‌طور مؤثرتری مسائل زندگی را حل نماید. مسائل مهم زندگی چنانچه حل نشده باقی بمانند، استرس روانی ایجاد می‌کنند که به فشار جسمی منجر می‌شود.

زندگی سرشار از مسائل ساده و پیچیده است. با کسب این مهارت بهتر می‌توانیم مشکلات و مسائلی را که هر روز در زندگی برایمان رخ می‌دهند، از سر راه زندگی مان برداریم.



اجزای این مهارت به شرح ذیل می‌باشند، البته درباره این مهارت و مهارت تصمیم‌گیری به تفصیل به بحث خواهیم پرداخت.

- (۱) تشخیص مشکلات علل و ارزیابی دقیق
- (۲) درخواست کمک برای حل مسأله
- (۳) مصالحه (برای حل تعارض)
- (۴) آشنایی با مراکز مربوطه برای حل مشکلات
- (۵) تشخیص راه‌حل‌های مشترک برای جامعه



تمرین:

- فرآیند حل مسأله را به ترتیب بیان کنید؟

پاسخ:

- (۱) تشخیص مسأله
- (۲) تعریف مسأله
- (۳) تنظیم راهبرد حل مسأله
- (۴) سازماندهی اطلاعات درباره مسأله
- (۵) تخصیص منابع
- (۶) نظارت و ارزیابی



مهارت دهم: تصمیم‌گیری

این توانایی به فرد کمک می‌کند تا به نحوه مؤثرتری در مورد مسائل تصمیم‌گیری نماید. اگر افراد دارای ناتوانی و معلولیت بتوانند فعالانه در مورد اعمالشان تصمیم‌گیری کنند، جوانب مختلف انتخاب را بررسی و پیامد هر انتخاب را ارزیابی کنند، مسلماً در سطوح بالاتر بهداشت روانی قرار خواهند گرفت.

اجزای این مهارت به شرح ذیل معرفی می‌شوند:

- ۱- تصمیم‌گیری فعالانه بر مبنای آگاهی از حقایق کارهایی که می‌توان انجام داد که انتخاب را تحت تأثیر قرار دهد.
- ۲- تصمیم‌گیری بر مبنای ارزیابی دقیق موقعیت‌ها
- ۳- تعیین اهداف واقع بینانه
- ۴- برنامه‌ریزی و پذیرش مسئولیت اعمال خود
- ۵- آمادگی برای تغییر دادن تصمیم‌ها برای انطباق با موقعیت‌های جدید

مراحل تصمیم‌گیری به شرح ذیل می‌باشند:

الف- مشخص کردن موضوع یا چالش: در این مرحله موضوع یا مشکل تعریف و مشخص می‌شود. وقتی فرصت لازم وجود دارد. با یادداشت کردن موضوع اصلی و تقسیم کردن آن به اجزای تشکیل دهنده موضوع را دقیق‌تر بررسی می‌کنیم.

ب- جمع‌آوری اطلاعات: تمام راه‌حل‌های خوب و بد را یادداشت کرده و هریک را ارزش‌گذاری می‌کنیم و نمره می‌دهیم.

ج- بررسی عواقب هر انتخاب: در این مرحله تلاش می‌کنیم با استفاده از نیروی فکر و تجربه و نظر دیگران پیامدهای مثبت و منفی انتخاب‌های قبل را بررسی و پیش‌بینی کنیم.

د- اجرای تصمیم‌گیری: در این مرحله بهترین راه‌حل را به مرحله‌ی اجرا می‌گذاریم و تصمیم خود را عملی می‌کنیم.

ه-ارزشیابی مجدد: تصمیم گرفته شده را پس از اجرا ارزیابی می کنیم. اگر به نتایج مثبت و مفیدی رسیدیم، نشانه ی آن است که تصمیم گیری ما درست و موفقیت آمیز است اما اگر به نتایج مورد نظر دست نیافتیم، راه حل های قبلی را مجددا بررسی می کنیم تا درست تصمیم گیری کنیم.



تمرین:

- اجزای مهارت تصمیم گیری را نام ببرید؟

پاسخ:

- ۱- تصمیم گیری فعالانه بر مبنای آگاهی از حقایق
- ۲- تصمیم گیری بر مبنای ارزیابی دقیق موقعیت ها
- ۳- تعیین اهداف واقع بینانه
- ۴- برنامه ریزی و پذیرش مسئولیت اعمال خود
- ۵- آمادگی برای تغییر دادن تصمیم ها برای انطباق با موقعیت های جدید



پیوست فصل: توانایی حل مسأله و تصمیم‌گیری (به عنوان یک مهارت کاربردی)

۱- چگونه در حل مسائل مهارت پیدا کنیم؟

برای کسب مهارت در حل مسائل ابتدا باید وجود مسائل و مشکلات در زندگی را یک امر طبیعی و حتی لازمه زندگی بشردانیم. بعضی از مردم این موضوع را امری غیرطبیعی می‌دانند و بنابراین در رویارویی با کوچکترین مشکلات، دچار ناراحتی و استرس می‌شوند. و بدیهی است که با وجود استرس و نگرانی نمی‌توان انتظار برخورد مناسب با مشکلات را داشت. به همین دلیل این افراد معمولاً در مواجهه با مسائل حالت انفعالی دارند و حتی قادر به حل اصولی ساده‌ترین مسائل نیز نیستند و اغلب از حل مسائلشان طفره می‌روند و آن‌ها را به تعویق می‌اندازند.

ولی افرادی که مسائل و مشکلات را جزیی از زندگی روزمره می‌دانند، خود را برای مواجهه با آن‌ها نیز آماده کرده‌اند. این افراد با بروز هر مشکلی، بدون دغدغه و با فکری باز و مسلط، نسبت به حل آن اقدام می‌کنند.

موضوع دیگری که در حل مسائل، نقش کلیدی دارد، توانایی تولید ایده‌های متعدد برای هر مسأله است. باید توجه داشت که هر چه تعداد ایده‌ها و راه‌حل‌های تولید شده بیشتر باشد، احتمال رسیدن به یک راه‌حل کارآمدتر، بیشتر خواهد بود. بنابراین نباید در تولید و ارائه ایده

خساست به خرج داد. حتی اگر برخی از ایده‌ها غیرمنطقی و غیرعملی به نظر برسند. اتفاقاً در برخی از موارد همین ایده‌های به ظاهر غیرمنطقی و غیرعملی برای حل بعضی از مشکلات کارسازتر بوده و نتیجه بهتری می‌دهند!

اما چگونه توانایی تولید ایده‌های متعدد را کسب کنیم؟ بدیهی است که برای کسب مهارت در هر زمینه‌ای، آموزش و تمرین مستمر لازم است. در زمینه کسب مهارت برای تولید ایده‌های متعدد نیز برخورداری از تفکر خلاق و تمرین تکنیک‌های خلاقیت و به خصوص تکنیک بارش فکری می‌تواند بسیار راه‌گشا باشد.

پس از تولید راه‌حل‌های فراوان برای حل مسأله، نوبت به انتخاب بهترین و کاراترین ایده‌ها، با کمک تفکر منطقی می‌رسد. در این مرحله ممکن است لازم باشد، بعضی از ایده‌ها تعدیل و یا با هم ترکیب شوند و ایده‌های جدیدی به وجود آیند. در هر صورت مهارت فرد در تفکر خلاق، ایده‌پردازی و بالاخره تفکر منطقی، موجب رسیدن به راه‌حل‌های منحصر به فرد و کارآمد می‌شود.



۲- مهارت حل مسأله

همانطور که ذکر شد، مواجهه و چالش موفقیت آمیز با مشکلات، بخشی از زندگی روزمره هر فرد می‌باشد. همه افراد در زندگی با مشکلاتی روبه‌رو می‌شوند که باید برای آن‌ها راه‌حل‌های صحیح و منطقی بیابند. برخی در برابر مشکلات، راه‌حل‌های نامناسبی را بر می‌گزینند. اما باید به خاطر داشت که با اندکی تأمل و اندیشه می‌توان از میان دهها راه‌حل ممکن، بهترین آن‌ها را انتخاب کرد تا کمترین آسیب را در برابر مشکل ایجاد شده، تجربه نمود.

این تصور که «همه مشکلات قابل حل هستند»، غیرمنطقی و خلاف واقعیت است. با این وجود اگر زمان کافی به بررسی جامع، منطقی و خلاقانه مشکلاتمان اختصاص دهیم، اغلب



آن‌ها قابل حل بوده و استرسی برای ما ایجاد نخواهند کرد. اکثر افراد خیلی برای حل مشکل خود وقت نمی‌گذارند و لذا بسیاری از راه‌حل‌های موجود را نادیده می‌گیرند. اندیشه سطحی و تصمیم‌گیری‌های سریع و عجولانه، معمولاً به حل کارآمد مشکل نمی‌انجامد چرا که در چنین تفکری، مسائل عمیق و مهم از نظر دور می‌مانند.

گاهی به‌ویژه در حوزه معلولیت، مواجهه مسائلی می‌شویم که در ابتدا امری غیرطبیعی می‌نماید.

حال آن‌که ما به ماهیت آن مسأله بی‌توجه هستیم. شرایط فیزیکی آنان مشابه یک سیستم کار می‌کند اگر دست یک فرد از کار بیفتد دست دیگری قویتر خواهد شد افرادی که نابینا هستند بصیرت معنوی بالایی دارند و سایر حواس ایشان این فقدان را جبران خواهد کرد و این طبیعت اکوسیستم بدن انسان است.

بسیاری از مسائلی که معلولان در طول روز با آن مواجه می‌شوند در صورت نگاه از زاویه‌ای دیگر به مثابه یک فرصت باشد. برای مثال همانطور که فتیم اگر چشم یک نابینا نمی‌بیند اما حواس دیگری از سایر حواس بدن یک انسان کامل بهتر کار می‌کند. برای مثال یک نابینا می‌تواند یک موسیقی‌دان خوب باشد. پس باید دیدگاه را به مشکلات و مسائل تغییر داد.

۳- ضرورت مهارت حل مسأله

مهارت حل مسأله می‌تواند به فرد کمک کند تا در چنین موقعیت‌های دشواری به تفکر پرداخته و منطقی‌ترین راه‌حل را برای مقابله با تجارب استرس‌زای زندگی برگزیند. بسیاری از تصمیم‌گیری‌های غلط زندگی به دلیل ناتوانی در حل مسأله می‌باشد. به‌ویژه که گاهی به جای حل مسأله صورت مسأله پاک می‌شود. مهارت حل مسأله می‌تواند در تصمیم‌سازی به انسان کمک کند. برای مثال یک فرد دارای معلولیت می‌تواند از چالش‌ها و مسائل پیرامون خود فرصت بسازد.

۴- کاربرد مهارت حل مسأله

مطالعات نشان داده‌اند که افرادی که با مهارت حل مسأله آشنا بوده و آن را در زندگی روزمره‌شان به‌کار می‌بندند، استرس یا فشارروانی کمتری را در زندگی روزمره و در محیط کار

تجربه می کنند. همچنین یافته ها دال بر آن است که بسیاری از افراد در زندگی با مشکل، دردسر، گرفتاری، بحران و... روبه رو می شوند، اما همه آن ها به طور یکسان از این تجارب استرس زا آسیب نمی بینند. چون آن چه مهم است آن است افراد در مواجهه با این گونه موقعیت های دشوار چگونه می توانند به شیوه ای صحیح عمل کنند و با نیروی فکر خود با مشکلات غیر قابل اجتناب زندگی کنار بیایند. در واقع توانائی حل موفقیت آمیز مسائل، ارتباط نیرومندی با سلامت روان افراد دارد. برخی افراد به اشتباه معتقدند که آن ها مهارت های حل مسأله را ندارند اما واقعیت آن است که آن ها از مهارت های لازم برای حل مسائل برخوردارند فقط کافی است نحوه به کارگیری این مهارت در موقعیت های واقعی زندگی را تمرین کنند.

برای مثال به مشکلات خود فکر کنید و ببینید تا کنون برای حل مشکلاتی که پیش رو داشته اید، از چه راهکارهایی استفاده کرده اید. پس همواره به خاطر داشته باشید که مشکل حادی که در حال حاضر برایتان پیش آمده، اولین مشکلی نیست که با آن روبه رو شده اید. شما مشکلات بسیار دیگری از این قبیل را در زندگی با موفقیت پشت سر گذارده اید، پس می توانید از عهده این یکی هم برآیید. فقط کافی است به اندازه کافی برای آن وقت گذاشته و آن را به شیوه ای منطقی حل کنید.



۵- آشنایی با مهارت حل مسأله

در فرآیند «حل مسأله» فرد باید در رویارویی با مشکلی که در حال حاضر ایجاد شده است بتواند راه حل های زیادی را پیدا و پیشنهاد کند و سپس با فرآیند تصمیم گیری و با در نظر گرفتن پیامدهای هر یک از این راه حل ها، مناسب ترین، به صرفه ترین و در کل بهترین آنها را برای رفع مشکل حاضر به کار ببندد. بر این اساس افراد نیازمندند که «چگونگی تفکر و نه فقط چرایی آن را یاد بگیرند».



بعضی افراد حتی قادر به برطرف کردن مسائل روزمره خود نبوده و در مقابل کوچکترین مشکلی که برایشان پیش می‌آید، دچار پریشانی، دست‌پاچگی، آشفتگی و ناراحتی می‌شوند. افرادی که فاقد توان حل مسائل و مشکلات خود هستند، معمولاً:

- ۱- وجود مشکل را دلیل برضعف، بی‌کفایتی، بی‌لیاقتی و یا بدشانسی خود می‌دانند.
 - ۲- مسئولیت ایجاد مشکل را به گردن دیگران انداخته و برای حل آن قدمی بر نمی‌دارند.
 - ۳- به هنگام مواجهه با مشکل به جای اندیشیدن برای حل آن، مدام خود یا دیگران را سرزنش و ملامت می‌کنند.
 - ۴- معتقدند یک دنیای خوب، دنیای بدون مشکل است.
 - ۵- روش معمول این افراد، اجتناب یا فرار است.
 - ۶- معمولاً بدون اندیشه کافی و با عجله و تکانشی عمل می‌کنند.
 - ۷- خودشان را باور نداشته و در مقابل مشکلات احساس درماندگی و ناامیدی می‌کنند.
 - ۸- قادر به پیش بینی پیامد رفتارهای خود و تشخیص راه‌حل بهینه نیستند.
- در مقابل این گروه، افراد دیگری نیز وجود دارند که حل مسائل و مشکلات متنوع نه تنها در درون آن‌ها آشوبی ایجاد نمی‌کند، بلکه آن‌ها را به این سطح از خودآگاهی می‌رساند که با پشت‌سر گذاردن هر مشکل، درس جدیدی از زندگی گرفته و نقاط ضعف خود را بهبود بخشند. عمده‌ترین علت موفقیت این افراد آن است که به هنگام روبه‌رو شدن با مشکلات، از روشی منظم و مرحله به مرحله استفاده می‌کنند. در حالی که گروه اول فاقد این توانمندی هستند.

۶- مراحل حل مسأله

تکنیک «حل مسأله» مستلزم طی مراحل است. شما در هر مرحله باید به سؤال خاصی پاسخ دهید، به عنوان مثال «تعریف دقیق مشکل چیست؟». سعی کنید وقت کافی برای تمرین این مهارت اختصاص دهید و بارها آن را به‌طور ذهنی در مورد مشکلات مختلفی که ممکن است برایتان پیش بیاید، به کار بگیرید. این کار باعث می‌شود شما آمادگی لازم را برای استفاده از این مهارت در موقعیت‌های واقعی زندگی کسب نمایید.

بهتر است برای پاسخگویی به سؤالات هر مرحله از قلم و کاغذ استفاده کنید. نوشتن به شما کمک می‌کند تا تفکر بازتری داشته باشید و این امکان را فراهم می‌کند که در صورت موفق نبودن یک راه‌حل بتوانید به مرحله قبل بازگشته و گزینه منطقی‌تر دیگری را برگزینید و بدین ترتیب ناچار نخواهید بود که روند حل مسأله را از اولین مرحله آغاز کنید.

با دنبال نمودن آنچه که در ذیل به عنوان مراحل «حل مسأله» آمده، افراد یاد می گیرند که چگونه برای حل مؤثر مشکلاتشان گام بردارند تا به نتیجه مطلوبی دست یافته و استرس کمتری را تجربه نمایند.



۱- پذیرش مشکل و موقعیت

در وهله اول افراد باید یاد بگیرند که مشکلات خود را پذیرفته و از زیر آن ها شانه خالی نکنند. بسیاری از افراد وقتی با مشکل حادی روبه رو می شوند، ممکن است آن را خیلی دشوار و غیر قابل تحمل ببینند و حتی از فکر کردن به آن ناتوان باشند. مثلاً والدینی را در نظر بگیرید که چون از معتاد شدن فرزندشان بسیار نگران و هراسان هستند، با وجود آن که عوامل زمینه ساز اعتیاد نیز در فرزندشان وجود دارد، اما حتی نمی خواهند احتمال بدهند که این مشکل ممکن است در خانواده آن ها ایجاد شود و باید برای آن چاره ای بیندیشند. این افراد ممکن است ابتدا مشکل افت تحصیلی فرزندشان را نادیده بگیرند، پس از مدتی مشکل رفت و آمدها و دوستان ناباب فرزندشان را انکار می کنند و شاید سیگار کشیدن او را نیز به نوعی تحمل کنند. در نهایت زمانی می رسد که این نوجوان در دام اعتیاد گرفتار شده و دیگر به جایی رسیده که به آسانی مراحل قبل، قابل حل نخواهد بود. همین والدین ممکن است در صورتی که دوستی داشته باشند که با چنین مشکلی راجع به فرزند خود روبه رو است، مشاوران بسیار خوبی برای او بوده و راه حل های مناسبی نیز برای مواجهه با مشکل وی و فرزندش ارائه نمایند. در واقع این افراد به جای آن که مشکلات خود را به عنوان چالش هایی در زندگی تصور کنند که نیازمند رسیدگی و مقابله



می‌باشند، به آن‌ها با دید یک فاجعه می‌نگرند و چون بار احساسی و استرس موجود در آن بسیار زیاد است از عهده حل آن بر نمی‌آیند. یک راه مؤثر برای رویارویی و تفکر راجع به مشکل، متعلق به دوستانشان است نه خودشان؛ یعنی از دیدگاه فرد دیگری به موضوع بنگرند. بدین ترتیب خود را از مشکل جدا کرده و استرس موجود در آن را بهتر تحمل می‌کنند، لذا بهتر می‌توانند به بررسی آن و جستجوی راه حل مناسب بپردازند.

۲- تعریف مشکل

تا زمانی که برای فرد روشن نگردد که با چه مشکلی روبه‌رو است، نخواهد توانست راه حل مناسبی برای آن برگزیند. علت اصلی اینکه برخی افراد در رویارویی با مشکلات، اغلب مصیبت زده و حیران شده و از زیر آن فرار می‌کنند، نیز همین است که درک صحیحی از مشکل ندارند و در مواجهه با آن سردرگم می‌شوند.

افراد معمولاً به برداشتی که از مشکل دارند پاسخ می‌دهند، نه به آن‌چه که واقعاً رخ داده است. از این رو ابتدا سعی کنید درباره آن‌چه که از آن به عنوان «مشکل» یاد می‌کنید، اطلاعات بیشتر و دقیق‌تری بدست بیاورید. برای تعریف مشکل می‌توانید این سؤالات را از خودتان و یا افراد دیگری که کاملاً در جریان امر قرار داشته و می‌توانند به شما کمک کنند، پرسید:

* چه چیزهایی پیش آمده که باعث شده شما پی ببرید یک «مشکل» وجود دارد؟

* مشکل کجا ایجاد شده است؟

* چرا ایجاد شده است؟

* چگونه ایجاد شده است؟

* چه زمانی رخ داده است؟

* چه کسانی درگیر آن هستند؟ (توجه داشته باشید که منظور از این سؤال این نیست که «چه کسی باعث ایجاد این مشکل شده است» چون سرزنش کردن خود یا دیگران نه تنها به حل مشکل کمک نمی‌کند، بلکه موقعیت را از این هم بدتر کرده و شما را از مسیر صحیح منحرف می‌سازد).

بر این اساس شما باید یک توصیف ۵ جمله‌ای از مشکل ارائه دهید. بدین ترتیب که با عباراتی از این قبیل شروع کنید که «فلان چیز باید رخ می‌داد، اما این گونه نشد...» یا «فلان چیز رخ داده است، اما نباید پیش می‌آمد...» و این جملات که «چه چیزی رخ داده است» را با پاسخ به ۴ پرسش دیگر شامل «کجا»، «چطور»، «با چه کسانی» و «چرا» تکمیل نمایید.



• تعریف مشکلات پیچیده

گاهی اوقات برخی مشکلات به قدری پیچیده و مبهم هستند که طی مرحله فوق نمی توان آن ها را به گونه ای تعریف کرد که مشخص و قابل درک باشند. در این مواقع باید مشکل ریشه یابی شود بدین صورت که مشکل اصلی را به چند مشکل فرعی مرتبط با هم تقسیم کرده و روند تعریف مشکل را برای هریک از آن ها اعمال نمایید.

• اولویت بندی مشکلات:

در صورتی که با چند مشکل فرعی مرتبط به هم روبه رو شدید، باید ببینید که چه مشکلاتی در این میان اهمیت بیشتری دارند و سریعتر باید مور رسیدگی قرار بگیرند. توجه داشته باشید که باید بین «اهمیت» و «ضرورت» تفاوت بگذارید. اغلب ما برای مشکلات «مهم تر»، «ضرورت» چندانی قائل نمی شویم و رسیدگی به آن ها را به تعویق می اندازیم. در حالیکه مشکلاتی که از «اهمیت» بیشتری برخوردارند، باید بیشتر از مشکلات «فوری یا ضروری» مورد توجه قرار بگیرند.

به عنوان مثال دانش آموزی را در نظر بگیرید که از امتحان پایان دوره با وجود اهمیتی که دارد، صرفاً به خاطر این که چند ماه دیگر به آن مانده و فعلاً ضرورتی ندارد، غافل می شود. این مشکل در شب امتحان، ضرورت پیدا می کند اما چون از قبل برای آن برنامه ریزی نشده و از اهمیت موضوع غفلت شده، به سختی قابل حل خواهد بود بنابراین:

مشکلات خود را به ترتیب «اهمیت» اولویت ندی کنید نه «ضرورت».

• بازیابی درک خود از مشکل حاضر:

امکان دارد شما مشکل را آن گونه که واقعاً هست نبینید و در ادراک شرایط حاضر دچار سوگیری یا خطا شده باشید. از همین رو بهتر است درک خود را از مشکلی که پیش آمده را با کمک نظرخواهی از دیگران و مشورت با افراد آگاه، مورد بازیابی و (در صورت لزوم) اصلاح قرار دهید.

• تعیین نقش خود در مشکل:

سعی کنید نقش واقعی خود را در ایجاد مشکل کاملاً درنمایید. گاهی افراد به قدری تحت استرس و فشار ناشی از ایجاد مشکل هستند که سریعاً شروع به سرزنش و توبیخ دیگران و اطرافیان شان کرده و هیچ مسئولیتی را متوجه خود نمی بینند. گاهی نیز عکس این قضیه رخ می دهد و افراد به قدری



در برابر مشکل ایجاد شده احساس گناه می‌کنند که مسئولیت دیگران را نادیده گرفته و تمام تقصیرات را متوجه خود می‌بینند. مسلم است که در هیچ یک از موارد فوق، تعریف صحیحی از مشکل ارائه نشده و حل آن به سختی امکان پذیر خواهد بود.

۳- طوفان فکری برای ارائه راه حل‌ها

پس از تعریف مشکل، مرحله بعدی بررسی راه حل‌های ممکن است. سعی کنید تا حد امکان درباره راه حل‌ها فکر کنید، اهمیتی ندارد که راه حل‌هایی که مطرح می‌کنید، احمقانه یا غیرواقعی باشند. در این مرحله نباید هیچ راه حلی را حذف کنید و تا جایی که می‌توانید روش‌های مختلف رویارویی با مشکل را در نظر گرفته و آن‌ها را یادداشت کنید. هر چیزی می‌تواند به عنوان راه حل بیان شود. حتی اگر یک راه حل تخیلی یا جادویی مثل «یک کیسه پول از آسمان بیفتد» هم به ذهنتان رسید، آن را از قلم نیندازید. این تکنیک بارش فکری نام دارد و برای این اساس استوار است که «کمیت»، تولید «کیفیت» می‌کند. در واقع در این مرحله، کمیت راه حل‌هایی که ارائه می‌دهید مهم است، نه کیفیت آن‌ها. اما چون از ابتدا به کیفیت راه حل اندیشیده نمی‌شود، ممکن است در میان آن‌ها راه حل‌های مناسبی نیز پیدا شود که در حالت معمول و ایجاد سانسور، شاید به آن‌ها نزدیک نمی‌شدید. در این مرحله به منظور تمرین بیشتر می‌توانید از دیگران نیز کمک بخواهید و هر آن‌چه را که بیان می‌کنند یادداشت کنید. اما به خاطر داشته باشید که در نهایت خود شما باید به انتخاب بهترین راه حل بپردازید.

۴- تصمیم‌گیری

این مرحله، شامل انتخاب بهترین راه حل است. لیستی را که از مرحله قبل راجع به تمامی راه حل‌های فرضی تهیه کرده اید، پیش روی خود گذارده و هر راه حلی را که تصور می‌کنید به نوعی اجرای آن امکان پذیر نیست، از ایست حذف کنید. راه حل‌های باقیمانده لیست را از نظر پیامدهای احتمالی مثبت و منفی هر راه حل مورد ارزیابی قرار دهید. در انتخاب بهترین راه حل موارد زیر را در نظر بگیرید:

* آیا این راهکار، امکان پذیر است؟

* آیا این راهکار به حل مؤثر مشکل خواهد انجامید؟

* کدام راهکار می‌تواند مشکل را برای طولانی مدت - نه به طور موقت - حل کند؟

* کدام راهکار در حال حاضر قابلیت اجرایی بیشتری دارد؟ آیا منابع لازم برای اجرای آن را در

↑

↑

اختیار داریم؟ آیا از عهده انجام آن برمی‌آیم؟ آیا برای اجرای آن به قدر کافی زمان داریم؟
 *پیامدهای منفی و خطرات احتمالی مربوط به انجام این راه‌حل‌ها کدامند و آیا حل مشکل، به آن می‌آرد که این پیامدهای منفی را نیز به همراه داشته باشد یا خیر؟
 بدیهی است که همواره برای رسیدن به هر چیز باارزش باید بهایی نیز بپردازید. اما توجه داشته باشید که ارزش آن چه را که به دست می‌آورید باید بیشتر از آن چیزهایی باشد که از دست می‌دهید.

۵- اجرای راه‌حل انتخاب شده

وقتی برای اجرای راه‌حل انتخاب شده طرح‌ریزی شد، گام بعدی، عمل کردن به آن راه‌حل است. در طی اجرای راهکار، مراقب باشید که فرآیند به همانگونه‌ای که برنامه‌ریزی کرده بودید، پیش برود. گاهی اوقات راه‌حلی که انتخاب می‌شود، صحیح است اما چون به طرز صحیحی اجرا نمی‌گردد، به شکست در حل مسأله و بهبود شرایط می‌انجامد. اگر روند اجرای راه‌حل با طرحی که پیش‌بینی کرده‌اید همخوانی نداشت، بررسی کنید که آیا منابعش پیش‌بینی شده برای اجرای طرح کافی است؟ آیا زمان یا نیروی بیشتری برای به عمل درآوردن این راهکار نیاز است؟ آیا باید طرح بهتری برای اجرای این راهکار اندیشید؟ و...

۶- بازخورد و ارزیابی نتایج اجرای راه‌حل انتخاب شده

پس از اجرای راهکار، ارزیابی اثرات آن اهمیت می‌یابد. شما باید بررسی کنید که:
 * آیا این راهکار کارآمد بوده و به حل مشکل انجامیده است؟
 * آیا باعث بهبود شرایط شده است؟
 * آیا می‌توان با استفاده از راهکار دیگری به نتایج بهتری دست یافت؟
 در صورتی که مشکل با استفاده از این روند حل شده باشد، فرآیند حل مسأله پایان می‌یابد. در غیر این صورت باید به مرحله ۴ (تصمیم‌گیری) بازگشته و از بین لیست راه‌حل‌ها، گزینه دیگری را انتخاب کنید. همچنین ممکن است با استفاده از تجربه‌ای که در این میان کسب کرده‌اید، راهکار بهتری به ذهنتان برسد که در ابتدا به آن فکر نکرده‌اید. پس از انتخاب راه‌حل جدید، سایر مراحل را در مورد آن اجرا کنید.



همانطور که قبلاً نیز اشاره شد، یادگیری مهارت‌های حل مسأله، اگر چه به نظر ساده است اما در شیوه زندگی افراد اهمیت به سزایی دارد. سعی کنید این تکنیک را به عنوان یکی از ضروری ترین مهارت‌های زندگی، به خوبی فرا گرفته و همواره آن را در موقعیت‌های مختلف زندگی روزمره تان به کار ببندید.

شما می‌توانید این مهارت را به کودکان نیز آموزش دهید تا از هم‌اکنون یاد بگیرند در مواجهه با مسائلی که برایشان پیش خواهد آمد چگونه برخورد نمایند. آموزش حل مسأله به کودکان تمرین دشواری نیست، فقط نیازمند کمی تمرین و ساده‌سازی اطلاعات برای دنبال کردن آن‌ها هستند. بدین منظور می‌توانید با استفاده از بازی یا نقاشی، مثال‌های ساده‌ای که متناسب با سن آن‌ها باشند را به کار بگیرید. مثلاً یک نمونه از مشکلات کودک می‌تواند این باشد که «دوستش، خوراکی او را بدون اجازه برداشته است». از کودک بخواهید خودش هر راه‌حلی را که به ذهنش می‌رسد، بیان کند و به او کمک کنید تا به بهترین آن‌ها دست یابد.

منابع فصل:

- براهویی، بهزاد؛ محبوبه عارفی و رضا محمدی چابکی، ۱۳۹۵، مهارت های زندگی در برنامه درسی مقطع دبستان: ضرورت و بایست ها، اولین کنفرانس بین المللی پژوهش های نوین در حوزه علوم تربیتی و روانشناسی و مطالعات اجتماعی ایران، قم، دبیرخانه دائمی کنفرانس، مؤسسه بین المللی مطالعات و توسعه علم خاورمیانه

- دیلمقانی، سعید؛ محرمعلی خدابنده؛ نیما حاجی آقاخانزاده و فرزانه طلایی، ۱۳۹۵، بررسی ضرورت و اهمیت آموزش مهارت های زندگی برای یادگیری حقوق شهروندی و در مدارس، پنجمین کنفرانس بین المللی حسابداری و مدیریت و دومین کنفرانس کارآفرینی و نوآوری های باز، تهران، همایشگران مهر اشراق

- نصیری، حبیب الله (۱۳۸۵). بررسی روایی و پایایی مقیاس کوتاه کیفیت زندگی سازمان جهانی بهداشت و تهیهی نسخه ی ایرانی آن. سومین سمینار سراسری بهداشت روانی دانشجویان. تهران: دانشگاه علم و صنعت.

- سازمان بهداشت جهانی. برنامه آموزش مهارت های زندگی. لادن فتی؛ فرشته موتابی؛ مهرداد کاظمزاده، عطوفی، (۱۳۸۵) تهران: انتشارات دانژه

- وبسایت معلم خلاق www.moalemekhalagh.com

- وبسایت پارسکده www.parskadeh.ir

- وب سایت کانون قلم www.ghalamngo.com

- Campbell. T. L. (2003). The effectiveness of family interventions for physical disorders. Journal of Marital and Family. 29(2), 263-281-

- Casten, M. K. (2004). Marital functioning and communication in a clinical sample of social anxiety disorder clients. Journal of Marital and Family. 28(3), 252-270.

- Cordova, J. V.; & Warren, L. Z. (2005). Emotional skillfulness in marriage: intimacy as a mediator of the relationship between emotional skillfulness and marital satisfaction. Journal of Social and Clinical Psychology. 24(2), 218-235-

- Gottman, J. M. (1993). The roles of conflict, escalation and avoidance in marital interaction. Journal of Consulting and Clinical Psychology, 61, 6-15

- Whoqol Group. (2006). A cross- cultural study of spirituality, religion, and personal beliefs as components of quality of life. Social Science and Medicine. 62(6): 1486- 1497-

WHO (2005). Promoting mental health: concepts, emerging evidence, practice: summary report. Geneva, World Health Organization.

فصل سوم

مهارت‌های ارتباطات مؤثر



ما به عنوان موجوداتی ذی شعور و هوشمند می‌توانیم به‌طور دلخواه و گزینشی با دیگران ارتباط برقرار کنیم یعنی با مراجعه به مجموعه اطلاعات گسترده‌ای که در اختیار داریم نمادی را انتخاب می‌کنیم تا ایده یا مفهوم مورد نظر ما را به بهترین شکل ممکن نمایان سازد و یا انتقال دهد. وقتی که ما با فرد دیگری ارتباط برقرار می‌کنیم در واقع رمزگذاری می‌کنیم (نظریات و ایده‌ها را می‌گیریم و آن‌ها را به شکل پیام در می‌آوریم) و آن‌ها را از طریق حواس پنجگانه دریافت و سپس رمزگشایی می‌کنیم.

ارتباط و مهارت ارتباطی، برخلاف آن‌چه در نگاه نخست به نظر می‌رسد کار ساده‌ای نیست. اگر بخواهیم کمی دقیق‌تر فکر کنیم، ما با مهارت ارتباطی می‌خواهیم بخشی از ساختاری را که در مغزمان شکل گرفته به مغز فرد دیگری در نقطه‌ی دیگری منتقل کنیم و ساختار مغز او را تغییر دهیم. ما معمولاً واکنش‌های خود را نسبت به آن‌چه احساس نموده ایم از طریق ابزارهای کلامی و غیرکلامی ابراز می‌کنیم و امیدواریم آن‌چه در ذهن ما نقش بسته است، به همان شکل در ذهن طرف مقابل ثبت شود.

امروزه ارتباطات نه تنها در زندگی روزمره بلکه در سازمان‌ها و مشاغل حرف‌های همه افراد نیز نقشی حیاتی ایفا می‌کند. بسیاری از کارفرمایان و مدیران کسب و کارهای مختلف به‌منظور

ارتقاء سطح محصولات، بهبود در تماس با مخاطبان و افزایش بهره‌وری، از قواعد روانشناسی در نحوه رفتار با کارمندان و دیگر افراد زنجیره کسب و کار استفاده می‌نمایند و چنانچه فرد از ناتوانی خاصی نیز برخوردار باشد، لزوم داشتن اطلاعات و دانش کافی هم برای فرد دارای ناتوانی، هم برای کارفرمایان، هم همکاران و از همه مهم‌تر برای تسهیل گرانی که نقش حمایت گروی در محیط کار را دارند بسیار مهم و حائز اهمیت است.

بدیهی است، در راه اندازی یک کسب و کار و یا توسعه آن، به‌ویژه برای کسب و کارهای نوپا و استارت‌آپی که بخش عمده‌ای از موفقیت منوط به ایجاد ارتباط مؤثر در فرآیندهای مختلف، اعم از تأمین مالی و جذب سرمایه‌گذار، تیم‌سازی، بازاریابی، ارتباط با مشتریان و... است، درک مناسب ارتباطات و چگونگی افزایش اثربخشی آن بسیار مهم خواهد بود.

با توجه به این توضیح، اگر چه در تعریف ارتباط مؤثر صرفاً از چند جمله و تعبیر ساده استفاده می‌کنیم، اما لازم است همواره به خاطر داشته باشیم که اصل ماجرا، کاری بسیار پیچیده است و به سادگی در قالب کلمات قابل تشریح نیست.

مفهوم ارتباط

ارتباط یعنی یک روند مداوم از تبادل اطلاعات، عقاید و تجربیات که میان افراد و گروه‌ها برای رسیدن به درک مشترک و تفاهم رخ می‌دهد. هر ارتباطی مستلزم حضور دو یا چند واحد اجتماعی است. یعنی ارتباط می‌تواند بین دو یا چند نفر، یک نفر و یک رسانه، و غیره صورت گیرد. هدف اصلی از برقراری ارتباط انتقال پیام است. این پیام می‌تواند به صورت کلامی یا غیر کلامی منتقل می‌شود. در واقع یک پیام را می‌توان به صورت آشکار یا ضمنی منتقل کرد.

هرگونه اشکالی در انتقال پیام می‌تواند باعث اختلال در ارتباط گردد. برای مثال ممکن پیام به صورت کامل منتقل نگردد یا اینکه یک نفر پیامی را ارسال کند ولی فرد مقابل مفهوم دیگری را دریافت نماید. از این موارد معمولاً به عنوان سوء تفاهم یاد می‌شود. یک ارتباط مؤثر ارتباطی است که راه را برای سوء تفاهم احتمالی ببندد.

اهمیت برقراری ارتباط:

به‌طور کلی ارتباطات اهمیت فراوانی در زندگی انسان‌ها دارند که برخی از این موارد اهمیت



به شرح ذیل مطرح می‌شوند:

- ۷۵٪ از اوقات زندگی ما صرف ارتباط می‌شود و در عصر ارتباطات برنده آن کسی است که بتواند خوب ارتباط برقرار کند.
- مهارت ارتباطی خوب به ما کمک می‌کند روابط سالم و رضایت بخشی را با دیگران داشته باشیم.
- از طرف دیگر مهارت‌های ارتباطی ضعیف می‌تواند به گونه‌ای باشد که به سوء تفاهمات و احساسات منفی منجر شود.
- مهارت‌های ارتباطی سبب افزایش عزت نفس به ویژه در افراد دارای معلولیت می‌شود.
- مهارت برقراری ارتباط یکی از پیش بینی کننده‌های سلامت است.



انواع ارتباط

ارتباطات سرمنشاء احساسات و سازنده نگرش، باور و شخصیت انسان است. امری که بسیار بدیهی و ابتدایی است، این است که ارتباط برقرار کردن ابزاری برای بیان احساسات و اندیشه‌های افراد است و کسی نمی‌تواند مدعی شود بدون برقراری ارتباط می‌تواند در بین جامعه‌ی انسانی که برپایه‌ی تفکرات جمعی، پیوندهای دوسویه و چند سویه‌ی انسان‌ها برای دستیابی به پیشرفت و تکامل است؛ زندگی کند.



اما آنچه مسلم است این است که تنها سخن گفتن معیار داشتن ارتباط نیست و چه بسا افرادی به جای برقراری ارتباط برای نزدیکی و ابراز احساسات باعث جنگ و جدل شوند به همین سبب افراد می بایست عوامل ارتباط صحیح را بشناسند و براساس مقتضیات مکانی و زمانی به برقراری ارتباط بیندیشند. سخن گفتن فقط یک عمل بیولوژیکی است. در هر نوع فرآیند ارتباط، میزان کارائی ارتباطات به درک دوجانبه ارتباط برقرارکنندگان از علائم موجود بستگی دارد.

ارتباط برگرفته از فرستنده، گیرنده، پیام، کانال ارتباطی می باشد که با توجه به اهمیت و نوع موضوع افراد می توانند به صورت گفتاری، نوشتاری و ژست های خاص بدن به برقراری ارتباط بپردازند و به مخاطب خود پیام دهیم یا بازخورد.

اغلب مشکلات مردم ناشی از ارتباطات گنگ بین آنهاست که باعث بروز گرفتاری های بسیاری می شود، علت اصلی گرفتاری های آنها در برقراری ارتباط با یکدیگر، این است که هر کدام به شیوه خود با دیگران ارتباط برقرار می کنند.

ارتباطات بر دو نوع طبقه بندی می شود؛ کلامی و غیر کلامی که هر یک ویژگی های خود را داشته و مهارت های خاص خود را می طلبد. ارتباط غیر کلامی در رابطه مستقیم و با ارتباط کلامی است و هیچ یک نمی تواند بدون دیگری، برای ایجاد ارتباط اثربخش کافی باشد.

ارتباط کلامی: ارتباط کلامی نوعی از ارتباط است که در آن اطلاعات با ابزارهای کلامی همانند کلمات، بیانات، ارائه و بسیاری موارد دیگر جریان پیدا می کند. در ارتباطات کلامی، فرستنده افکار خود را در قالب کلمات به اشتراک می گذارد. لحن بیان گوینده، زیر یا بم بودن صدا و کیفیت لغات بیان شده، نقشی حیاتی در ارتباط کلامی ایفا می نماید. گوینده باید با صدایی رسا و شفاف سخن بگوید و محتوایی که بیان می کند به خوبی تعریف شده باشد. افکار تصادفی و سازمان دهی نشده، تنها موجب سردرگمی و سوء تفاهم در بین افراد می شود. به عبارت دیگر، در ارتباط کلامی فرد باید اهمیت کلمات و نحوه چینش آنها در کنار هم را درک نماید.

ارتباط غیر کلامی: خود را در موقعیتی تصور کنید که نمی توانید سخن بگویید، اما باید اطلاعاتی بسیار ضروری را به فرد دیگری منتقل کنید. شما در یک جلسه بسیار مهم حضور دارید و می خواهید رضایت یا عدم رضایت خود را بدون اظهار حتی یک کلمه به همکار خود برسانید. در این لحظه مدل ارتباط غیرکلامی مطرح می شود. هر ارتباطی که بین دو فرد بدون استفاده از کلمات و صرفاً از طریق حرکات چهره، اشارات یا حرکات دست و بدن برقرار گردد، ارتباط



غیرکلامی نامیده می‌شود. ارتباط غیرکلامی در جلسات کاری و ارتباطات مرتبط با کسب‌وکار از اهمیت زیادی برخوردار است.

ارتباط بصری: در ارتباط بصری دریافت‌کننده اطلاعات، آن‌ها را از تابلوهای تبلیغاتی، نمایشگرها، دیوارهای موقت، بنرها، نقشه‌ها و بسیاری موارد دیگر دریافت می‌کند. دیدن، نقش مهمی را در ارتباط بصری ایفا می‌کند و به دریافت‌کننده پیام بستگی دارد که چگونه آن را تفسیر نماید.

علائم و نشانه‌های کلامی و غیر کلامی همراه با هم می‌توانند دارای پیام و نکات مختلفی باشند که تکمیل‌کننده یکدیگرند و به روش‌های گوناگون بر دیگران اثر بگذارد.

ارتباطات غیر کلامی به‌منظور یک ارتباط مؤثر با مخاطب ارتباط چشمی برقرار کرده و حرکات چهره، دست و بدن خود را به‌صورت برنامه‌ریزی شده با هدف قبلی حرکت می‌دهد.

بخش مهمی از تعامل انسان‌ها شامل ارتباطات غیرکلامی است مثلاً حالت‌های چهره و ژست‌های افراد می‌توانند نگرش‌ها و احساسات آن‌ها را به دیگران انتقال دهند و این حرکات و موارد زیادی می‌توانند حتی مؤثرتر از پیام‌های کلامی باشند از دیگر وجوه ارتباط غیرکلامی حالت‌های چهره است شامل خوشحالی، غمگینی، شگفتی، ترس، خشم و بی‌زاری حالتی همگانی و جهانی داشته و در همه جای جهان یکسان تعبیر و تفسیر می‌شوند.

یک جنبه مهم ارتباط غیرکلامی بیان احساس از طریق اندام است. در واقع حالت‌های چهره، حرکات و حالات بدنی به‌طور دائم برای تکمیل سخنان و نیز انتقال معانی هنگامی که عملاً چیزی گفته نمی‌شود، مورد استفاده قرار می‌گیرد.

علائم غیر کلامی، نه تنها احساسات فرد را به تصویر می‌کشند بلکه اغلب نشان می‌دهند او چگونه با احساسات کنار می‌آید چنین توانایی برای ارتباط برقرار کردن از طریق سمبل‌ها با استفاده از زبان و نمادها شاخصه‌ی انسان و وجه تمایز او با حیوانات است.

حرکات بدن وظیفه انتقال پیام و برقراری ارتباط به‌صورت اولیه را دارند و ساختاری مانند زبان به خود می‌گیرند.

اهمیت این موضوع باعث شده کشورهای پیشرفته‌ی جهانی به فکر آموزش زبان اندام به افراد بیفتند تا افراد جامعه به‌صورت حساب شده بتوانند زبان اندام را همراه با زبان گفتار به کار ببرند که یکی از این کشورها ژاپن است که با تربیت و آموزش معلمین و متخصصین زبان اندام، جامعه‌ی خود را نسبت به این زبان آموزش می‌دهد تا بتوانند در برقراری ارتباط مؤثر عمل کنند.



مهارت ارتباطی:

توانایی برقراری ارتباط به طور مؤثر و کارآمد با دیگران
مؤثر بودن یعنی پیام با احتمال بیشتری به مخاطب انتقال یافته و به نحوی در وی تأثیر
گذاشته و عکس العمل او را در پی داشته باشد.

انواع مهارت های ارتباطی

مهارت های ارتباطی دسته بندی های مختلفی دارند که بیان کننده نوع تعاملات بین فردی
است. به طور کلی می توان دسته بندی زیر را برای آن بیان کرد:

- مهارت ها در تماس های رو یا رو یا چهره به چهره
- مهارت ها در تماس های تلفنی
- مهارت ها در نوشتن
- مهارت ها در موقعیت های دشوار (شکایت یا خشم)



پیامدهای فقدان مهارت های ارتباطی

اگر ارتباطات به صورت مؤثر صورت نپذیرد می تواند پیامدهای زیر را در بر داشته باشد:

- ایجاد سوء تفاهم
- نارضایتی از روابط با دیگران
- احساس تنهایی



- کاهش اعتماد به نفس و احساس درماندگی
- آسیب پذیری و کاهش توانایی در مقابله با مشکلات
- انزوا و طرد
- استرس و فشار روانی
- احساس خشم و تعارض
- ناکامی در ارضای نیازها

اگر پیامی ارسال گردد ولی آن پیام دریافت نگردد یا اینکه کامل دریافت نگردد، اصطلاحاً سوء تفاهم به وجود می‌آید. مهارت داشتن در ارتباط مانع سوء تفاهم می‌گردد.

نکته: اگر چه نحوه ارتباط برقرار کردن با افراد مختلف در انواع موقعیت‌ها، متفاوت می‌باشد اما اصول ارتباط در موقعیت‌های مختلف زندگی اعم خانوادگی- شغلی و اجتماعی و... یکسان است. با فراگیری این اصول و حذف موانع ارتباطی امکان تعمیم یکی به دیگری وجود دارد.



اصول حاکم بر ارتباط

- ما نمی‌توانیم ارتباط برقرار نکنیم، صحبت نکردن خود نوعی ارتباط است.
- در ناکارآمدی ارتباط هر دو طرف درگیر سهم دارند.
- بخش عمده پیام‌ها غیر کلامی هستند.
- پیام‌های کلامی و غیر کلامی ناهماهنگ می‌توانند باعث سوء تفاهم شوند.
- ارتباط بین فردی مهارتی است اکتسابی.



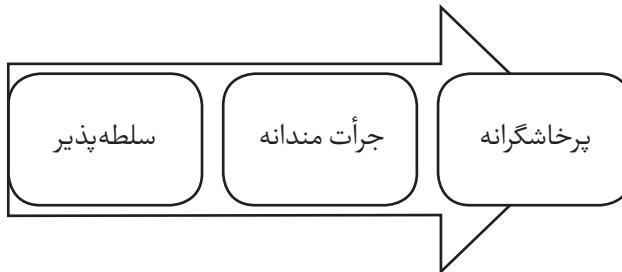
سبک های ارتباطی

سه سبک عمده ارتباطی به شرح ذیل می باشند:

۱- سبک سلطه پذیر

۲- سبک پرخاشگرانه

۳- سبک جرأت مند



ویژگی های افراد پیرو سبک سلطه پذیر

- از حقوق فردی خود آگاهی کمی دارند.
- احساسات افکار و عقاید خود را بیان نمی کنند و اگر بخواهند بیان کنند انقدر مودبانه و غیر جدی بیان می کنند که جدی تلقی نمی شود.
- به دیگران اجازه می دهند به حریم خصوصی آن ها تجاوز کنند و برای آن ها تصمیم بگیرند.
- به دیگران اجازه می دهند حقوق و احساسات دیگران را نادیده گرفته و زیر پا بگذارند.
- به ظاهر افراد متواضع، صبور، از خود گذشته و مهربان قلمداد می شوند، اما در باطن از این که توسط دیگران مورد سوء استفاده قرار می گیرند و حقوقشان پایمال می شوند، ناراحت هستند.
- احساس درماندگی، ناتوانی و بازداری می کنند.
- قادر به پذیرش مسئولیت نیستند.
- مضطرب و نگران هستند.
- نیازها و خواسته های دیگران را برخاسته های خود اولویت می دهند.
- اعتماد به نفس پایینی دارند.
- تن صدا پایین دارند.



- تماس چشمی مناسبی برقرار نمی‌کنند.
- من من می‌کنند و به هنگام صحبت شانه‌هایشان بالا می‌اندازند.
- عبارتی مثل «... اما در واقع خیلی هم برای من مهم نیست» را زیاد به کار می‌برند.

ویژگی‌های افراد پیرو سبک پرخاشگر

- خودخواهی
- بی‌توجهی به حقوق دیگران
- رنجاندن دیگران برای جلوگیری از رنجش خود
- برچسب زدن به دیگران
- صحبت کردن با صدای بلند و تند
- طعنه یا نیش زدن به دیگران
- تهدید دیگران
- استفاده فراوان از عبارات ارزش‌گذارانه (باید، حتماً، بایستی و...)
- تحقیر دیگران

ویژگی‌های افراد پیرو سبک جرأت‌مند

- تن صدا محکم و استوار
- تماس چشمی مستقیم در هنگام صحبت کردن
- داشتن وضعیت بدنی راست، متعادل و راحت
- بیان احساسات خود با استفاده از ضمیر من
- استفاده از عباراتی که نشان‌دهنده همکاری با دیگران است مثل: من معتقدم، من فکر می‌کنم. نظر شما در این مورد چیست؟
- عدم استفاده از کلمات مطلق مانند: باید، حتماً، الزاماً
- ذکر مسائل مهم و ضروری و پرهیز از حاشیه روی افراطی
- آگاهی کامل از حقوق فردی و جمعی خود
- احترام گذاشتن به حقوق خود و دیگران
- به رسمیت شناختن و اهمیت دادن به افکار، عقاید و احساسات خود و دیگران
- ابراز احساسات، عقاید و افکار خود به‌طور متناسب، مستقیم، صادقانه و بدون بی‌احترامی به حقوق دیگران



- پذیرش مسئولیت و تصمیم های خود
- اهمیت دادن به نیازهای خود
- برخورداری از اعتماد به نفس بالا و خودپنداره مثبت
- متکی نبودن به دیگران

تمرین:

- موارد زیر به ترتیب ویژگی های کدام سبک ارتباطی را بیان می کند؟
- (۱) به دیگران اجازه می دهند به حریم خصوصی آنها تجاوز کنند و برای آنها تصمیم بگیرند.
 - (۲) برچسب زدن به دیگران.
 - (۳) بیان احساسات خود با استفاده از ضمیر من.

پاسخ: به ترتیب:

- (۱) افراد پیرو سبک سلطه پذیر
- (۲) افراد پیرو سبک پرخاشگر
- (۳) افراد پیرو سبک جرأت مند

تسهیل کننده های ارتباط

از موارد زیر می توان به عنوان عواملی که فرآیند ارتباط را تسهیل و آسان می سازند، یاد کرد:

- پذیرش و اعتماد
- ابراز علاقمندی و توجه نشان دادن
- ابراز احساسات
- مثبت نگری، مثبت گویی، مثبت اندیشی
- تلاش برای درک نیازهای فرد مقابل
- توضیح خواستن برای روشن شدن موضوع



- خلاصه‌گویی
- رفتارهای غیرکلامی مناسب

موانع و عوامل مداخله‌گر در فرآیند گفت و شنود

در مقابل تسهیل‌کننده‌های ارتباط برخی موانع نیز وجود دارند که روند ارتباطی را کند و دچار مشکل می‌کنند برخی از این عوامل عبارتند از:

- قضاوت کردن
- بی‌توجهی به احساسات دیگران
- مسخره کردن
- تهدید کردن
- برچسب زدن
- نصیحت کردن
- انتقاد کردن

تمرین:

- سه مورد عامل تسهیل‌کننده و سه مورد عامل بازدارنده از عوامل ارتباطی را نام ببرید.

پاسخ:

عوامل تسهیل‌کننده عبارتند از:

- پذیرش و اعتماد
 - تلاش برای درک نیازهای فرد مقابل
 - خلاصه‌گویی
- عوامل بازدارنده عبارتند از:
- قضاوت کردن
 - بی‌توجهی به احساسات دیگران
 - برچسب زدن



ارتباطات انسان با انسان به انواع زیر تقسیم می شود:

- ارتباط با خود
- ارتباطات میان فردی
- ارتباطات گروهی
- ارتباطات جمعی

فرآیند ارتباطات:

مدل های مختلفی بیان انواع فرآیندهای ارتباطی فرض و معرفی شده است ولی در راستای موضوع اصلی بحث، صرفاً به دو مدل خطی یک سویه (ساده) و تعاملی (دو سویه) اشاره می شود. در الگوی متشکل از سه بخش اصلی ارتباطات یعنی؛ فرستنده پیام، پیام و گیرنده پیام خلاصه می شود.

اجزای ارتباط

به طور کلی می واند اجزاء یک ارتباط را براساس مؤلفه های ذیل بررسی کرد:

- ۱- **پیام:** هرچه خلاقانه تر باشد برای مخاطب جذاب تر است برای مثال یک باشگاه ورزشی می تواند از دو پیام زیر برای تبلیغ زیر استفاده می کند.
یک: باشگاه ورزشی X با امکانات مناسب در این منطقه افتتاح می گردد.
دو: آیامی خواهید در عرض یک ماه بدون عوارش به وزن مناسب برسید؟
پیام دوم به دلیل خلاقانه بودن، از جذابیت بیشتری برای مخاطب برخوردار است.
- ۲- **فرستنده:** کسی که پیام را ارسال می کند.
- ۳- **کدگذاری و باز کردن کد:** گاهی پیام توسط ارسال کننده کدگذاری می شود مانند ارسال شکلات دست تکان دادن به جای واژه سلام و گیرنده در صورت آشنا بودن به مفهوم این نماد آن را کدگذاری می کند.
- ۴- **گیرنده:** کسی که پیام را دریافت می کند.

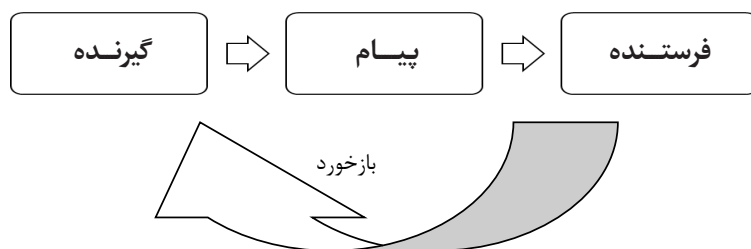
۵- **وسیله ارسال پیام:** پیام می تواند از هر کانالی ارسال شود مانند ارسال پیامک از طریق تلفن، گفتن حضوری پیام، به صورت گفتاری از طریق تلفن زدن و... مناسب ترین کانال ارتباطی وسیله ای است که جامعه مخاطب بیشتر از آن استفاده کرده و در معرض آن قرار دارد از همین رو است که پیام های مجازی امروز از اثرگذاری بیشتری برخوردارند چراکه انسان ها امروزه



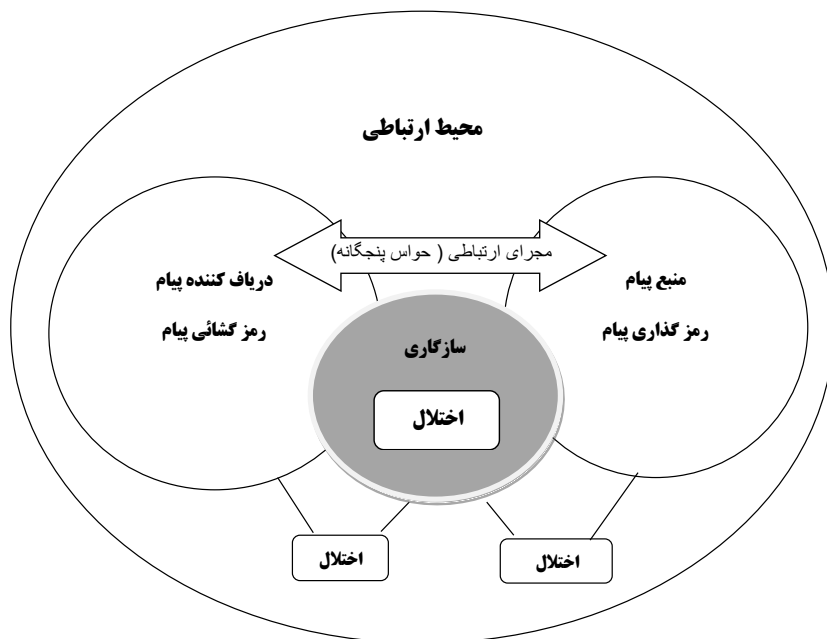
بیشتر در فضای مجازی حضور دارند.

۶- **بازخورد:** عکس‌العملی است گیرنده پیام نسبت به فرستنده پیام از خود نشان می‌دهد.

۷- **شرایط و محیط ارسال پیام:** شامل موانع و محدودیتها- قواعد و هنجارها و عرف- دانش مشترک- رخدادهای پیشین- انتظارات و پرازیت‌ها و کلیه عواملی که در ارسال پیام و ایجاد ارتباط می‌تواند تأثیر مثبت یا منفی بگذارد.



مدل خطی ارتباطات (یک سویه)



مدل تعاملی ارتباطات (دو سویه)



تعریف ارتباط مؤثر:

ارتباط مؤثر، رابطه‌ای است که در آن، طرف مقابل، پیام شما را با حداکثر دقت ممکن دریافت و درک کند.

اکثر متخصصان ارتباطات بخش اصلی (و گاه تمام) مسئولیت ارتباط مؤثر را بر عهده‌ی ارسال کننده‌ی پیام می‌گذارند.

البته این به معنای انکار اهمیت نقش دریافت‌کننده نیست، بلکه تأکیدی بر این امر است که فرستنده‌ی پیام‌ها، مسئولیت دارد از تمام توان خود برای افزایش اثربخشی ارتباط استفاده کند و به سادگی بی‌توجهی یا بی‌دقتی مخاطب را به بهانه‌ای برای کاهش اثربخشی ارتباط تبدیل نکند. تقریباً تمام آن چه در بحث پرورش مهارت ارتباطی مطرح می‌شود، به نوعی به همین مسأله بازمی‌گردد.

مهارت سخنرانی و مهارت ارائه، مهارت گوش دادن، مهارت اسلایدسازی، تسلط کلامی و هر آن چه که معمولاً از آن حرف می‌زنیم، هیچ‌کدام هدف نیستند. بلکه ابزارهایی هستند که قرار است به اثربخشی ارتباط کمک کنند.

ارتباطات مؤثر در محیط‌های کاری: عاملی کلیدی در موفقیت کسب و کار

در فضای کاری سازمان‌های غیر دولتی، ارتباط به معنای یک رابطه ساده نیست، بلکه مفهوم آن از یک رابطه ساده فراتر می‌رود و در واقع ارتباط مؤثر به معنای ایجاد یک روند (نه یک اتفاق) مداوم (و نه پراکنده) از تبادل اطلاعات، عقاید و تجربیات (مفید و نه غیر مفید) است که میان افراد از گروه‌های مختلف یا میان گروه‌ها رخ می‌دهد اما همین فرآیند باید با یک هدف، یعنی رسیدن به درک مشترک و تفاهم همراه باشد. چون در این فرآیند تبادل عنصر مهمی است، ارتباط دیگر فقط یک فرستنده و گیرنده و یک پیام ندارد بلکه مکانیزمی است که در آن ابزار ارتباط (یا فضای رسانه ای ارتباط) و بازخورد (واکنش گیرنده پیام) نیز اهمیت می‌یابد و در



این صورت اجزاء اصلی ارتباط شامل پنج عنصر فرستنده، گیرنده، پیام، ابزار ارتباطی و بازخورد می‌باشد. چند اصل را باید در این خصوص یادآور شویم: معنی ارتباط یعنی این که بتوانیم روی دیگران تأثیر بگذاریم. تمام اطلاعات را با پنج حس خود پردازش می‌کنیم. ما در دو سطح ارتباط برقرار می‌کنیم: خودآگاهانه و ناخودآگاهانه. چیزی به نام ناکامی و شکست در ارتباط وجود ندارد، فقط بازخورد ارتباط معنا دارد. آن چه را که از قبل می‌دانیم بسیار راحت ترمی پذیریم. اگر کارهایی را که همیشه انجام می‌داده ایم باز هم انجام دهیم، همان نتیجه عاید ما خواهد شد که همواره عاید مان شده بود.

«لیسا» به عنوان مدیر اجرایی یک برند تجاری معتبر، با کارخانجات شناخته شده بین‌المللی همکاری می‌کرد. با توجه به این که قرار بود در مورد ارتقاء وی تصمیم‌گیری شود، از او خواسته شد تا در مورد مسئولیت‌ها و دستاوردهای خود گزارشی ارائه نماید. لیسا با وجودی که فعالیت‌های به نسبت قابل قبولی داشت، به دلیل ابهام در چگونگی بیان آن‌ها، نتوانست دیدگاه‌های خود را به خوبی برای مدیران و رؤسای خود بیان کند و با ارتقاء وی مخالفت شد. چنین رخدادی اهمیت ارتباط یا به صورت دقیق تر ارتباط مؤثر را بیان می‌کند.

بنا به یک نقل قول مشهور، «شیوه‌ای که توسط آن با دیگران ارتباط برقرار می‌کنیم، در نهایت تعیین‌کننده کیفیت زندگی ما است». در تعریف ارتباط، می‌توان چنین گفت که ارتباط یک فرآیند انتقال داده است که از طریق آن بین دو نفر نوعی از تعامل برقرار می‌شود. این موضوع از اهمیت بسیاری برخوردار است که نه تنها ارتباط باید برقرار گردد، بلکه این ارتباط باید به صورت مؤثر برقرار شود. اجازه دهید به مثال ابتدایی بازگردیم؛ لیسا به شکل قابل قبولی ایده‌ها و نتایج عملکردی خود را به مدیرانش منتقل نکرد. درست است که وی گزارش خود را ارائه داده و با آن‌ها ارتباط برقرار کرد، ولی نتوانست به صورت مؤثر ارتباط برقرار نماید. پس نکته کلیدی، ایجاد یک ارتباط مؤثر و موفق خواهد بود.

ویژگی‌های ارتباط مؤثر

- تنها وسیله‌ی انتقال اطلاعات بین افراد می‌باشد.
- تنها راه نشان دادن احساسات به دیگران است.
- بهترین راه تصحیح سوء تفاهم‌ها است.
- پیش شرط هر نوع آموزش مؤثر، و در نتیجه لازمه رشد یک اجتماع است.
- شناخت بهتر طرف مقابل



ویژگی‌های عدم ارتباط مؤثر

- باعث ایجاد سوء تفاهم می‌شود.
- منجر به نارضایتی، احساس تنهایی و تعارض در افراد در محیط خانواده و جامعه می‌گردد.
- در طول زمان می‌تواند اعتماد به نفس فرد را مختل کند و احساس درماندگی و در نتیجه آسیب‌های روانی و اجتماعی ایجاد نماید.
- توانایی فرد برای مقابله با مشکلات زندگی را کاهش می‌دهد.

تمرین:

- کدام مورد مربوط به نتیجه به کاریگری شنود مؤثر است و کدامیک مربوط به پیامد عدم شنود مؤثر؟
- ۱- ایجاد سوء تفاهم
- ۲- احساس تنهایی و تعارض
- ۳- نشان دادن احساسات به دیگران
- ۴- شناخت بهتر طرف مقابل

پاسخ:

به ترتیب گزینه های یک و دو عدم و گزینه های ۳ و ۴ به کاریگری



کودکان و اهمیت آموزش مراحل برقراری ارتباط مؤثر به آنان

همانگونه که کودکان طی مراحل رشد روانی- حرکتی سیر تکاملی را طی می کنند و دوران نوزادی و کودکی را می گذرانند، به همان دلیل نیز بایستی مراحل رشد تکامل ارتباطی را از همان بدو کودکی به خوبی آموزش دیده و طی کنند تا در سنین بالاتر در برقراری ارتباطات بین فردی در خانه، مدرسه، اجتماع و محیط های کاری موفق باشند، لذا، می توان مراحل آموزش ارتباط مؤثر در کودکان را به شرح ذیل بیان کرد:

مرحله اول: گوش دادن

- جهت توفیق در امر گوش دادن، توجه به موارد زیر ضروری است:
- کودک باید پیامزد اینکه گوینده کیست، دیدگاه او نسبت به مسأله مطرح شده چیست، چه مسأله ای او را نگران می کند، احساساتش چگونه است و چه انتظاری از ما دارد؟
- توانایی در ایجاد هماهنگی لازم بین ارتباط کلامی و غیرکلامی
- توجه به کلیه ژست ها و حالات بدنی گوینده
- رعایت نشانه های غیرکلامی توجه شامل (لبخند زدن، تماس چشمی، ژست، انعکاس و حواس پرتی)
- رعایت نشانه های کلامی توجه شامل (تقویت مثبت، به خاطر آوردن، پرسیدن سؤال و روشن کردن ابهام و مرور نکته ها)



مرحله دوم: صریح و صادق بودن

این گام فرآیندی نامحسوس و خیلی تأثیرگذار است که کودک باید آن را بیاموزد. با آموزش این مرحله کودک یاد می‌گیرد که چگونه به بیان صریح مقصود و منظور خود بپردازد و از ایجاد حدس و گمان و دور شدن از واقعیت جلوگیری می‌شود.

مرحله سوم: همدلی

برای ایجاد همدلی و در جهت ایجاد اطمینان شخص مقابل از توجه و فهم شما، صحبت طرف مقابل تکرار می‌شود. لزومی ندارد که در این گام در مورد صحبت‌های گوینده تأیید یا موافقتی صورت گیرد. برای ایجاد همدلی، قضاوت و نتیجه‌گیری ممنوع است، که این مساله لازم است به کودک آموزش داده شود.

مرحله چهارم: حفظ آرامش و احترام به طرف مقابل

در این مرحله، باید به کودک آموخت که از ارزیابی و تحمیل نظرات جلوگیری شود و باید در نظر داشت که در تفکرات و احساسات افراد تفاوت‌هایی وجود دارد و نیز احترام به عقاید گوناگون از واجبات است.

مرحله پنجم: مخالفت کردن به شیوه مناسب

در این مرحله بحث و جدل ممنوع است. کودک با استفاده از شیوه خلع سلاح، در سخنان گوینده حقیقتی را پیدا می‌کند؛ حتی اگر با مجموعه سخنان او موافق نیست. سپس، در مقام موافقت یا تأیید آن صحبت می‌کند.

مرحله ششم: شناسایی افکار تحریف شده

در این مرحله شخص باید نسبت به خطاهای حسی و شناختی که امکان دارد دچار آن شود، احاطه داشته باشد. در برقراری ارتباط مؤثر با کودک، باید به اصول رابطه انسانی توجه کند: بدین صورت که قانونمند باشد، رفتارهایی ثابت داشته باشد و انعطافی مدبرانه در تنظیم رفتارهای خود به کار بندد.



تمرینی برای والدین

در زیر، تمرینی با نام «تمرین تو بگو، من بشنوم» در زمینه تقویت مهارت ارتباط مؤثر و با هدف آشنایی با ویژگی شنونده خوب ارائه می‌شود. ابتدا اصول و قوانین شنیدن فعال را به کودکان توضیح دهید. در صورتی که با کودک خود تنها هستید، به عنوان مخاطب خود پس از انتخاب یک موضوع، روند «نادرست» گفت و شنود را به اجرا بگذارید و از اجرای خود فیلم تهیه کنید. سپس، از کودک بخواهید نظر خود را در مورد نکات منفی برخورد شما ابراز کند. برای مثال پرسید: چرا در نمایش اول گوینده ناراحت شد؟ شنونده باید چه تغییراتی در رفتار خود ایجاد کند؟ با توجه به نظر کودک و تأکید مجدد بر نقاط قوت در یک ارتباط مؤثر، همان نمایش را این بار به شکل صحیح اجرا کنید و نتیجه‌گیری نمایید. در صورتی که این تمرین را به صورت گروهی انجام می‌دهید، با یکی از کودکان این نمایش را اجرا کنید و از سایرین بخواهید که نظرات خود را بگویند و سپس نتیجه‌گیری کنید.

میزان کامل بودن پیام

میزان کارایی یا کامل بودن پیام از نسبت زیر محاسبه می‌شود که نشان می‌دهد چند درصد از پیامی که در ذهن فرستنده بوده توسط گیرنده درک شده است.

$$\text{میزان کامل بودن} = \frac{\text{معنای پیام در ذهن گیرنده}}{\text{معنای پیام در ذهن فرستنده}}$$

تمرین:

- اگر دریافت‌کننده پیامی از صد درصد پیام در ذهن گیرنده ۶۰ درصد آن را در ذهن خود، درک کند؟

پاسخ:

حاصل تقسیم معنی درک شده از پیام در ذهن گیرنده بر معنی درک شده از پیام در ذهن فرستنده محاسبه می‌شود. ۶۰ تقسیم بر صد می‌شود ۶۰٪



ارتباطات تصویری:

در این نوع ارتباطات، به طور معمول هیچ نوع کلام، حرف و یا حرکتی وجود ندارد. مانند علائم راهنمایی و رانندگی



ارتباطات غیر کلامی (زبان بدن) Body Language

زبان بدن، مجموعه حرکات و رفتار ما هنگام ایجاد ارتباط با مخاطب است. ما می بایست به عنوان یک مدیر حرف های یا یک مذاکره کننده موفق از ظاهر افراد اطلاعات بسیار زیادی دریافت کنیم. و این به ما کمک می کند که مخاطب پیش از آن که خود شروع به حرف زدن نماید، مجموعه تفکرات، اندیشه ها و احساسات وی را نسبت به خودمان حدس بزنیم. گرچه این حدسیات قطعیت ندارد ولی کمک می کند تا بتوانیم مخاطب را بهتر بشناسیم. زبان بدن (Body Language) بخشی از ارتباط غیر لفظی است.

«رنگ رخسار گواهی دهد از سردرون»

در اهمیت ارتباط غیر کلامی می توان به تحقیقات آلبرت محرابیان اشاره کرد که اثرگذاری عوامل تشکیل دهنده یک پیام ارتباطی به شکل زیر ارائه می کند:

زبان لفظی ۷٪، صوت (آهنگ-ریتم-لحن) ۳۸٪ و زبان بدن ۵۵٪ از ارتباط را تشکیل می دهد.



در واقع زبان بدن، حرکات و اشارات مانند حروفی هستند که در کنار یکدیگر قرار گرفته و کلمات را می‌سازند. پیوستگی حرکات و اشارات در موقعیت‌های متفاوت جملاتی می‌سازند که پیام‌های مختلفی را منتقل می‌کند.



و باتوجه به ارتباط نزدیک روان آدمی با حرکات و اشارات صادره از وی و نیمه آگاهانه بودن آن، زبان صادقانه‌تری است. و زبان بدن ما را به حقایق ماورای گفتگو آشنا می‌کند. در واقع زبان بدن ما را در برقراری ارتباط بهتر با مخاطب و انتقال پیام‌هایمان یاری می‌دهد. و یک زبان باستانی است که در طی نسل‌های مختلف به ما به ارث رسیده است و همه ما به صورت ناخودآگاه از آن استفاده می‌کنیم و یا تحت تأثیر آن قرار می‌گیریم. این زبان آموختنی نیست بلکه بیاد آوردنی است. حالات و حرکات بدن کدهای این زبان محسوب می‌شوند. و می‌توانیم با رمزگشایی و تسلط بر این زبان کاری کنیم تا بر ارتباط مسلط شویم. در نتیجه توسط زبان بدن می‌توانیم پیام آرامش و اطمینان را به سوی دیگران ارسال کنیم. سرعت دریافت این پیام از طریق زبان بدن صدها برابر سرعت زبان‌های دیگر است.

نقش اعضای بدن در ارتباطات غیر کلامی

در ادامه به نقش هریک از اعضای بدن و حرکات آن‌ها در ارتباطات غیرکلامی خواهیم پرداخت:

حرکات سر:

- سر تکان دادن (بالا و پایین): کمک می‌کند دیگران آرامش بیابند و نشانگر توافق است.



- سرتکان دادن (چپ و راست): تکان دادن سراز یکسو به سوی دیگر دال به مخالفت و بی‌علاقگی است.



تمرین:

- چند مورد از ویژگی‌های ارتباطات غیرکلامی را بیان کنید؟

پاسخ:

اثرگذاری بالای آن
صادقانه و نیمه آگاهانه بودن آن
بیان‌کننده احساسات

حرکات چانه:

نوازش چانه (دست به چانه):

این علامت نشانگر آن است که توجه شنونده با دقت کامل و مشتاقانه به تک تک واژه‌هایی است که شما می‌گویید. این حرکتی متفکرانه است که معمولاً توسط مردی که ریش ندارد انجام می‌شود.



مالش چانه:

این ژست اندکی متفاوت بوده و توسط حرکت انگشت اشاره بر سراسر پایین چانه انجام می‌گیرد و می‌تواند نشانگر آن باشد که شنونده حرف شما را باور ندارد.



تکیه دادن چانه:

گذاشتن دست‌ها زیر چانه می‌گوید: «من حوصله ام سررفته». فرد ممکن است بخواهد خود را مشتاق جلوه دهد اما پیام واقعی آن چنین است: «من نمی‌توانم روی سخن شما تمرکز کنم».

مالش گردن:

مالش گردن تردید را در مورد موضوع گفته شده و یا شنیده شده آشکار می‌سازد. این ژست معمولاً توسط انگشت اشاره روی کنار گردن درست زیر گوش پدید می‌آید.

خمیازه کشیدن:

خواب‌آلودگی تنها علت خمیازه نیست بلکه «خمیازه اجتماعی» نیز وجود دارد. خمیازه ای که در یک موقعیت استرس‌زای خفیف پدید می‌آید. هنگامی که مردد هستید چه کاری می‌خواهید انجام دهید، خمیازه روشی است برای خریدن زمان.

کج کردن سر روی شانه‌ها:

- کج کردن سر به سمت راست یا چپ نشان‌دهنده دوستی و علاقه‌مندی برای برقراری ارتباط است.
- این کار همچنین برای بیان شرمندگی، خجالت و گاه برای کوتاه آمدن در برابر رئیس به



- کار می رود و به طور کلی علامت انفعال و شرمندگی است.
- کج کردن بیش از حد سر روی شانه نشانه انفعال حقارت و شرمندگی است.

چشم‌ها:

- مالش چشم:** زمانی که فردی چشمش را با انگشت اشاره مالش می دهد نشانگر فریب و نیرنگ می باشد. البته این موضوع صد در صد نیست بلکه یک علامت است. از آن جایی که فرد می خواهد تماس دیداری را قطع کند بهانه ای بدست می آورد که به این طرف و آن طرف نگاه کند. این حرکت غیرارادی نشانگر آن است که فرد دارد دروغ می گوید.
- چشمان بسته:** برای لحظه ای طولانی تر از چشم برهم زدن متعارف؛ «به حرف زدن خود پایان بده»
- نگاه مختصر به اطراف:** این نگاه ژستی خجالت گونه است.
- نگاه خیره شدید:** این نشانه خلق تهاجمی، سلطه جویانه و تهدید آمیز است.
- چشمک:** علامتی زیرکانه، نشانه وجود رمز و رازی بین دو فرد
- ابروهای گره خورده:** پدید آمدن شیار بین دو ابرو. دلالت بر اضطراب، درد، ترس و یا آمیزه ای از این هیجانات

دهان:

- خنده زورکی:** این نیشخند کنترل شده تا چشم‌ها گسترش نمی یابد. این حالت نشان دهنده نداشتن صداقت در ارتباط است.
- قلم به دهان:** نشان دهنده تمرکز فرد و احساس نیاز برای رسیدن به یقین است.
- تبسم با دهان گشوده:** دندان‌های بالا نمایان شده و به شخصی که با شما گفتگو می کند می فهماند که مایل هستید بیشتر با او آشنا شوید.
- تبسم با لبان بسته:** جهت ادای احترام و ادب و نزاکت است.

دست‌ها (از مچ تا سر انگشتان):

- دست دادن محکم:** اغلب اوقات در موقعیت‌های سیاسی و دیپلماتیک کاربرد دارد. نشانه سعی در برتری جویی و سلطه گری است (بی تردید می توان فهمید اینجا چه کسی فرمان می دهد)
- دست دادن شل:** دست‌هایش مانند ماهی شل است. عدم تمایل به دوستی و صمیمیت، همچنین نشانه ضعف، مطیع و تسلیم بودن



دست دادن با هر دو دست: نشانه راستی و صمیمیت زیاد

دست‌های پنهان: ژست مرموز و آب زیرکانه. منظور فرد: «مایل به گفتگو با شما نیستم»
دست‌ها به روی زانو: وقتی کف دست‌ها به طرف بالا باشد، شخص گشاده رو و پذیراست و اگر رو به پایین باشد ممکن است پای فریبکاری در میان باشد.
یک مشت پوشیده با دست دیگر: فرد در این حالت خشمگین است اما می‌کوشد خود که آرام بماند. به اصطلاح خود را کنترل کند. مواظب این فرد باشید.
حرکات تند دست: شخصی که می‌خواهد عقایدش را تحمیل کند، دستش را به طرف مقابل پرتاب می‌کند در حالات خفیف ترانگشتان اینکار را انجام می‌دهند.

پاها:

تکان دادن پاها: یک پا روی پای دیگر و در حال خوردن؛ پیام این است: «من حوصله‌ام سررفته»
انداختن پاها روی هم در ناحیه زانو: مفهوم «من بسیار آسوده خاطر هستم». سمت پای آویزان تمایل فرد به آن طرف را نشان می‌دهد.
قوزک پا روی زانو: عملی مردانه؛ مفهوم «من قاطعانه از حقوقم دفاع می‌کنم، اما با آرامش هستم» این همان ژست کابویی است.

وضعیت تنه و بدن:

روی لبه صندلی: فرد گوش به زنگ، مصمم و مشتاق به در میان گذاشتن عقاید و احساسات خود می‌باشد.
هر دو پا به روی زمین: افرادی که اینگونه می‌نشینند، واقع بین، مستقل، عملگرا و منظم هستند؛ آن‌ها مایلند که شما بدانید که وضعیت را تحت کنترل دارند. پیام این گروه چنین است: «اطراف من مراقب حرکات باش، من جدی هستم»
گام‌های کوتاه و بلند: گام‌های بلند نشانه یک حالت مطمئن و با صراحت می‌باشد اما گام‌های ریز با شانه‌های قوز کرده فرد را ترسو و آسیب‌پذیر می‌نماید.
به دیوار تکیه زدن: زمانی که شما به دیوار یا درب ورودی با آرامش خاطر بسیار تکیه می‌دهید، به دیگران می‌گویید که بمانند. روشی برای طولانی‌تر کردن گفتگو
نکته: به خاطر داشته باشید که در رویارویی با آقایان هرگز با ایشان روبه‌رو نشوید، بلکه ابتدا کنارشان قرار بگیرید و بتدریج مقابل آن‌ها بروید.



در رویارویی با خانم ها هرگز در کنار آن ها قرار نگیرید بلکه ابتدا با آن ها روبه رو شوید و سپس در کنار آن ها بایستید.

شناسایی دروغگویی:

حرکت هایی که در این بخش به آن ها اشاره می شود می تواند نشانگر بی صداقتی و فریبکاری افراد باشد. حتی کسانی که خیلی خوب آن ها را می شناسید نیز می توانند به شما دروغ بگویند. مراقب باشید تا توجه زیادی به زبان بدن شما را از موضوع بحث و مکالمه خارج ننماید.

خنده اجباری: یک لبخند واقعی به سمت بالا امتداد یافته و سبب چین خوردن چشم ها می گردد در حالی که لبخند تصنعی بیشتر شباهت به دهان کجی دارد و نشانه بی صداقتی و دروغگویی است.

لمس کردن صورت: کشیدن گوش و مالیدن چشم علامت پنهان کاری است. به شما می گویند من قادر به نگاه کردن به شما نیستم. همچنین مالیدن بینی دلالت بر دروغگویی دارد.

مالیدن چانه: حرکت انگشت اشاره روی چانه بیانگر دروغ، شک و تردید است.

ضربه زدن ریتمی با انگشتان: این عمل تلاش برای ترک صحنه و گریختن می باشد. از حرکات مشابه ضربات پا به زمین و بازی با جواهرات

خاراندن گردن: توسط انگشت اشاره درست زیر گوش

کشیدن یقه لباس: هنگامی که فردی دروغ می گوید درجه حرارت بدن فرد اندکی افزایش می یابد. دست به طور خودکار بالا می آید تا با شل کردن یقه به هوا اجازه دهد تا داخل لباس گردد.

خارش بدن: به گفته روانشناسان دروغگو معمولاً خودش را ۵ مرتبه به طور پیاپی می خاراند.

حرکات بدن: شانه بالا انداختن

پوشاندن دهان: گرفتن انگشتان جلوی دهان؛ مفهوم «نباید چنین حرفی را می زدم» این حرکت از ادامه یافتن حرفی که نباید زد جلوگیری می کند.

دست ها در جیب: فرو کردن دست به داخل ژاکت، پیراهن، بلوز و یا به داخل جیب های شلوار

دستان مشت شده: مشت کردن دست نیز نشانگر آن است که فرد چیزی را پنهان می کند.

در حالی که یک کف دست باز نشانگر رفتار رک و بی تزویر است.

پاهای بی قرار: هنگامی که پا شروع به ضربه کوبیدن های کوتاه و تاب خوردن می کند، احتمالاً دروغی در میان است.

تغییر صدا و لحن: در زمان شکلگیری دروغ تن صدا بالاتر می رود، گوش دهید و ببینید آیا



لحن صدا متشنج و با مکث‌های طولانی مدت جهت یافتن پاسخ، حرف زدن‌های خیلی سریع و بیش از حد لزوم

صورت بی احساس: هرگاه چهره کاملاً بی احساس بود بیانگر ممانعت از بیان حقیقت است. دروغگویان در پنهان کردن تجلیات احساسی مهارت دارند. از یک شاید حرف‌های گرفته تا یک همسرفریبکار «چهره خشک و بی روح»

تمرین:

– کدام مورد از نشانه‌های دروغ در ارتباط غیر کلامی است؟

- (۱) دست دادن با هر دو دست
- (۲) انداختن پاها روی هم در ناحیه زانو
- (۳) پاهای بی‌قرار

پاسخ: گزینه ۳

ارتباطات تلفنی:

ارتباطات تلفنی یکی از فرآیندهای ارتباطات غیرحضور است که از نقطه نظرهای مختلف از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است، همچون شمشیری دولبه، تلفن می‌تواند هم برای شما مفید و هم مضر باشد.

چند نکته مهم در خصوص ارتباطات تلفنی:

- از مکالمات شخصی پرهیزید.
- بیشتر از سه زنگ، مخاطب را معطل ننمایید.
- هنگام برداشت گوشی اول خود بعد سازمان خود را معرفی کنید.
- هرگز به مخاطب نگویید: «حدس می‌زنم»، «احتمالاً»، «فکر می‌کنم» و...،
- همیشه مطمئن صحبت کنید.
- قبل از تماس با سازمان، اطلاعات مورد نیاز موضوع بحث را آماده کنید.



- هدف از تماس گرفتن را بیان کنید.
- از دادن اطلاعات غیرضروری به افراد ناشناس و حتی آشنا بپرهیزید.
- شنود مؤثر داشته باشید.
- بیش از حد او را HOLD ننمایید.
- مکالمات را با نتیجه کامل خاتمه دهید.
- تلفن های غیر مرتبط با واحد خود را به دیگران تفویض کنید.
- هرگز بدون هماهنگی با مدیر خود، به مخاطب وعده ندهید.
- پیام دستگاه منشی تلفنی خود را به مناسبت های اعیاد، عزاداری، تبریک و تسلیت تغییر دهید.

- هنگام دریافت اطلاعات تلفنی، کلید واژه ها را یادداشت کنید تا فراموش نشود.
- هرگز با اطمینان به تماس گیرنده گان نگویید که مدیر شما می تواند با ایشان صحبت کند.
- در صورت پرسش راجع به موضوعی که اطلاع ندارید بهتر است بگویید «اجازه بفرمایید بررسی کنم و به شما اطلاع بدهم»، و از به کار بردن عباراتی همچون: «من در جریان نیستم»، «اطلاع ندارم» و... خودداری کنید.
- مشخصات فرد تماس گیرنده را در جدولی که از پیش تهیه کرده اید و یا با استفاده از نرم افزارهای رایج مانند؛ Outlook، ثبت نمایید.

برگه ثبت مکالمات تلفنی

تاریخ تماس:

ساعت تماس:

نام و نام خانوادگی:

شماره تلفن:

شماره فکس:

موضوع:

نتیجه:



ارتباطات رو در رو

در ارتباط رو در رو نیز فاکتورهای بسیار مهمی وجود دارد که با توجه به آن‌ها و رعایت آن می‌توانیم تأثیرگذاری بیشتری بر مخاطب بگذاریم. اولین گام در این نوع ارتباط، نوع دست دادن است که باید مورد توجه قرار داد. فراموش نکنیم، خوب دست دادن می‌تواند تأثیر ارتباطات ما را افزایش دهد.

بررسی عوامل مؤثر در ارتباطات

روانشناسی به نام آلبرت مهابیان رابطه زیر را جهت ارتباطات مؤثر حضوری کشف کرده است:

عامل	درصد تأثیر
وضعیت ظاهری	۵۵٪
نوع گفتار	۳۸٪
محتوی کلام	۷٪

نکته: بیشترین عامل تأثیرگذاری بر مخاطب به وضعیت ظاهری هر فرد و کمترین میزان به محتوای اصلی پیام بستگی دارد.

• ظاهر

ظاهر افراد تأثیر بسیار زیادی بر مخاطب دارد. ما همواره در نظر اول از روی ظاهر افراد ذهنیتی در خود ایجاد می‌نماییم و برداشت ذهنی ما از آن‌ها تصویری ایجاد می‌کند که مبین شخصیت وی است. ظاهر نه تنها به جذابیت فرد بستگی دارد بلکه به سایر عواملی همچون نوع لباس پوشیدن، مرتب بودن وضعیت ظاهری، حتی به جزئیاتی همچون ساعت مچی، رنگ لباس و... و نیز نوع حرکات سر، دست، صورت، ابروان، و... (زبان بدن) بستگی داشته و در تأثیرگذاری ما بر مخاطب مؤثر خواهد بود.



• گفتار

نوع گفتار افراد نیز می تواند بر مخاطب تأثیر بگذارد. بارها در زندگی به این نکته برخورد کرده اید که از ظاهر افراد تصویری در ذهن شما ایجاد گردیده، به محض ایجاد ارتباط کلامی (گفتاری) و عدم تطابق نوع گفتار وی با تصویر ظاهری وی، ما به اشتباه افتاده ایم و برداشتمان در مورد وی تغییر کرده است. از دیگر فاکتورهای مؤثر در گفتار می توان به تن صدا، کلمات و واژه های ارائه شده، نوع جمله بندی و حتی بالا و پایین شدن صدای مخاطب ذکر نمود که همگی در نوع برداشت ما از وی تأثیرگذار خواهد بود.

ما همواره از لهجه افراد می توانیم حدسیاتی در خصوص استان یا شهرستان محل زندگی آنها بزنیم.

• محتوا

محتوای مطالبی که می خواهیم ارائه دهیم نیز در مخاطب می تواند تأثیرگذار باشد. همواره می بایست تلاش نمود تا مخاطب را در اولین جملات سخنانتان علاقه مند به صحبت خود کنید. به طور کلی عوامل اثرگذار بر ارتباطات مؤثر را می توان به موارد ذیل توجه نمود:

- نوع پوشش ظاهری
- نوع دست دادن
- ارتباط گیری اولیه مؤثر
- استفاده از واژه های مورد علاقه مخاطب
- انتقال واضح و شفاف پیام به مخاطب
- اطمینان از دریافت صحیح پیام شما به مخاطب
- حفظ فاصله جانبی
- حفظ تماس چشمی
- شنود مؤثر
- زبان بدن



استراتژی‌هایی برای بهبود ارتباطات مؤثر

همان‌گونه که پیش از این نیز اشاره شد، ارتباط مؤثر نقشی کلیدی در سازمان‌ها و حتی زندگی شخصی افراد دارد. ارتباط هنگامی مؤثر خواهد بود که گیرنده، موفق به دریافت اطلاعات به همان نحوی شود که فرستنده آن را ارسال نموده است. آیا می‌توان میزان ارتباطات مؤثر را افزایش داد؟ این پرسشی است که در این بخش به آن خواهیم پرداخت. این‌که یک فرد چگونه می‌تواند در زندگی روزمره مهارت‌های ارتباطی خود را تأثیرگذارتر نماید.

• «قانون طلایی در مورد ارتباطات مؤثر، گوش کردن با دقت بالا است.»

قدرت گوش دادن مناسب می‌تواند در بهبود مهارت‌های ارتباطاتی یک فرد بسیار مؤثر باشد. تنها مشغول صحبت کردن نباشید، به صحبت‌های دیگران نیز گوش دهید. به یاد داشته باشید که هیچ محدودیت سنی برای یادگیری وجود ندارد، پس همواره در حال تصحیح گویش و زبان بدن خود و نیز افزایش دایره لغات خود از طرق مختلف باشید. در هر گفتگویی، به دقت گوش دهید که فرد مقابل، در مورد چه چیزی صحبت می‌کند و پاسخ آن چیست. همواره تلاش کنید تا مطلبی را که گوینده قصد انتقال آن را دارد، درک کنید. هرگز گوینده را متوقف نکرده و پرسش‌های خود را در بین سخنان او مطرح نکنید. مطرح کردن تمامی پرسش‌ها باید در انتهای گفتگو صورت پذیرد. به خاطر داشته باشید، تمرین کردن در بهبود مهارت‌های ارتباطاتی کمک نموده و هرچقدر بیشتر صحبت کنید، اعتماد به نفس بیشتری به دست خواهید آورد و هرچقدر که اعتماد به نفس شما افزایش پیدا کند، ارتباطات شما مؤثرتر خواهد بود.

• «هرگز در یک محیط پرسر و صدا صحبت نکنید.»

از برقراری ارتباطات کاری مهم در محیط‌های شلوغ همانند فروشگاه‌ها، محل‌های ساخت‌وساز، ایستگاه مترو و خیابان‌های شلوغ، حتی‌الامکان اجتناب کنید؛ این محیط‌ها محتوایی را که با آن ارتباط برقرار می‌کنید، تحت تأثیر قرار می‌دهند. در شرایطی که پیام اضطراری وجود دارد، بر پیام‌های متنی یا ارتباط غیرکلامی متکی شوید.

• «به وضوح و شمرده صحبت کردن، کلید اصلی برقراری ارتباط مؤثر است.»

هرگز افکار خود را درون خود نگه ندارید؛ به جای آن، پس از برگزیدن دقیق کلمات، ایده‌های خود را به محتوای قابل درک و بامعنی تبدیل کنید. به یاد داشته باشید که انتخاب کلمات



بیشترین اهمیت را دارد، زیرا هر واژه اشتباهی می تواند موجب تحریف پیغام شود و معنی جمله را به طور کامل تغییر دهد. هرگز نیمی از افکار خود را درون خود نگاه ندارید و همواره روشن و واضح سخن بگویید. همچنین توجه داشته باشید که برای داشتن یک ارتباط مؤثر، گام و آهنگ صدا در برقراری ارتباط باید در نظر گرفته شود. حتی الامکان با دو نفر به طور همزمان صحبت نکنید، چرا که می تواند منجر ایجاد ابهام در درک پیام شما گردد.

• «همواره تلاش کنید که حال کنونی طرف مقابل خود را قبل از برقراری ارتباط درک کنید.»

یکی از نکات ظریف و در عین حال مهم در برقراری ارتباط مؤثر، بررسی شرایط طرف مقابل در هنگام ایجاد ارتباط است. این امر به ویژه در مذاکرات کسب و کار بسیار حیاتی خواهد بود. اگر ارزیابی شما از شرایط طرف مقابل مناسب نیست، انتقال پیام خود را به زمان دیگری موکول نمایید. هرگز ارتباط خود را با انتقال فوری پیام آغاز نکنید. با واژگان همدلانه و محبت آمیز، ارتباط سرد اولیه را از بین ببرید. احوال پرسی و تعریف و تمجید خوشایند، راهکار مناسبی برای آغاز ارتباط است. برای تأثیرگذاری، از برقراری ارتباط چشمی با طرف مقابل اطمینان حاصل کنید. به یاد داشته باشید که برقراری ارتباط، جادویی نیست که بتوان آن را در عرض یک روز به دست آورد؛ این مهارت با فداکاری، تمرین و تمرکز به دست می آید.



مهارت‌های ارتباطات مؤثر:

اثر اولین برخورد (First view):

در ارتباطات رو در رو، مهم‌ترین تأثیر روی مخاطب، اولین باری است که با مخاطب ایجاد ارتباط می‌نمایید. و این برخورد بیشترین تأثیر را خواهد داشت. اگر در اولین ملاقات، نتوانید روی مخاطب تأثیر بگذارید، بسیار دشوار خواهد بود تا در ادامه ارتباطات بعدی موفق شوید.

- نوع لباس پوشیدن
- آراستگی ظاهر
- نوع نشستن
- نوع حرف زدن و...

دید دوم (Second view):

یکی دیگر از فاکتورهای مهم در ارتباطات، داشتن دید دوم است. بسیاری از مدیران از این ویژگی برای محک زدن شما استفاده می‌کنند. با دستورهای دور از انتظار انعطاف‌پذیری طرف مقابل را ارزیابی می‌کنند.

گوش دادن فعال - تفاوت عظیم میان شنیدن و گوش دادن

- بر آن چه که شخص می‌گوید تمرکز کنید (کارهمزمان؟ تلفن؟)
 - توجه و درک خود را به مخاطب نشان دهید
 - همراه با پیش‌داوری به سخن گوش نکنید
 - درک خود را با بازگو کردن سخن مخاطب به او چک کنید
 - با سؤال کردن بیشتر اطلاع به دست بیاورید
 - حرف‌های او را جمع‌بندی و خلاصه و برایش بازگو کنید
- از نکات مهم یادداشت بردارید

شنوایی فعال

بسیاری از افراد به اشتباه گمان می‌کنند که شنیدن همان گوش دادن است. واقعیت آن است که شنیدن به معنی دریافت و درک صداهاست (عملی بدون اراده) اما گوش دادن عملی انتخابی که علاوه بر دریافت و تفسیر محرک‌های شنیداری به رمزگشایی



و تفسیر پیام های شنیداری نیز می پردازد

مثال: شما با دوست خود در ایستگاه قطاری مشغول صحبت کردن هستید، شما صداهای بسیاری به جز صدای دوستان را می شنوید و تنها به حرف های دوست خود توجه می کنید. (شما آن صداها را می شنوید اما به دوست خود گوش می کنید.)

تمرین:

- در ارتباطات ظاهری بیشترین و کمترین عامل تأثیرگذاری بر مخاطب کدام گزینه است.
- (۱) وضعیت ظاهری - محتوای اصلی پیام
- (۲) صوت - محتوای اصلی پیام
- (۳) وضعیت ظاهری - صوت

پاسخ: گزینه ۱

روش های مختلف گوش دادن فعال:

۱- توجه به فرد مقابل:

الف. پایان دادن به گفتگوهای درونی: یکی از آفت های گوش دادن فعال، توجه به ندهای درونی است.

ب. نگاه کردن به او: پیوستگی نگاه در چشمان مخاطب و توجه به حرف های او

ج. نشان دادن علاقه: تکان دادن گاه به گاه سر، زمانی که منظور او را می فهمید. (بی دلیل سر تکان ندهید.)

د. دست ها باز: دست های خود را از حالت گره زده باز کنید.

ر. پاها راحت: کف پاها روی زمین

ز. کمی به طرف او متمایل شوید

ژ. گردن متمایل: نشان دهنده پذیرا بودن شنونده

چ. اثر آینه ای: به طور ظریف نشانه های غیر کلامی و هیجان های او را تکرار کنید و استفاده از

تکه کلام: دیگه چه خبر و خب بعدش



۲- سؤال کردن: نشان دادن علاقه به ارتباط

۳- باز خورد دادن: واکنش نشان بدهید، حرف‌های او را تکرار و خلاصه بکنید.

گوش دادن فعال یعنی:

قول می‌دهم تا زمانی که منظور تو را نفهمم، از پیش تو را قضاوت نکنم، به تو بر چسب نزنم، برای تو راه حل تعیین نکنم و... تو را آن‌گونه که هستی بفهمم و درک کنم.

کسب مهارت گوش دادن فعال:

- به روش‌های زیر می‌توان در گوش دادن فعال مهارت کسب نمود:
- پایان دادن به گفتگوهای ذهنی و تخیل و به رویا فرورفتن در زمان گفتگو
- فکر نکردن به پاسخی که می‌خواهید بدهید در زمان حرف زدن دیگران
- قطع نکردن (نبریدن) حرف دیگران
- پاسخ دادن سؤال (سؤال‌های دیگران را نپیچانید)
- آگاهی از هیجان‌های مخاطب
- کنترل و مهار سلطه جویی در گفتگو
- بیشتر گوش دادن و کمتر حرف زدن
- پرسیدن سؤال‌های باز

نشان دادن شنود مؤثر:

- در ارتباطات رودررو یا حضوری با حفظ تماس چشمی و تکان دادن سر به مشتری نشان دهید حرف‌های او را کاملاً می‌شنوید.
- در ارتباطات تلفنی با گفتن کلماتی همچون «بله»، «صحیح می‌فرمائید»، «چشم» و... به مشتری القاء کنید که حرف‌های او را می‌شنوید.
- از حرکات اضافی مانند نگاه کردن به اطراف، ساعت، ورق زدن و نوشتن خودداری کنید.
- حرف مشتری را قطع نکنید و اجازه دهید تمام مطالب خود را بازگو کند سپس مطالب خود را بیان کنید.
- پرسش‌هایی مطرح کنید که مشتری احساس کند به مطالب او گوش داده اید.



- یادداشت بردارید اما اول از مشتری اجازه بگیرید از این کار خوشش می آید.
- به صدا و نحوه صحبت کردن خودتان توجه کنید.

تمرین:

- کدام گزینه از مصادیق شنود مؤثر است؟

- (۱) ورود در حرف دیگران
- (۲) نگاه کردن به اطراف، ساعت، ورق زدن و نوشتن
- (۳) پرسش هایی مطرح کنید که مشتری احساس کند به مطالب او گوش داده اید

پاسخ: گزینه ۳

دلایل عدم شنود مؤثر

- مشتری از ما خوشش نمی آید.
- مشتری از مطالب ما خوشش نمی آید.
- زمان کافی برای شنیدن مطالب ما ندارد.
- مشتری علاقه دارد بیشتر گوینده باشد تا شنونده.
- مطالب ارائه شده ربطی به مشتری ندارد.
- سرو صدای محیط بیش از حد است.
- بیماری روحی روانی دارد.

نتایج تحقیقات نشان می دهد:

گوش کردن به شکایت مشتریان ۹۰٪ کار است و حل کردن آن ۷٪ و پیگیری برای اطلاع از راضی شدن مشتری ۳٪ دیگر است.



بهبود مهارت‌های ارتباطی فردی

فردی که ممکن است از شخصیتی بسیار دوست‌داشتنی برخوردار باشد، با داشتن دانشی عمیق از موضوع، می‌تواند شبکه بسیار خوب و قدرتمندی را تشکیل دهد. اما در صورتی که آن فرد فاقد مهارت‌های ارتباطی مؤثر باشد، در اثبات ارزش‌ها، جذابیت و استعداد خود با مشکل مواجه خواهد شد و تمامی این موارد نامشخص باقی می‌ماند. اگر این موضوع را کمی کلان‌تر نگاه کنیم، یک کسب‌وکار بدون داشتن مهارت‌های ارتباطی، هرگز قادر به دستیابی به اهداف خود در این دنیای به شدت رقابتی نخواهد بود.

هیچ فردی با مهارت‌های ارتباطی مناسب به دنیا نمی‌آید، این مهارت‌ها در گذر زمان و با عبور از مراحل مختلف در زندگی شخصی و کاری برای فرد حاصل می‌شود. برخی از اقدامات ساده که افراد می‌توانند با دنبال کردن آن‌ها مهارت‌های ارتباطی خود را بهبود بخشند، عبارتند از:

- هر فردی باید دو نکته کلیدی، تمرین کردن و داشتن صبر را برای بهبود مهارت‌های ارتباطی خود دنبال کند.

- زمانی که فکری به ذهن شما خطور می‌کند، قبل از این که در رابطه با آن ارتباط برقرار کنید، به خوبی در مورد آن فکر کنید. به دقت محتوایی را با انتخاب واژگان مناسب، معقول و رایج آماده کنید و از به کارگیری واژگان پیچیده در محتوای خود اجتناب کنید.

- به آهنگ و تن صدا در حین برقراری ارتباط باید بسیار توجه شود. هرگز در حین صحبت، کلمات را با لکنت یا جویده جویده بیان نکنید. به روشنی و به صورت مناسب، با صدایی قابل استماع برای همه شنوندگان، صحبت کنید.

- هیچ سخنرانی، ارائه یا جلسه‌ای را بسیار طولانی نکنید تا خسته‌کننده نشده و پیغام شما در ذهن شنونده نقش بندد. از داستان‌های طنزآمیز، نقل قول‌های خنده‌دار، بحث در مورد آب‌وهوا و... برای جلب نظر طرف مقابل استفاده کنید.

- هر فردی باید درک درستی از حال کنونی، پیشینه تحصیلی، پیشینه فرهنگی، فرآیند ذهنی و زمینه مذهبی شنوندگان، قبل از مخاطب قرار دادن آن‌ها داشته باشد.

- تنها بر ارتباط کلامی در جلسات کاری متکی نباشید. بعد از برقراری ارتباط، ارسال خلاصه‌ای از جلسه یا نکات مهم آن از طریق ایمیل برای تمامی حضار را به یک عادت تبدیل کنید. همواره به افراد برنامه‌ریز و سازمان‌دهنده‌ها متکی باشید و نکات مهم را به سرعت یادداشت کنید و تاریخی را به عنوان ضرب‌العجل برای اتمام یک کار خاص در نظر بگیرید.

- شنوندگان بعد از دریافت پیغام، چه در حالتی که اطلاعات صحیحی دریافت کرده باشند و



چه اطلاعات ناصحیحی را درک کرده باشند، باید بازخوردهای ارزشمند خود را ارائه دهند. قبل از ترک جلسه، شنوندگان باید تمامی شبهات خود را برطرف کنند و بازخورد خود را به فرستنده پیغام، برای ایجاد یک ارتباط مؤثر، ارائه دهند.

• آخرین و نه کم اهمیت ترین مطلب این است که فرستنده پیام باید برای ایجاد تأثیر مورد نظر، ارتباط چشمی خود را با دریافت کننده پیام برقرار کند. گوینده باید اعتماد به نفس بالایی داشته باشد و حرکات بدنی و رفتاری مثبتی را برای ایجاد جریان اطلاعاتی صحیح از خود نشان دهد.

بحث گروهی موفق و نقش برقراری ارتباط در آن

امروزه بسیاری از سازمان ها و شرکت های پیشرو از فرآیند بحث گروهی برای استخدام کارمندان جدید استفاده می نمایند. بحث گروهی را می توان یک راهکار ساده و سازنده برای قضاوت در مورد روحیه تیمی، استانداردهای رهبری، شیوه های فکری جدید و استانداردهای دیگر مدیریت در یک فرد دانست. فرض نمایید، کسب و کار جدیدی راه اندازی کرده اید و حال به دنبال استخدام چند نیروی خلاق و کارآمد برای پیشبرد اهداف خود هستید؛ پرسش های معمول برای افراد جویای کار عبارتند از:

- در مورد خودتان توضیحات مختصری بدهید.
- چه نقاط ضعف و یا قوتی در خود سراغ دارید؟
- به نظر شما چرا سازمان ما باید شما را به استخدام خود در بیاورد؟
- مذاکراتی در مورد شرایط کاری، حقوق و مزایا و نیز تاریخ شروع به کار.

تمامی این پرسش ها اطلاعاتی در خصوص میزان هوش، فرآیند تفکر، ویژگی ها، پیشینه خانوادگی، شایستگی های تحصیلی و بسیاری موارد دیگر در مورد افراد به ما منتقل می کند. اما این پرسش ها نمی توانند جنبه های مهم دیگری از شخصیت افراد را که برای پایداری قابل قبول آن ها در سازمان ضروری است، آشکار نماید. آیا یک فرد می تواند به تنهایی کار کند و به نتایج خوبی در آن سازمان دست پیدا کند؟ پاسخ منفی است. هر فردی در یک تیم کار می کند و برای آسان شدن کار و رسیدن به نتایج بهتر، به همکاران خود در آن تیم متکی است. او باید بازیگر خوبی در تیم باشد تا خود را در دنیای مشارکتی چالش برانگیز به اثبات برساند.

یک مصاحبه کننده می تواند از طریق بحث گروهی، نحوه عملکرد یک فرد در تیم را ارزیابی نماید. او به راحتی می تواند دریابد که یک فرد متقاضی کار به چه نحوی در تیم عمل می کند،



تا چه حد به عنوان یک رهبر، خوب عمل می‌کند و همچنین مهارت‌های خلاقیتی و ضریب هوشی فرد را ارزیابی نماید.

بدیهی است، شما چه به عنوان یک صاحب کسب و کار و مصاحبه‌کننده از متقاضیان و چه به عنوان یک متقاضی استخدام در یک سازمان، می‌بایست با فرآیند بحث گروهی و روش‌های موفقیت در آن آشنا باشید.

در ادامه به نکاتی برای داشتن بحث گروهی موفق ارائه می‌شود:

- اولین و مهم‌ترین نکته برای داشتن عملکردی مناسب در بحث گروهی، یادگیری هنر مشارکت است. از دیگران انتظار نداشته باشید که شما را مجبور به صحبت کردن نمایند. ابتکار عمل داشته باشید، در بحث شرکت کنید و ایده‌های خود را با دیگران به اشتراک بگذارید. هرگز در بحث گروهی فریاد نزنید و همواره منتظر نوبت خود برای صحبت کردن بمانید. به یاد داشته باشید که این یک گفتگو است و میدان جنگ نیست. مؤدب اما قاطع باشید.
- یک فرد تنها زمانی باید آغازگر بحث گروهی باشد که در آن موضوع تبحر دارد. در صورتی که شما در مورد افکارتان مطمئن نیستید، هرگز خطر نکنید.

- رهبر، فردی است که واقعاً می‌تواند مسیری را برای یک بحث گروهی تعیین نموده و دیگر اعضای تیم را زمانی که در بحث سردرگم شده یا به بیراهه کشیده شده‌اند، هدایت کند. به عنوان رهبر یک گروه، باید مطمئن باشید که بحث با مشاجره به پایان نخواهد رسید و نتیجه‌ای خواهد داشت.

- مطالعه بسیار زیادی داشته باشید و چشم و گوش خود را باز نگاه دارید. روز خود را با روزنامه آغاز کنید و بدانید که در اطراف شما چه می‌گذرد. یک فرد باید از رویدادهای اخیر آگاهی داشته باشد تا در بحث گروهی به موفقیت دست پیدا کند.

- همواره هوشیار باشید. معمولاً پانزده دقیقه طول می‌کشد تا یک شرکت‌کننده در مورد موضوع مورد بحث فکر کند. شما باید به سرعت فکر کرده و تا جایی که می‌توانید موضوعات بیشتری را پوشش دهید.

- به پوشش خود نیز توجه کنید. همواره در لباس رسمی ظاهر شوید و از رنگ‌های غیررسمی اجتناب کنید.

- هر فردی باید در ذهن داشته باشد که بحث گروهی به منظور ظهور مهارت‌های مدیریتی در افراد، آغاز شده است. در صورتی که در جلسات فریاد بکشید یا مشاجره کنید، هرگز از شما قدردانی نکرده یا شما را تأیید نمی‌کنند. آرام و آماده باشید و اعتماد به نفس داشته باشید و از



اظهار احساسات در جلسه اجتناب کنید، در این صورت است که می‌توانید بر دیگران غلبه کنید. یک ارتباط مؤثر، عاملی حیاتی در موفقیت بحث‌های گروهی و تیمی است. به یاد داشته باشید که شما تنها کسی نیستید که در بحث گروهی سخن می‌گویید و شرکت‌کنندگان دیگری هم مانند شما در رقابت برای دیده شدن حاضر هستند. شما شاید تنها یک شانس داشته باشید و نمی‌توانید فرصت خود را با بیان اولین ایده از دست دهید، به‌ویژه در صورتی که به شما گفته شود که اولین ایده، آخرین آن خواهد بود. تجسم نمایید فردی در مورد موضوعی که برای گروه تعیین شده است، دانش کاملی داشته باشد و ایده‌های خوبی نیز به ذهنش برسد، در صورتی که وی نتواند ایده‌های خود را به‌صورت کارآمد با دیگران به اشتراک بگذارد و با آن‌ها ارتباط برقرار نماید، عملاً موفق نبوده است.

ارتباط مؤثر برای یک بحث گروهی موفق، همانند ستون فقرات است. تبدیل افکار شما به کلمات، یک هنر است و افراد باید در این امر به مهارت بالایی دست یابند، تا بتوانند اعتماد و اطمینان ارزیاب را به‌دست آورند. افراد باید با حساسیت و دقت بالایی کلمات صحیح را انتخاب نموده تا بتوانند افکار خود را با دیگر شرکت‌کنندگان به اشتراک بگذارند و نکات مورد نظر خود را شفاف‌سازی کنند.

دقت نمایید که افراد دیگری نیز وجود دارند که در مباحثه گروهی شرکت می‌کنند. ممکن است آن‌ها پشته فکری متفاوتی از شما داشته باشند و روند متفاوتی را در پیش گیرند. همواره به ایده‌های آن‌ها احترام بگذارید و هرگز در بین کلام او انتقاد یا مخالفتی را اظهار نکنید. شنونده خوبی باشید. هوشیار بمانید، گوش فرا دهید و همواره در طی بحث، به نکات مهم مطرح شده توجه کنید. یک فرد باید بسیار صبور، آرام، باوقار، مرموز و مهم‌تر از همه این موارد، متخصص در شیوه صحبت کردن باشد.

همانگونه که ذکر شد، بخش دیگری از مهارت‌های ارتباطی، به‌صورت کلامی است و برای داشتن یک ارتباط مؤثر بایستی فنون مذاکره برای رسیدن به هدف را داشته باشیم، لذا در ذیل به تفصیل بر مفهوم مذاکره خواهیم پرداخت.



مذاکره چیست؟

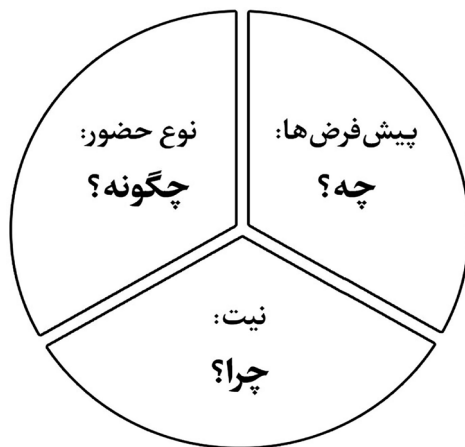
برای اثربخشی یک ارتباط هدفمند بایستی از فنون مذاکره به خوبی مطلع بود تا به منافع مشترک نزدیک شویم و می تواند ارتباطات را اثربخش و کاراتر کند و فرصتی است برای خلق رابطه برنده- برنده

مذاکره عبارت است از حرکت دو طرف به سمت منافع مشترک



برنده: می داند به خاطر چه چیز لازم است بپیکار کند، و بر سر چه چیزی توافق نماید.
بازنده: آن جا که نباید سازش می کند، و به خاطر چیزی که ارزش ندارد مبارزه می کند.

پایه های فضای ارتباطی





قاعده جالب پارتو در مذاکره

- اصل پارتو:** ۸۰٪ از دست آوردهای شما نتیجه ۲۰٪ از فعالیت های شماست.
- به عبارتی ۲۰٪ وقتی که صرف برنامه ریزی برای یک پروژه می کنید به اندازه ۸۰٪ وقتی که صرف انجام تمام پروژه می کنید ارزش دارد.
- در مذاکره می توان این قانون را این گونه بیان کنیم که ۸۰٪ نتایج مورد نظر، عموماً در ۲۰٪ آخر وقت صورت می گیرد.
 - از آنجایی که بیشتر توافق ها در ۲۰٪ آخر وقت مذاکره صورت می گیرد، باید خونسرد، صبور و منتظر زمان مناسب برای اقدام بود.

اصول و فنون مذاکره

چرا انسان ها با یکدیگر مذاکره می کنند؟!

در کل مذاکره یک ضرورت زندگی اجتماعی است و ما به هر حال یک مذاکره کننده هستیم. انگیزه، هدف و رسالت هر نوع مذاکره از ابتدایی ترین سطح، یعنی خانواده تا بالاترین و پیشرفته ترین حد، یعنی مذاکرات بین المللی این است که طرفین برای تأمین نیازها یا منافع مشروع خود به توافق برسند.

آشنایی با تعاریف و مفاهیم مذاکره:

تعاریف متعددی در مورد مذاکره وجود دارد ولی در نهایت همه روی یک نقطه اتفاق نظر دارند و آن رسیدن به یک توافق و یک تصمیم مشترک می باشد.

مذاکره، جریان مداوم رفت و برگشت ارتباطات مؤثر به منظور رسیدن به یک تصمیم مشترک است.

اصول ارتباطات مؤثر در مذاکره:

ارتباطات به مفهوم انتقال و تبادل اطلاعات، معانی و مفاهیم و احساسات بین افراد به صورت باواسطه یا بدون واسطه است. ارتباطات، فرآیندی است که طی آن افراد می کوشند تا مفاهیم و مقاصد خود را از طریق پیام های عادی نمادین به یکدیگر انتقال دهند.

کاربردی ترین و تنها ترین نتیجه یک مذاکره در درک صحیح طرفین از گفتار؛ نوشتار و مواردی است که ممکن است حتی بیان هم نشود.



سیر تاریخی مذاکره

در تمامی دوران های ذیل، نوع ایجاد ارتباط بین طرفین متفاوت بوده و ارتباطات مؤثر به روش های مرتبط با هر زمان بروز می نمود. در هزاره سوم نیز که دوران فراصنعتی یا عصر خرید و فروش است، دو عامل مهم باعث رسیدن به قدرت می شود: **اطلاعات و ارتباطات**.

اجتماعی (فراصنعتی)	صنعتی	کشاورزی	غارنشینی
خریدار - فروشنده	مدیر- کارمند کارفرما- کارگر	ارباب- رعیت	برده دار- برده
اطلاعات - ارتباطات	انگیزش	پول	زور

تمرین:

- پایین ترین و بالاترین سطح مذاکره کدامند؟

پاسخ:

خانواده - مذاکرات بین المللی

اصول ارتباطات مؤثر در مذاکره:

ارتباطات به مفهوم انتقال و تبادل اطلاعات، معانی و مفاهیم و احساسات بین افراد به صورت باواسطه یا بدون واسطه است. ارتباطات، فرآیندی است که طی آن افراد می کوشند تا مفاهیم و مقاصد خود را از طریق پیام های عادی نمادین به یکدیگر انتقال دهند.

کاربردی ترین و تنها ترین نتیجه یک مذاکره در درک صحیح طرفین از گفتار؛ نوشتار و مواردی است که ممکن است حتی بیان هم نشود.



انواع پیام:

انواع پیام هایی که می توان دریافت یا ارسال نمود، در جدول زیر قابل مشاهده است:

انواع پیام	فعالیت فرستنده	فعالیت گیرنده	مثال
شنیداری	سخن گفتن	گوش دادن	مکالمات
دیداری	عمل	مشاهده	خدا حافظی با دست
نوشتاری	نوشتن	خواندن	نامه
شنیداری - دیداری	سخن گفتن و عمل	گوش کردن و مشاهده	کلاس درس
دیداری - نوشتاری	عمل و نوشتن	خواندن و مشاهده	آگهی - مجلات
شنیداری - نوشتاری	سخن گفتن و نوشتن	گوش کردن و خواندن	جزوه استاد در کلاس
چندگانه (شنیداری، نوشتاری و دیداری)	سخن گفتن و عمل و نوشتن	خواندن و مشاهده و گوش کردن	اینترنت

تمرین:

- هریک از رسانه های زیر می توان از چه نوع ارتباطی بهره می برند؟

(۱) تلویزیون

(۲) رادیو

(۳) مجله

(۴) اینترنت

پاسخ:

(۱) تلویزیون: ارتباط دیداری - شنیداری

(۲) رادیو: ارتباط شنیداری

(۳) مجله: نوشتاری - دیداری

(۴) اینترنت: چند ارتباطی یا چند رسانه ای - دیداری - شنیداری - نوشتاری



فرآیند مذاکره

اکثر مدل‌های مذاکره بر اساس فعالیت‌های قبل، حین و بعد از جلسات مذاکره، تکنیک‌ها و روش‌های لازم را ارائه می‌دهد. لیکن، مذاکره یک تعامل پویا است که پس‌زمینه ارتباط (چرایی)، محتوای مذاکره (چیستی) و روش مذاکره (چگونگی) بیش از مراحل آن تعیین‌کننده هستند. همچنین استراتژی مذاکره به ما کمک می‌کند تا محتوای مذاکره و پیام‌های خود را متناسب با پس‌زمینه و اهداف انتخاب کنیم؛ سبک مذاکره در شیوه به‌کارگیری توانایی‌ها، تکنیک‌ها و روش مناسب تعیین‌کننده است و یادگیری جریانی است دائمی که به ما کمک می‌کند تا با ارزیابی و شناخت به‌دست آمده از مخاطب و از شرایط مذاکره، اهداف، محتوا، و روش‌های خود را بازبینی نماییم.

(۱) قبل از مذاکره

(۲) حین مذاکره

(۳) خاتمه مذاکره

(۴) پیگیری مذاکره

(۱) قبل از مذاکره

لازم است قبل از مذاکره به موارد زیر توجه شود و قبل از مذاکره برنامه‌ریزی شود.

۱- مقصد و هدف از مذاکره چیست؟ (دنبال چه هستیم؟)

۲- موضوعات اصلی و دستور کار چیست؟

۳- نقاط قوت / ضعف / فرصت / تهدید کدامند؟ (امکانات و محدودیت‌های کلیدی)

۴- چه امتیازاتی را که می‌توانیم بدهیم و یا بگیریم؟ (میزان سقف و کف آن)

۵- چه مواردی قابل مذاکره و چه مواردی غیرقابل مذاکره می‌باشند؟ (خط قرمز)

۶- استراتژی و تاکتیک‌های اصلی مذاکره کدامند؟

۷- مذاکره باید با چه پیشنهادی شروع شود؟ (از کجا شروع شود؟)

(۲) حین مذاکره

اولین و مهم‌ترین گام حین مذاکره، در نحوه آغاز است. یک آغاز مناسب می‌تواند مذاکره را روان کند و یک شروع نامناسب می‌تواند باعث ایجاد تنش و خراب شدن کل فضای مذاکره شود. و مهم‌ترین اصل در آغاز مذاکره نیز تکیه بر نقاط مشترک و یادآوری منافع مشترک است، نه شروع از اختلاف نظرها و مواضع متفاوت.



در مرحله بعدی، شناخت و ارزیابی دیدگاه‌ها، منافع و شرایط طرف مقابل اهمیت فراوان دارد. بنابراین اول سعی کنیم بفهمیم، بعد بفهمانیم برای شناخت، لازم است اطلاعات مورد نیاز را کسب کنیم. مذاکره کنندگان موفق بیش از آن که سخنوران خوبی باشند، لازم است مشاهده گر، پرسش گر و شنوندگان خوبی باشند. **نکته:** بسیار رازها در حسرت پرسش‌هایی که سراغشان را نمی‌گیرند، تا ابد ناگفته باقی می‌ماند.

همچنین کسب اطلاعات فقط از طریق کلام نیست و ارتباطات غیرکلامی (زبان بدن) تأثیر به‌سزایی در فضای مذاکره و نحوه برقراری ارتباط دارند. در کل لازم است به نکات زیر در حین مذاکره توجه شود:

- ۱- رفتاری حاکی از اعتماد به نفس و برخوردی حرف‌های از خود نشان دهید.
- ۲- به دنبال یافتن منافع و نیازهای مشترک باشید.
- ۳- در صورت رد کردن پیشنهادی، دلیل خود را ارائه کنید.
- ۴- مرتب نقاط توافق شده را مرور کنید تا به درک مشترکی برسید.
- ۵- مطمئن شوید که طرف مقابل فعالانه و با احساس تعلق در مذاکره شرکت می‌کند.
- ۶- از تمرکز روی افراد پرهیزید و بر مسأله متمرکز شوید.

۳) خاتمه مذاکره

بسیاری از اوقات، رسیدن به توافق در یک جلسه مذاکره میسر نیست و معمولاً فرآیند مذاکره می‌تواند در یک دوره چند روزه، چندماهه و حتی چند ساله ادامه یابد. لیکن در هر جلسه لازم است تشخیص دهیم که کجا برای ختم جلسه مناسب است. معمولاً بهتر است جلسه مذاکره با تکیه بر توافقی‌ها و نقاط مثبت مذاکره خاتمه یابد و موارد اختلاف احتمالی به جلسات بعدی موکول شود. به عبارت دیگر در خاتمه مذاکره لازم است که بدانیم در چه مورد توافق داریم و نیز توافق کنیم که در چه موردی توافق نداریم.

برای دستیابی به توافق توجه به نکات زیر ضروری است:

- ۱- بیشترین استفاده را از داشته‌های خود به عمل آورید.
- ۲- به جای تمرکز بر روی سهم خود، اندازه کیک را تغییر دهید تا سهم طرفین افزایش یابد.
- ۳- محکم ولی در عین حال انعطاف پذیر باشید.
- ۴- طوری صحبت کنید که شما را درک کنند.

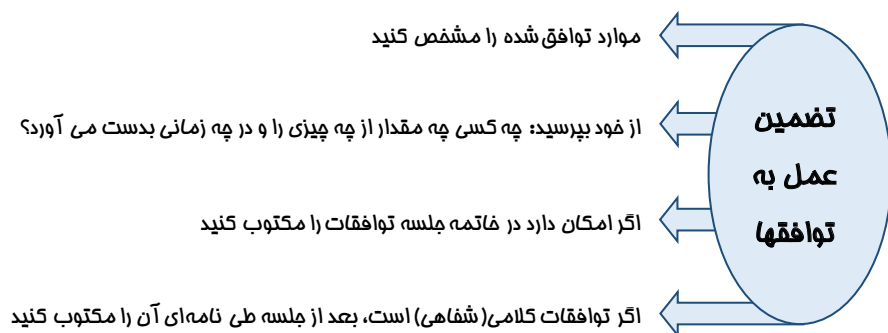


- ۵- طوری گوش کنید که طرف مقابل را درک کنید.
 - ۶- بر منافع متمرکز شوید نه بر مواضع.
 - ۷- در اصول سختگیری کنید ولی در مقابل افراد ملایمت به خرج دهید.
 - ۸- مذاکره کننده خشن را با خوب گوش کردن و یادآوری منافع مشترک آرام کنید.
 - ۹- به دنبال موقعیت برنده - برنده باشید.
 - ۱۰- تعلل طرف مقابل را درک کنید و از عباراتی نظیر «من می‌گویم باید» پرهیز کنید.
 - ۱۱- بر زمینه‌های مشترکی که در طول بحث به آن‌ها دست یافته اید تأکید کنید.
 - ۱۲- مقداری ابهام می‌تواند بعضاً مفید باشد.
- چرخ‌های دیپلماسی با روغن ابهام روان تر می‌چرخند!

۴) پیگیری مذاکره

فراموش نکنید:

- فرآیند مذاکره با توافق پایان نمی‌پذیرد، بلکه شروع یک رابطه همکاری است.
- یک توافق موردی به تنهایی ملاک موفقیت نمی‌باشد. بلکه حفظ یک رابطه مستمر همکاری اهمیت دارد.
- گاهی اوقات عدم معامله، بهتر از انجام یک معامله بد است.
- مذاکره کنندگان موفق همیشه یاد می‌گیرند.





مراحل مذاکره

مذاکره از پنج مرحله تشکیل شده است:

- ۱- تدارک و برنامه ریزی
- ۲- تنظیم تاکتیک مذاکره
- ۳- توضیح و توجیه
- ۴- بحث و ارائه راه حل
- ۵- تنظیم توافقنامه

۱- تدارک و برنامه ریزی

پیش از شروع مذاکره باید این نکته ها را روشن کرد:

- ماهیت تعارض و اختلاف چیست؟
- چه عواملی موجب بروز این اختلاف شده است؟
- چه کسانی درگیرند و چه پنداشت یا برداشتی از مسأله مورد مذاکره دارند؟
- مقصود شما از مذاکره چیست؟
- چه هدف هایی دارید؟
- برای تدوین استراتژی مورد نظر از اطلاعات جمع آوری شده استفاده کنید
- همانند استاد شطرنج باید بدانید که در برابر هر حرکت مقابل، چه حرکتی را باید انجام دهید

۲- تنظیم تاکتیک مذاکره

پس از ارائه استراتژی (تدارک و برنامه ریزی) این آمادگی را دارید که برای خود و طرف مقابل

ضوابطی را تعیین کنید.

- آن مقررات از این قرار است:
- چه کسی یا کسانی مذاکره انجام خواهند داد؟
- در کجا باید این مذاکره ها انجام شود؟
- محدودیت زمان چقدر است؟
- کدام مسأله (یا مسائل) دامنه مذاکره ها را محدود می سازند؟



- اگر به بن بست رسیدید، چه باید بکنید؟
- در این مرحله، طرف‌های مذاکره پیشنهاد‌های نخستین را ارائه خواهند داد

۳- توضیح و توجیه

- پس از اعلام موضع اولیه، شما و طرف مذاکره باید تقاضای اصلی را توضیح داده، آن را توجیه کنید.
- در این مرحله الزامی به برخورد و رویارویی نیست، زیرا در این مرحله طرف‌های مذاکره به فرصتی دست می‌یابند تا با خواسته‌های طرف دیگر بیشتر آشنا شوند و دریابند که تقاضای آن‌ها تا چه اندازه اهمیت دارد.
- در این مرحله باید اسناد و مدارکی مبنی بر حقانیت درخواست و تقاضا ارائه کرد.

۴- بحث و ارائه راه حل

- ماهیت مذاکره بر داد و ستد قرار دارد. تردیدی نیست که طرف‌های درگیر باید کوتاه بیایند تا زمینه توافق فراهم شود

۵- تنظیم توافقنامه

- تنظیم توافقنامه، آخرین مرحله‌ای است که در فرآیند مذاکره به اجرا درمی‌آید. در این موافقتنامه باید راه‌ها و شیوه‌های اجرایی و جزئیات که مورد توافق طرفین قرار گرفته، مشخص گردد.

تمرین:

- پنج مرحله اصلی فرآیند مذاکره را به ترتیب بیان کنید؟

پاسخ:

- ۱- تدارک و برنامه‌ریزی | ۲- تنظیم تاکتیک مذاکره | ۳- توضیح و توجیه | ۴- بحث و ارائه راه حل | ۵- تنظیم توافقنامه



تأثیر شرایط و عوامل موقعیتی بر مذاکره

• مکان

آسان تر است که در قلمرو خودتان مذاکره کنید، زیرا با محیط مذاکره آشنا تر هستید و می توانید راحتی و آرامش خود را حفظ کنید. همچنین فشار و دشواری ناشی از مسافرت یا وابستگی به منابع دیگران در زمان مذاکره وجود ندارد، با توجه به اهمیت استراتژیک مکان مذاکره، بسیاری از مذاکره کنندگان با قلمرو بی طرف موافقت می کنند.

• شرایط فیزیکی

فاصله فیزیکی بین بخشها و رسمیت شرایط فیزیکی می تواند روی تمایل بخشها نسبت به یکدیگر و موضوعهای مذاکره تأثیر گذارد. افرادی که رو در روی هم می نشینند، احتمال دارد که تمایل برد-باخت نسبت به موقعیت، تعارض را توسعه دهند. در مقابل، بعضی گروه های مذاکره به صورت عمدی شرکت کنندگان را دور یک میز جمع می کنند تا یک تمایل برد-برد را انتقال دهند.

• ویژگی های مخاطب

بیشتر مذاکره کنندگان مخاطبانی دارند. هر کس برای حفظ یا کسب منفعتی در مذاکره شرکت می کند. مذاکره کنندگان، زمانی که مخاطبان (کسانی که مذاکره برای منفعت آنها انجام می شود) مذاکره را نگاه می کنند با اطلاعات جزئی در مورد فرآیند دارند، در مقایسه با موقعیت هایی که مخاطب فقط نتایج نهایی را می بیند متفاوت عمل می کنند. زمانی که مخاطب نظارت مستقیم مذاکرات دارد، مذاکره کنندگان مایل هستند بیشتر رقابتی باشند و کمتر می خواهند که توافق کنند. این رفتارهای سخت گیرانه به مخاطب نشان می دهد که مذاکره کننده برای منافعش کار می کند. با تماشای مخاطبان، مذاکره کنندگان همچنین علاقه بیشتری در حفظ وجهه خود دارند.

• گذر زمان

زمان بیشتری که افراد در مذاکره سرمایه گذاری می کنند، تعهد قوی تر آن ها برای دستیابی به یک توافق را در پی دارد. گذر زمان، انگیزه حل تعارض را افزایش می دهد و همچنین تشدید مسائل تعهد را در پی دارد. برای مثال، زمان بیشتر در مذاکره تمایل قوی تر برای توافق های تضمین نشده را ایجاد می کند، تا مذاکره شکست نخورده باشد. ممکن است تعیین موعد مقرر



در مذاکره تا اندازه‌ای که بخشها را برای کامل کردن مذاکرات برانگیزاند، مفید باشد. به هر حال، در مواعدهای مقرر زمانی، ممکن است مذاکرها به نتایج منجر نشود. اما در مواردی ممکن است مذاکره کنندگان به صورت سریع تر همراه با راهکارهای مناسب در موعد مقرر توافق کرده، تقاضاهایشان را تعدیل کنند.



استراتژی های مذاکره

استراتژی رقابتی (تقسیمی): عبارت است از یک سبک یا نگرش رقابتی که در مذاکره برای تقسیم یک منبع ثابت، مانند پول و امکانات، مورد استفاده قرار می گیرد. (برد و باخت و همه یا هیچ) استراتژی همکاری (تلفیقی): یک سبک مذاکره ای که در آن طرفین برای یافتن یک راه حل برد-برد برای رفع اختلاف های خود با یکدیگر همکاری می کنند. کانون توجه این استراتژی بر توافقی است که مبتنی بر منافع طرفین است و رضایت هر دو طرف را جلب می کند. (هر دو طرف برنده)

انواع روش های مذاکره

دسته بندی کلی روش های مذاکره به مذاکران حضوری و مذاکرات غیر حضوری یا مجازی (مانند تلفنی و مکاتبه ای و...) تقسیم می شود:

- ۱- مذاکره غیر حضوری ← کتبی؛ تلفنی
- ۲- مذاکره حضوری

• مذاکره غیر حضوری

اعلام نقطه نظرات (انتظارات و اهداف) از طریق ارسال نامه؛ فاکس؛ پیش فاکتور؛ توافقنامه؛ قرارداد؛ تلفن

مهم ترین ویژگی های این نوع مذاکره عبارتند از:

- تسلط کامل بر روی استفاده از عباراتی که تأثیر مثبت در ذهن مخاطب می گذارد.
- استفاده از فاکتورهای مهم در مکاتبات مثل خلاصه نویسی، کامل نویسی، عدم تکرار، استفاده از کلمات با معانی کاملاً آشکار، استفاده از کلمات استاندارد شده بین المللی، استفاده از عبارات و جملات استاندارد
- در نظر گرفتن منافع طرفین، شناخت کافی از روحیات و عکس العمل های احتمالی طرف مقابل و نتیجه گیری در کمترین زمان

- عدم امکان استفاده از مذاکرات حضوری یا مقرون به صرفه نبودن
- تکراری بودن سفارشات یا موضوعات مورد بحث
- کاهش هزینه ها



پیچیدگی‌ها و مشکلات مذاکرات غیرحضوری

- ۱- شما در ارتباطات اولیه نمی‌توانید متوجه شوید طرف شما چه ملیتی دارد.
- ۲- شما نمی‌دانید با فرد جوانی در حال مذاکره هستید یا نه؟
- ۳- از میزان تحصیلات و سابقه کاری وی خبر ندارید.
- ۴- نمی‌دانید آیا مواردی را که از خودش به شما می‌گوید تا چه اندازه قابل قبول است.
- ۵- از جنسیت وی در ابتدا نمی‌توانید آگاه شوید.
- ۶- میزان تأثیرگذاری و یا قدرت فرد در ارائه پاسخ به سؤالات شما مشخص نیست.

سؤال: با توجه به مشکلات مذاکره غیر حضوری روش مؤثر و خوبی است یا خیر؟

علی‌رغم مشکلات این روش به دلایل مختلف، چاره‌ای نیست که در بسیاری از موارد از این روش حداقل در فازهای اولیه مذاکرات استفاده شود.

- ۱- نمی‌توان به دلیل هزینه بر بودن مذاکرات حضوری برای هر معامله تجاری که مشخص نیست از روش حضوری استفاده نمود.
- ۲- گرفتن اطلاعات اولیه جهت تصمیم‌گیری‌های بعدی در این روش بیشتر اثر بخش است.
- ۳- در خصوص معاملات تجاری بین‌المللی اساساً راه دیگری در ابتدا پیشنهاد نمی‌شود.

توجه داشته باشید:

- ۱- طرفین از اصول مکاتبات باید اطلاعات کاملی داشته باشند.
- ۲- پاسخ‌گویی مناسب و به موقع از فاکتورهای اصلی در این روش است حتی اگر پاسخ منفی است.
- ۳- نگهداری فایل مربوط به طرف مذاکره شونده برای جلوگیری از تکراری اساس درخواست اهمیت زیادی دارد.
- ۴- رعایت نکات مهم در نامه نگاری یا ارسال فاکس یا ایمیل مناسب یا روش انتخاب شده اهمیت دارد.
- اگر اصول مربوطه را رعایت نکنید طرف مقابل خواهد فهمید که با یک تیم غیر حرف‌هایی در حال مذاکره است لذا انتظار دو واکنش را داشته باشید:
- ۱- پاسخ شما را نخواهد داد.
- ۲- در مذاکرات قطعاً از ناتوانی‌های شما از نظر فنی استفاده کامل را خواهد برد.



ویژگی‌های مذاکرات حضوری

مذاکرات حضوری در مقابل مذاکرات غیرحضوری امکانات زیر را فراهم می‌آورد:

- ۱- امکان ارزیابی یکدیگر از نظر آرایش فیزیکی
- ۲- امکان ارزیابی یکدیگر از نظر طرز بیان
- ۳- امکان ارزیابی یکدیگر از نظر حرکات در حین صحبت
- ۴- دستیابی به روانشناختی بیانی- حرکتی
- ۵- تأثیرگذاری بیشتر در خصوص افراد مثبت یا مورد نظر
- ۶- کوتاه تر کردن زمان مذاکره
- ۷- امکان انتقال نقطه نظرات در کوتاه مدت
- ۸- امکان اصلاح و یا تغییر مسیر مذاکره به نفع خودتان
- ۹- امکان تصمیم‌گیری سریع تر در مسیر نتیجه‌گیری و یا خاتمه
- ۱۰- ارزیابی عکس العمل‌های فرد یا افراد مخاطب در حین مذاکره و استفاده بهینه از زمان
- ۱۱- استفاده از تأثیرات مکانی مذاکره در جهت تأثیرگذاری بر روی مخاطبین
- ۱۲- امکان ارائه اطلاعات کاملتر و دقیق تر در خصوص موضوع مذاکره به مشتریان
- ۱۳- امکان دریافت اطلاعات کامل تر از فروشندگان
- ۱۴- شناسایی افراد تأثیرگذار در تصمیمات گروه مخاطب و ایجاد ارتباط نزدیک تر در جهت رسیدن به حصول نتایج مورد انتظار

تمرین:

- کدام مورد از ویژگی‌های مذاکرات غیرحضوری می‌باشد؟
- (۱) از جنسیت وی در ابتدا نمی‌توانید آگاه شوید
- (۲) امکان ارزیابی یکدیگر از نظر آرایش فیزیکی
- (۳) استفاده از تأثیرات مکانی مذاکره در جهت تأثیرگذاری بر روی مخاطبین

پاسخ:

گزینه ۱



روش‌های مذاکرات حضوری و نتایج آن

روش مذاکره مبتنی بر موضع‌گیری

در این روش معمولاً هر یک از طرفین بر روی مواضع خود تأکید می‌کنند چون از دید آن‌ها این مواضع اصلی‌ترین فاکتورهای موفقیت هستند. این گروه از افراد حاضر نیستند تغییر موضع بدهند و نهایتاً در حد چانه زنی‌های موزون یا مرسوم وارد عمل می‌شوند. نتیجه اینگونه مذاکرات اساساً خیلی قابل پیش‌بینی نیست و ممکن است به توافق یا عدم توافق منجر شود. چانه زنی مبتنی بر مواضع در تأمین معیارهای اساسی ایجاد یک موافقت معقول، حتی به صورت دوستانه، موفق نخواهد بود لذا پیشنهاد می‌شود:

پافشاری روی مواضع به توافق‌های غیر معقول منتهی می‌شود.

۱- هر چقدر که بر روی مواضع خود چانه می‌زنید و از دیدگاه خود حاضر به گذشت (معقولانه) نیستید نتایج مهم و در عین حال مخرب نصیبتان خواهد شد.

۲- از نظر ذهنی خودتان نیز نسبت به موضع اتخاذ شده به حالت تعصب می‌رسید و اگر هم بخواهید به نفع یک مشتری ارزشمند حرکتی انجام دهید دیگر از نظر روحی مقاومت در شما ایجاد شده است.

۳- مشتریان ارزشمند با این نحوه استقامت شما در مواضع اتخاذ شده از شما دور خواهند شد.

۴- چانه زدن یکی از ابزارهای توافق‌های تجاری بین طرفین می‌باشد ولی این نوع برخورد‌های سنگین و سخت باعث می‌شود تنها بمانید. پافشاری روی مواضع کارایی ندارد.

شما تصور می‌کنید که اگر بر روی مواضع خود پافشاری کنید باعث خواهد شد که حداکثر سود مورد انتظار بعد از انجام معامله یا توافق تجاری عاید شما شود در صورتیکه این نوع تأکید بر مواضع سبب:

۱- هزینه زیادی از نظر زمانی و انرژی برای شما و طرف مقابل به همراه دارد.

۲- افراد به مرور تبدیل به افرادی یک‌دنده و سخت‌گیر در مذاکرات می‌شوند.

۳- در بازارهای رقابتی این نوع موضع‌گیری‌ها یعنی خودکشی.

۴- این نوع برخورد‌ها حتی باعث خراب شدن روابط دوستانه بین طرفین می‌شود.

۵- اگر در مذاکرات بیشتر از دو نفر حضور داشته باشند اساساً این روش و استفاده از حربه



چانه زنی بسیار مخرب است چون هر فرد سعی می کند از دیدگاه خودش کار را به نتیجه برساند. و کار به مراتب سخت تر می شود بنابراین پیشنهاد می شود اگر از راه چانه زنی می خواهید استفاده کنید از موضع چانه زنی ملایم استفاده کنید نه سخت

یعنی:

- ۱- شرکت کنندگان در مذاکره دوستان یکدیگرند نه دشمن
- ۲- هدف رسیدن به توافق است نه پیروزی یک طرفه
- ۳- امتیاز بدهید تا روابط را حفظ و تقویت کنید
نه به عنوان پیش شرط امتیاز بخواهید
- ۴- در ارتباط با افراد و موضوع مذاکره نرم و ملایم باشید نه سخت گیر
- ۵- به دیگران اعتماد کنید
- ۶- موضع خود را به سهولت تغییر دهید نه اینکه بی دلیل پافشاری کنید
- ۷- پیشنهاد جدید بدهید نه تهدید کنید
- ۸- حداقل های مورد قبول خود را اعلام کنید
- ۹- عقب نشینی یک جانبه را برای رسیدن به توافق بپذیرید
- ۱۰- دنبال راهکار رسیدن طرف مقابل به توافق باشید
- ۱۱- روی توافق اصرار کنید نه موضع خودتان
- ۱۲- از کشمکش بین خواسته ها پرهیز کنید
- ۱۳- در مقابل فشار طرف مقابل که برای شما ارزشمند است تسلیم شوید.
همواره به خاطر داشته باشید که طرف مذاکره در درجه اول یک انسان است پس بهترین روش برای مذاکره را استفاده کنید.

یعنی:

- استفاده از مذاکره بر مبنای اصولی
- برای موفقیت در این روش ذکر نکات مهم ضروری است:
- ۱- اشخاص را از مسأله جدا کنید.
 - ۲- در مذاکره متوجه باشید هر انسان دو نیاز دارد یکی نیازهای مادی و معنوی و مرتبط با روابط انسانی.
 - ۳- مذاکره ایی نتیجه بخش است که تلاش شود ضمن رسیدن به هدف های مذاکره ایی



ارزش‌های انسانی نیز حفظ شود.

- ۴- مسائل مادی را از ارزش‌های انسانی تفکیک کنید.
- ۵- همواره خودتان را به جای طرف مقابل قرار داده و انتظارات را مد نظر قرار دهید.
- ۶- طرف مقابل را به خاطر مشکلات و مسائل خودتان سرزنش نکنید.
- ۷- دیدگاه‌های یکدیگر را مورد بحث و گفتگو قرار دهید.
- ۸- در فرآیند مذاکره با جلب مشارکت آنان سهمی از موفقیت را به آن‌ها منتسب کنید.
- ۹- ابتدا سعی کنید احساس طرف مقابل را بشناسید و احساس خود را نیاز با آن هماهنگ و منطبق کنید.
- ۱۰- آیا در فرآیند مذاکره احساس عصبانیت می‌کنید؟ آیا طرف مقابل چنین احساسی دارد؟ باید از خود بپرسید چرا این احساس بروز کرده است و مقصر چه کسی است و سعی کنید راه حل را پیدا کنید.
- ۱۱- فعالانه به سخن طرف مقابل گوش دهید و آن‌چه را گفته می‌شود درک کنید سعی کنید طوری موضوع مذاکره را مطرح کنید و یا هدایت کنید که بتوانید به نقطه نظرات طرف مقابل آشنا شوید و در حین مذاکره بتوانید مسیر مذاکره را به سمت منافع طرفین هدایت کنید.
- توجه داشته باشید:** اگر در مذاکره سعی کنید فقط منافع خودتان را تأمین کنید طبیعتاً مذاکره منتهی به عقد قرارداد نمی‌شود حتی اگر طرف مقابل قوی تر باشد باید حواستان جمع باشد که با توجه به نقطه نظرات طرف مقابل از خودتان حفاظت کنید.
- ۱۲- در مذاکرات طوری سخن بگویید که طرفین حاضر در جلسه منظور شما را متوجه شوند. همواره سخن گفتن واضح و استفاده از کلمات دارای معانی معین و استاندارد تر در متقاعد کردن طرف مقابل بهتر کاربرد دارد. فراموش نکنیم مذاکره محاکمه و مجادله نیست بلکه تلاشی برای متقاعد شدن طرفین با رضایت نسبی برای تحقق یک هدف مشترک است، درک متقابل باعث موفقیت در مذاکره می‌شود.
- ۱۳- در مذاکرات از روش پیشگیری استفاده کنید یعنی سعی کنید یک سری روابط شخصی و سازمانی (غیر رسمی) با طرف مقابل برقرار کنید البته این روش برای افرادی که برای شما ارزشمند هستند و می‌خواهید در مذاکره با آن‌ها در مذاکره به نتیجه برسید از آن استفاده کنید. این روش مثل یک محافظ در یک قرارداد عمل می‌کند.
- ۱۴- اگر در مذاکره حتی به نتیجه نرسیدید نباید با مذاکره کنندگان بد رفتار باشید چون ممکن است مجدداً ضرورت مراجعه به آن‌ها را احساس کنید.



۱۵- به طرف مقابل خود حق انتخاب بدهید پیش داوری نکنید و در جستجو برای یک راه حل مسأله نباشید. ممکن است مسأله چند راه حل داشته باشد. مشکل افراد را در رسیدن به یک راه حل مشکل خودتان بدانید و در تصمیم گیری برای آن ها راهکارهای متفاوتی را پیشنهاد کنید تا کار به سرانجام برسد.

به طور کلی اداره کردن یک جلسه فنون خاصی دارد و در عین حال بسیار اهمیت دارد لذا همواره پیشنهاد می شود:

اول: پیش از تشکیل جلسه مشاوره کنید

دوم: ضمن جلسه مشاوره بگیری و بدهید

چگونه پیش از تشکیل جلسه مشاوره کنید؟

- هدف خود را تعریف کنید و فکر کنید از جلسه چه دستاوردی را می خواهید بدست آورید.
- تعداد محدودی از افراد را در جلسه شرکت دهید.
- افرادی را انتخاب کنید که حضور آن ها ضمن مؤثر بودن باعث مشکل نشود و از نظر سطح و اندازه یکدیگر را پوشش دهند.
- محیط را تغییر دهید؛ جلسات مهم را در محیط های متفاوت با سایر جلسات عادی برگزار کنید تا شرکت کنندگان را حتر بتوانند اظهار نظر بدور از پیش داوری داشته باشند.
- جو جلسه را غیر رسمی نگه دارید.
- کسی را انتخاب کنید (قبل از جلسه) که بتواند جلسه را آرام و هماهنگ نگه دارد.

چگونه ضمن جلسه مشاوره بگیری و بدهید؟

- شرکت کنندگان را کنار یکدیگر و رو در رو مسأله قرار دهید ولی طرفین کمتر رو در رو قرار بگیرند بلکه کنار هم یا به صورت نیم دایره ای قرار بگیرند
- ضوابط اصلی مربوط به جلسه را مشخص کنید یعنی غیرمستقیم و دوستانه باید و نباید را مشخص کنید. با مشخص کردن مسیر مذاکرات در وقت صرفه جویی کرده و با این روش سعی کنید نتیجه بگیرید.
- ایده های جدید را در طی جلسه طراحی و پیشنهاد کنید. با توجه به مسیر و جو جلسه ایده هایی را طراحی کنید که بتواند نتیجه بخش باشد.
- ایده ها و راهکارهای انتخابی را مکتوب کنید که بعد از انتخاب نهایی ایده مسیر مذاکرات



برای همه جذاب تر باشد.

- بعد از جلسه و قبل از جدایی طرفین از یکدیگر آخرین مشاوره‌ها را به یکدیگر بدهید تا در فرآیند اجرا موفق تر باشد.

مهارت‌های کلیدی برای موفقیت در مذاکرات

تعدادی از مهارت‌های کلیدی برای موفقیت در مذاکرات را می‌توان در موارد ذیل بیان نمود:

- خودشناسی
- دیگرشناسی
- مهارت‌های برقراری ارتباط مؤثر
- درگیر بودن با موضوع مذاکره
- توانایی مجاب کردن
- تکنیک‌های سؤال کردن
- مدیریت زمان
- مدیریت بر گروه خود
- تکنیک‌های خاص برای رسیدن به نتیجه
- خلاقیت
- قدرت تجزیه و تحلیل و حل مسأله

تمرین:

- چهار مورد از مهارت‌های لازم برای مذاکره را نام ببرید؟

پاسخ:

- خودشناسی
- دیگرشناسی
- مدیریت بر گروه خود
- خلاقیت



دلایل عمده شکست در مذاکرات

- ۱- خوب گوش نکردن و پیش داوری و پیروی از فرضیات شخصی غیر معتبر
- ۲- سؤالات ناکافی، نامناسب و یا بی موقع
- ۳- عدم ارائه اطلاعات مفید و قابل استفاده از جانب طرفین
- ۴- قصد نامشخص و عدم آگاهی از منافع خود
- ۵- عدم توجه به تفاوت‌های فرهنگی، زبانی و برداشت‌ها و تعاریف مختلف
- ۶- کمبود شناخت از منافع، دیدگاه‌ها، اهداف و علائق طرف مقابل
- ۷- ایجاد فضای منفی و اجازه دادن به اینکه جوانب منفی مسائل بر مذاکره‌کننده اثر بگذارند
- ۸- عدم نتیجه‌گیری و جمع بندی کافی از توافقات حاصل شده در هر مقطع
- ۹- تعجیل در تصمیم‌گیری و بستن مذاکره در زمان نامناسب
- ۱۰- عدم استفاده مؤثر از تمامی اعضای تیم مذاکره کننده
- ۱۱- دشمن فرض کردن طرف مذاکره (قصد از مذاکره شکست دادن طرف مقابل)
- ۱۲- درک ناکافی از فرآیند تصمیم‌گیری طرف مقابل
- ۱۳- نبود استراتژی مشخص برای نحوه امتیاز دادن و امتیاز گرفتن
- ۱۴- کمبود برنامه‌ریزی در مورد گزینه‌های مختلف و محدود بودن حق انتخاب
- ۱۵- عدم توجه به سایر رقباء و عوامل تأثیرگذار بیرونی بر مذاکره



آشنایی با فرهنگ‌ها

در حوزه ارتباط و مذاکرات بین‌المللی یا پیچیدگی‌های فرهنگی مواجه خواهیم شد جهت درک و تحلیل درست باید به پارامترهای فرهنگی مختلف که در نهایت شاکله فرهنگی مخاطب را تشکیل می‌دهد واقف بود برخی از این پارامترها عبارتند از:

- **مفاهیم کلمات در فرهنگ‌های مختلف** (مثل شیر=شجاع) (مثل پلنگ= درنده خو) (مثل گربه=نمک شناس) (مثل اسب=نجیب)
- **آداب و رسوم** (تأثیر در رفتار اجتماعی: تقدیم گل و یا دادن هدیه و...)
- **رفتارها در محیط‌های مختلف** (خندیدن، غذا خوردن، استراحت کردن، و...)
- **علائق اجتماعی** (به گروه‌های خاص اجتماعی یا موضوعات خاص مثل: تیم خاص ورزش، شخصیت خاص سینمایی و...)
- **تعلقات صنفی گروهی و طبقاتی** (دانشجویان، اساتید، کارگران، تولید کنندگان، توزیع کنندگان و...)

ویژگی‌های کشورها در مذاکره

در مذاکرات پیچیده بین‌المللی هر کشور یا جامعه ای ویژگی‌های مذاکرات خاص خود ویژگی‌های بارز کشورهای خارجی در مذاکره را می‌توان به شکل ذیل بیان کرد:

- **چینی‌ها:** معمولاً با مترجم هستند بوروکراتیک عمل می‌کنند و وقت زیادی می‌گیرند.
- **ژاپنی‌ها:** تیمی و سازماندهی شده با تخصص‌های مختلف اقدام می‌کنند. در پایان آن چه در مذاکره گذشته را با رعایت انصاف صورتجلسه نموده و رونوشت آن را برای اطلاع مدیر از روند مذاکرات ارسال می‌نمایند.
- **آلمانی‌ها:** منطقی هستند. نمایندگان شرکت‌های کوچک و خانوادگی به راحتی قابل کار هستند اما شرکت‌های بزرگی مانند AEG و کروپ و زیمنس و... اهل بوروکراسی هستند.
- **انگلیسی‌ها:** سیاس و اهل فریبند.
- **آمریکایی‌ها:** سیستماتیک کار می‌کنند و لارژ هستند.
- **ایتالیایی‌ها:** پیشنهادات غیر متعارف و پنهانی دارند. بایست بیشتر مراقب بود.
- **فرانسوی‌ها:** نرمش ندارند و ما را جهان سومی می‌دانند.
- **فنلاندی‌ها:** راحتند و به راحتی مذاکره و معامله می‌کنند.



- سوئدی‌ها و سوئیسی‌ها: منظم و خوش قولند.
- هلندی‌ها: حرف‌های ترین مذاکره کنندگان هستند.

تمرین:

- چهار مورد از مهارت‌های لازم برای مذاکره را نام ببرید؟

پاسخ:

خود شناسی
دیگر شناسی
مدیریت بر گروه خود
خلاقیت

رعایت ادب و احترام (حریم‌ها و حرمت‌ها)

یکی از لازمه‌های موفقیت در مذاکرات رعایت حریم‌ها و حرمت‌هاست که در جدول ذیل مصادیق آن اشاره شده است:

حریم‌ها	حرمت‌ها
- خصوصی-شخصی-اجتماع-عمومی - ترتیب وقت (وقت شناسی) - ترتیب قرار دادن اشیا - ترتیب نشستن - ترتیب ایستادن - ترتیب قدم زدن - عدم تجاوز به حریم دیگران	- تقدم در سلام - رعایت تقدم در کلام - تقدم در معرفی (کارت ویزیت) - رعایت تقدم در دست دادن - رعایت تقدم در ورود و خروج - رعایت تقدم در پذیرایی



لزوم آشنایی با روانشناسی

برای موفقیت در ارتباطات مؤثر و مذاکرات آشنایی با روانشناسی لازم است. که برخی از انواع روانشناسی مورد نیاز در ارتباطات و مذاکرات در جدول ذیل آورده شده است:

روانشناسی عمومی	روانشناسی رنگ ها (مفهوم رنگ ها)
• انواع شخصیت ها از نظر روحی • انواع شخصیت ها از نظر حسی	• قرمز: پر حرارت - خشمگین - متخاصم - سرشار از نشاط و عشق • آبی: سرد - آرام - خوشایند - مطمئن - مهربان • زرد: هیجان انگیز - بشاش - سر حال - شنگول - الکی خوش • نارنجی: هیجان انگیز - نگران - پریشان - آشفته • سبز: آرام - مطبوع - خوشایند - در کنترل • سیاه: غمگین - جدی - مضطرب - نومید - ناراحت - مرموز - تسخیرناپذیر • سفید: مسرور - شاد - سرد - آرام - پاک - یکرنگ • قهوه ای: پرکار - فعال - جدی - بانگیزه
روانشناسی خط و شخصیت	روانشناسی بازرگانی
• ارتباط خط و شخصیت • ارتباط امضا و شخصیت - اقتدار گرایان (اندازه امضا) - تفویض گرایان - افراد رمانتیک (احساساتی) - افراد پراز و رمز	• روانشناسی فروش • روانشناسی مشتری • رفتار مصرف کننده



ابعاد برقراری ارتباط مؤثر

سازو کار و ابعاد برقراری ارتباط مؤثر را می توان مطابق جدول ذیل در قالب خوب و مناسب سؤال کردن و پاسخ دادن تلخیص کرد:

خوب شنیدن	خوب سؤال کردن
(۱) گوش سپردن (۲) حواس دیگر خود را مشغول نکردن (۳) گوینده را نگاه کردن (۴) ذهن را روی صحبت گوینده (۵) متمرکز کردن (۶) صبر و سکوت کردن	(۱) طرح سؤال باز (۲) طرح سؤال غیر مستقیم (۳) یادداشت و خلاصه برداری (۴) طرح استنباط و احساس (۵) در موقع مناسب (۶) سکوت

آشنایی با هنر سخنوری

- سخنوری عبارت است از برقراری ارتباط برای اقناع و ترغیب مخاطب یا مخاطبان
- شیوا سخن گفتن اولین توانایی لازم برای مذاکره است.
 - خوش بیانی، خونگرمی و طرح خاص مباحث (نقل حکایت مثال یا شعر)
 - نظم افکار و ترتیب رشته سخن
 - یادداشت و خلاصه برداری

تمرین:

- سه مورد از ویژگی های خوب سؤال کردن را نام ببرید؟

پاسخ:

- (۱) طرح سؤال باز
- (۲) طرح سؤال غیر مستقیم
- (۳) یادداشت و خلاصه برداری



تدبیر در ارتباطات و مذاکره

تدبیر: پرداختن به مذاکره به عنوان یکی از موضوعات اصلی به طوریکه بخش مهمی از کار تلقی گردیده و به آن پرداخته شود. (از قدیم گفته اند: دعوی اول به از صلح آخر)

- برنامه ریزی
- پیش بینی
- آمادگی
- مطالعه و بررسی و کارشناسی
- جمع آوری و ثبت اطلاعات لازم
- تقسیم وظایف و مسئولیت ها

شگرد

شگرد: جملات، کلمات بدیهی یا بدیهیاتی که مورد غفلت قرار می گیرند.

- مذاکرات غیررسمی و دوستانه
- توقف و قطع مذاکره (ارائه فرصت به مخاطب تا موقعیت خود را بهتر درک نماید.)
- ارائه بموقع راه حل های غیرمنتظره
- در اختیار گرفتن کنترل جلسه (تهیه چک لیست)
- چیدن آلبالو یا خوردن تخمه (طرح دانه دانه موضوعات و اخذ مرحله ای امتیازات)
- قیمت سمساری (قیمت فوق العاده - بخشش کریمانه) (توقع شکنی - ارائه امتیازات کاذب)

روش عمومی مقابله با آن چیست؟

ترفند

القای باورهای کاذب، اطلاعات غلط و قلب حقیقت

- اختیارات مبهم و مشکوک (اونش بامن - بقیه ش با من و...)
- اطلاعات نادرست و ساختگی (اطلاعات غیرمستند - رقیب کاذب و...)
- مقاصد مشکوک (طرح سؤالات جهت دار برای رسیدن به نتیجه خاص)



نیرنگ چیست؟

نیرنگ: روش های فریبکارانه ای که با ایجاد جنگ روانی در تحمیل موضع غیرمنصفانه و نابجا به کار می رود.

- نشستن نامناسب بر سر میز مذاکره (مثلا: در کنار-میز میزگرد و اطلاع از یادداشت ها و بحث های خصوصی)
- حملات شخصی (استهزا-توهین-بی توجهی-پاسخگویی به تلفن-عصبانی کردن-بهم ریختن کنترل روانی مخاطب-ایجاد تفرقه)
- آدم خوب / آدم بد (فشار-کشش)(زمینه سازی-جلب دوستی)

بایدها و نبایدها در مذاکره

بایدها

در جدول ذیل مشخص شده که در مذاکره چه باید انجام داد:

آداب و اخلاق:	مهارت و تسلط:
• صداقت • صبر • سعه صدر • احترام و ادب • آراستگی ظاهری • انصاف • معارفه	• فن مذاکره اصولی • زبان مذاکره • زبان بدن • روانشناسی • تدابیر • شگردها ترفندها نیرنگ ها • ارتباط مؤثر و فن بیان
مشخص کردن:	تعیین کردن:
• موضوع استراتژی هدف و برنامه • چک لیست و پیش بینی ها • پیشنهادات و راه حل ها • اطلاعات قابل ارائه • معیارها و موازین • تیم مذاکره توجیه • تقسیم وظایف و اختیارات	• شرایط مذاکره • محل مذاکره • شرایط مکان مذاکره • هدایا • پذیرایی • زمان مذاکره • مدت و دفعات مذاکره



نبایدها

در جدول ذیل مشخص شده در مذاکره چه اقداماتی را نباید انجام داد:

ردیف	چه اقداماتی نباید انجام داد	به دلیل اینکه...
۱	دروغ نگوئیم	حرمت مذاکره از دست نرود
۲	همه راست‌ها را نگوئیم	طرف مقابل مجهزتر نشود (اضطراب)
۳	حتماً نباید اطلاعات خود را افشا کنیم	طرف مقابل مسلط نشود (راه حل)
۴	نباید به همه سؤالات جواب دهیم	لزومی ندارد (بعض اطلاعات)
۵	به جدل و تقابل لفظی نکشیم	زمان از دست نرود
۶	مذاکره را به تقابل شخصیت‌ها بدل نکنیم	وجهه طرفین از دست نرود
۷	تحمیل نظر و اعتقاد نکنیم	عکس‌العمل منفی ایجاد نکنیم
۸	یکدیگر را در تنگنا نبریم	احساس اجبار نکنند مجبور نشویم
۹	پشت میز ریسک نکنیم	احتمال موفقیت بسیار کم است
۱۰	باحمله شخصی دشمن نسازیم	طرف را عیب‌جو و سرسخت نکنیم
۱۱	بدون آمادگی قبلی حاضر نشویم	بدون آمادگی مذاکره خوبی نداریم
۱۲	بدون استراتژی هدف و برنامه نباشیم	به نتیجه نمی‌رسیم مارا به نتیجه می‌رسانند
۱۳	خط کف را رو نکنیم	آخرین خط لو نرود
۱۴	عصبانی نشویم	کنترل از دست نرود (بهانه ندهیم)
۱۵	حرفی بدون تخصص و آگاهی نزنیم	خود را ضایع نکنیم
۱۶	هرگز رابطه استاد و شاگردی ایجاد نکنیم	تظاهر به برتری احساس تحمیل می‌آورد
۱۷	باحرف زیادی زمان را هدر ندهیم	حرف نامربوط وقت را می‌کشد
۱۸	با زیادی حرف زدن زمان را هدر ندهیم	توضیح زیادی وقت را می‌کشد
۱۹	وقتی گوش نمی‌دهند حرف نزنیم	حرفمان هدر می‌رود
۲۰	بی‌قراری از خود نشان ندهیم	احساس می‌کنند مضطرب هستیم
۲۱	باطرف مقابل رفیق نشویم	بیشتر اوقات سوء استفاده می‌شود
۲۲	به سرعت امتیاز ندهیم	طرف مظنون و گیج می‌شود
۲۳	بدون تعادل امتیازات ادامه ندهیم	نهایتاً به باخت منتهی می‌شود
۲۴	اعتماد به نفس را از دست ندهیم	آنان نیز به ما نیاز دارند
۲۵	حتی المقدور از مترجم استفاده نکنیم	مترجم اعمال نظر می‌کند
۲۶	به زبان غیرمسلط صحبت نکنیم	باعث سوء تفاهم می‌شود
۲۷	فقط به یک نفر خطاب نکنیم	موجب بی‌اعتنایی به دیگران است
۲۸	به رفتار و بیان نامناسب عکس‌العمل نشان ندهیم	موجب اوج گرفتن تقابل شخصی است



ردیف	چه اقداماتی نباید انجام داد	به دلیل اینکه...
۲۹	شوخی نکنیم	نقطه ضعف ندهیم
۳۰	پاسخ شوخی را ندهیم	روی طرف مقابل را باز نکنیم
۳۱	هیچ سؤالی را بی جواب نگذاریم	بتوانند بهتر تصمیم بگیرند
۳۲	تا نفهمیدیم جواب ندهیم	تا ایجاد سوء تفاهم نشود
۳۳	فقط روی منافع خود فکر نکنیم	بی انصاف جلوه نکنیم
۳۴	خوشحالی زیاد بروز ندهیم	القاء نکنیم امتیاز بزرگی گرفته ایم
۳۵	با لغزش طرف او را نکوبیم	طرف را عیبجو و مقاوم نکنیم
۳۶	کلام را با کلمات منفی شروع نکنیم	ذهنیت منفی ایجاد نکنیم
۳۷	بدون ایجاد زمینه روانی طرح موضوع نکنیم	تا موضوعی را نپرویم نتیجه نمی گیریم
۳۸	با مسائل تنش را شروع نکنیم	تقابل ایجاد نکنیم
۳۹	بخاطر دفاع از متعلقین ملامتشان نکنیم	از ایشان نخواهیم که خائن باشند
۴۰	مسائل انسانی و عاطفی را فراموش نکنیم	ادب و احترام موضوعی بین المللی است
۴۱	وارد مسائل خانوادگی و شخصی نشویم	تجاوز به حریم اشخاص نشود
۴۲	وارد مسائل سیاسی و مذهبی نشویم	تقابل ایجاد نکنیم
۴۳	تلفنی مذاکره نکنیم	از بسیاری از امکانات محرومیم
۴۴	از بن بست نترسیم	تسلیم ترندها نباید شد
۴۵	اگر نفهمیدیم از سؤال خجالت نکشیم	بدون درک کامل نمی توان ادامه داد و تصمیم گرفت
۴۶	قول بی اختیار ندهیم	بعداً در چنبره آن گیر خواهیم افتاد
۴۷	به قولی که دادیم، عمل کنیم	بدبینی ایجاد می کند
۴۸	با امضاء قرارداد کار تمام نشده است	امضاء قرارداد، آغاز اجراء و عمل به توافق است
۴۹	در مقابل مذاکره مجدد مقاومت نکنید	استمرار در روابط امری ضروری است

تمرین:

- چرا در مذاکرات حتما نباید اطلاعات خود را افشا کنیم؟

پاسخ:

- برای این که طرف مقابل مسلط نشود.



هوش هیجانی

هوش عاطفی^۱ (هیجانی) چیست؟

برای سال‌های متمادی تصور بر این بود که ضریب هوشی^۲ (IQ) نماینده میزان موفقیت افراد است. در مدارس معیار اهدای جوایز به دانش‌آموزان تست هوش بود و حتی بعضی از شرکت‌ها برای پاداش از تست هوش استفاده می‌کردند. در دهه اخیر محققان دریافته‌اند که IQ تنها شاخص ارزیابی موفقیت یک فرد نیست. آن‌ها در حال حاضر مشغول تحقیق درباره هوش عاطفی (EQ) هستند. هوش یکی از مهم‌ترین سازه‌های فرضی است که از زمان مطرح شدن آن توسط آلفرد بینه در اوایل قرن بیستم همواره برای تبیین موفقیت شغلی و کارایی به کار رفته است. هوش عاطفی زمانی مورد توجه قرار گرفت که دنیل گولمن در سال ۱۹۹۵ کتاب خود را با عنوان «چرا هوش عاطفی می‌تواند مهم‌تر از IQ باشد؟» به چاپ رساند.

در ابتدای پیدایش این سازه، روانشناسان بیشتر بر روی جنبه‌های شناختی همانند حافظه و حل مساله تأکید می‌کردند. اما خیلی زود دریافته‌اند که جنبه‌های غیر شناختی مانند عوامل عاطفی و اجتماعی نیز دارای اهمیت زیادی هستند. بعضی پژوهشگران بر این عقیده‌اند که IQ در خوش بینانه‌ترین حالت ۱۰ الی ۲۵ درصد از واریانس متغیر عملکرد را تبیین می‌کند.

پژوهشگران با علم به این که احساسات شما چیست و چگونه باید از آن‌ها در جهت تصمیم‌گیری به نحو احسن استفاده کنید می‌گویند:

- هوش هیجانی (عاطفی)، توانایی برای مدیریت اضطراب و کنترل تنش‌ها و انگیزه، امیدواری و خوش بینی در مواجهه با موانع در راه رسیدن به هدف است.
- هوش هیجانی (عاطفی)، در حقیقت راهی است برای زیرک بودن.
- هوش هیجانی (عاطفی)، همدلی است، درک این که اطرافیان شما چه احساسی دارند.
- هوش هیجانی (عاطفی)، یک نوع مهارت اجتماعی است، همراهی با مردم، مدیریت عواطف و احساسات در روابط و توانایی ترغیب و رهبری دیگران.

1- Emotional intelligence

2- Intelligence Quotient)



تمرین:

- ویژگی‌های هوش عاطفی یا هیجانی را نام ببرید؟

پاسخ:

- (۱) همدلی است، درک این که اطرافیان شما چه احساسی دارند
- (۲) مدیریت عواطف و احساسات در روابط و توانایی ترغیب و رهبری دیگران
- (۳) توانایی برای مدیریت اضطراب و کنترل تنش‌ها و انگیزه، امیدواری و خوش بینی در مواجهه با موانع در راه رسیدن به هدف

مؤلفه‌ها یا مهارت‌های لازم برای هوش هیجانی

هوش هیجانی (عاطفی) یا هوش اجتماعی شامل ۴ مهارت است:

- خود (Self)
 - دیگران (Others)
 - آگاهی (Awareness)
 - اقدام (Action)
- که با ترکیب این‌ها، مؤلفه‌های بنیادی هوش هیجانی (عاطفی) به دست می‌آید.
- (۱) خودآگاهی (شامل: خود ارزیابی، اعتماد به نفس)
 - (۲) خودگردانی (شامل: خویشتن داری و قابل اعتماد بودن، وجدان سازگاری، انگیزه پیشرفت و ابتکار)
 - (۳) آگاهی اجتماعی (شامل: همدلی، آگاهی سازمانی و انگیزه خدمت)
 - (۴) مهارت‌های اجتماعی (شامل: توان تأثیرگذاری، رهبری، مدیریت تعارض ایجاد رابطه و کار گروهی)



تمرین:

- مؤلفه‌های بنیادی هوش هیجانی را نام ببرید؟

پاسخ:

- (۱) خودآگاهی
- (۲) خودگردانی
- (۳) آگاهی اجتماعی
- (۴) مهارت‌های اجتماعی



خودآگاهی (Self Awareness)

یک نوع توانایی فردی است برای درک احساسات و حالات خلقی. خودآگاهی به شخص کمک می‌کند تا همیشه بر افکار و احساسات خود نظر داشته و بنابراین در جهت درک آن‌ها به فرد کمک می‌کند.

توانایی شما در درک دقیق صحیح
احساسات در لحظه و درک
تمایلات و استعدادهای خود در
موقعیت‌های مختلف

شامل حفظ عکس‌العمل‌های
عادی خود در برابر حوادث،
چالش‌ها و دیگر افراد است

افرادی که میزان بالایی از این
مهارت دارند، درک درستی نسبت
به اقدامات درست خود، انگیزه‌ها
و همچنین مردم اطراف دارند



خودگردانی (Self Management) یا مدیریت عواطف (Managing Emotions)

مهارتی است که به افراد کمک می‌کند تا احساسات خود را به صورت مناسب و جامعه پسندانه نشان دهند. به زبان دیگر به فرد در کنترل عصبانیت، ناراحتی و ترس کمک می‌کند.

مدیریت واکنش‌های احساسی خود
در قبال موقعیت‌ها و افراد مختلف

مدیریت و کنترل تمایلات و
خواسته‌ها در گذر زمان

نتایج زمانی محقق می‌شود که
نیازهای لحظه‌ای را در کنار
اهداف بلندتر قرار دهیم

موفقیت برای کسانی است که نیازهای
لحظه‌ای را در حالت ذخیره قرار داده و
تمایلات خود را دائماً مدیریت می‌کنند



آگاهی اجتماعی (Social Awareness)

عبارت است از توانایی درک احساسات دیگران و استفاده از احساسات خود در جهت دستیابی به اهداف.





مهارت‌های اجتماعی (Social Skills)

عبارت است از ارتباط با دیگران در موقعیت‌های مختلف اجتماعی و در اصل به معنای توانایی ادامه رابطه با توجه به احساسات افراد یا همان ظرفیت اجتماعی است.





رابطه هوش هیجانی و بهره هوشی

مطابق با تحقیقات نتایج ذیل به دست آمده است:

- در تمامی رشته‌ها، اهمیت ضریب عاطفی شما دو برابر خوش ذاتی است.
- ۹۰ درصد موفقیت‌هایی که در راهبری سازمان به دست می‌آید را می‌توان به هوش عاطفی نسبت داد.
- در ۲۰ درصد از مواقع افرادی با ضریب هوشی بالا عملکرد بهتری نسبت به افراد با ضریب هوشی متوسط داشته‌اند.
- در ۷۰ درصد مواقع افراد با ضریب هوشی متوسط عملکرد مناسب‌تری نسبت به افراد با ضریب هوشی بالا داشته‌اند.



مدیریت زمان

مدیریت زمان مجموعه‌ای از مهارت‌هاست که شما را در استفاده مؤثر از زمان کمک می‌کند. رهنمودهای عمومی وجود دارند که می‌توانند برای مدیریت زمان در حوزه‌های متفاوت مانند خانه، مدرسه و کار استفاده شوند. در این بخش، برخی از این رهنمودها را شرح می‌دهیم. ابتدا دلایل استفاده نکردن مردم از مدیریت زمان و مزایای حاصل از مدیریت زمان را مورد بررسی قرار می‌دهیم. احتمالاً روشن‌ترین دلیل عدم استفاده از مدیریت زمان این است که مردم نمی‌دانند مدیریت زمان چیست. دلیل دوم سستی و تنبلی است؛ بعضی از مردم فاقد هدف و انگیزش لازم برای برنامه‌ریزی مؤثر هستند. گروه سومی که از مدیریت زمان استفاده نمی‌کنند آن‌هایی هستند که دوست دارند تحت فشار و تنگی وقت (دقیقه نود) و شرایط بحران کار کنند.

مدیریت زمان و کسب و کار

محیط کسب و کار امروز را می‌توان با رقابت شدید و سخت آن توصیف کرد. در هر ثانیه از روز اختراعات جدیدی صورت می‌پذیرد و روش‌های سنتی، طول عمر کوتاه‌تری پیدا می‌کنند. خبر تازه امروز، یک خبر قدیمی در فردا محسوب می‌شود و کسانی که با تغییرات پیش نروند عقب خواهند ماند. شما باید از تمام منابع موجود خود استفاده کنید تا با زمان پیش روید. بزرگترین مانع موفقیت در این بازار، زمان است. با ساعات نامحدود روزانه می‌توانستیم سرعت کار را به اندازه رضایت‌بخش پایین بیاوریم. متأسفانه زمان چیزی است که بشر نمی‌تواند آن را کنترل کند. به خاطر این شرایط غیرقابل کنترل، باید با زمان کار کنیم. درک محدودیت‌های حاصل از زمان و منافع مدیریت زمان کمک می‌کند با زمان کار کنیم نه اینکه در مقابل آن قرار گیریم. روشی که شما زمان خود را استفاده می‌کنید تعیین‌کننده موفقیت شماست. با این حال، فلسفه مدیریت زمان از فردی به فرد دیگر متفاوت است و مدیریت زمان برای شما باید به گونه‌ای باشد که با کار شما مطابقت داشته باشد. در این بخش رهنمودهایی ارائه می‌کنیم که به شما در شروع سفر در مدیریت مؤثر زمان کمک خواهند کرد. این رهنمودها را به دقت بخوانید و آن‌ها را به گونه‌ای تطبیق دهید که نیاز شما را برآورده کنند.

مدیریت زمان در کار

رهنمودهای کلی که قبلاً گفته شد می‌توانند در محل کار شما به کار روند. این رهنمودها مواردی شامل تحلیل روش گذراندن وقت، اولویت‌بندی فعالیت‌ها و برنامه‌ریزی است.



کار درست را در زمان درست انجام دهید

حتی با مدیریت مؤثر زمان هم در خواهید یافت که همیشه نمی توان هر کاری را سروقت انجام داد. اما کارهایی وجود دارند که باید سروقت انجام شوند و کارهایی نیز هستند که می توان به تأخیر انداخت. براساس رهنمودهای عمومی مدیریت زمان، یک فهرست اولویت بندی شده از کارها باید تهیه کنید. در سراسر روز کارهایی از فهرست را انجام دهید که بیشترین اولویت را دارند. این کار خیلی ساده است و به یک متدولوژی خاص نیاز ندارد در حالی که خیلی از ما کار درست را در زمان درست انجام نمی دهیم. انجام کارها براساس اولویت کمک می کند که کارها را خوب مدیریت کنید.

قبل از ترک دفتر فهرست کارهای فردا را مرور کنید

فهرست کار را بررسی کنید و کارهای انجام نشده را تعیین کنید. کارهای انجام شده را پاک کنید و کارهای انجام نشده را اولویت بندی کنید. هنگام اولویت بندی موضوعات اصلی، کارهایی که قرار است فردا انجام دهید را مرور کنید. برای مثال، اگر فاز دوم پروژه در دست را آغاز می کنید مستندات تعریف آن فاز را مطالعه کنید. این کار باعث می شود اقداماتی را که برای فاز دوم باید انجام دهید بیاد آورید. اگر با چند نفر کار می کنید، با آنها در مورد کار فردا صحبت کنید و مطمئن شوید که هریک می دانند فردا چه کاری باید انجام دهند.

ساعات اوج کاری خود را پیدا کنید

با استفاده از رهنمودهای ارائه شده در بخش ۲، تعیین کنید که در ساعات مختلف روز چه احساسی دارید. این تمام تحقیقی است که نیاز دارید تا بتوانید ساعات اوج کاری خود را پیدا کنید. ساعاتی که بیشترین انرژی را داشته اید، انگیزش بالا داشته اید و تماماً متمرکز به کارتان بوده اید را بشمارید. این ساعات زمانی هستند که در آن باید مشکل ترین کارهایتان را انجام دهید. از مزایای ساعت اوج کاری استفاده کنید.

از جلسات حداکثر استفاده را ببرید

برای برگزاری جلسه چهار نکته را باید در نظر بگیرید. اولین نکته این است که جلسه را هنگامی برگزار کنید موضوع آن اتفاق افتاده باشد. جلسات دوره ای اغلب نیاز نیست اما اگر این زمان را تخصیص دهید با بحث های مختلف پر می شود. بنابراین جلسات را براساس نیاز تشکیل دهید نه براساس قاعده. دومین رهنمود برای تشکیل جلسه تنظیم دستور جلسه است. دستور جلسه باید هدف جلسه و حوزه بحث را نشان دهد. حوزه های بحث باید اولویت بندی شوند. جلسات



ساخت یافته افراد را بر موضوع مورد بررسی متمرکز می‌کنند. این کار منجر به جلسات کوتاه‌تر و پربارتر می‌شود. توزیع دستور جلسه در زمان مناسبی پیش از تشکیل جلسه، به افراد این امکان را می‌دهد که خود را برای جلسه آماده کنند. این اقدامات باعث می‌شود که جلسات شما مؤثرتر و آموزنده‌تر شوند.

سومین رهنمود برای تشکیل جلسات تنظیم دقیق زمان جلسه است. ساعت تشکیل جلسه تأثیر زیادی بر خروجی جلسه خواهد داشت. برای مثال، اگر شما می‌دانید که افرادی در جلسه هستند که تمایل دارند جلسه را بیش از زمان در نظر گرفته شده ادامه دهند، زمان جلسه را برای پیش از نهار یا برای ساعت پایانی روز تنظیم کنید. این باعث می‌شود افراد انگیزه بیشتری برای تمرکز و توجه داشته باشند. نکته چهارم این است که جلسات را در ساعات غیرمعمول برگزار کنید اگر با تأخیر و کندی روبه‌رو می‌شوید.

به صورت مؤثر تفویض کنید

تفویض زمان بیشتری ایجاد می‌کند. اما این کار همیشه به سادگی قابل انجام نیست. در حقیقت خیلی از افراد با تفویض کارها مشکل دارند. این به چند دلیل رخ می‌دهد. گاهی اوقات توضیح انجام یک کار به فرد دیگر بیش از انجام کار توسط خود طول می‌کشد. اما اگر آینده‌نگر باشید متوجه می‌شوید که اگر یک وقت اضافی صرف کنید می‌توانید در آینده نیز کار مورد نظر را تفویض کنید. دلیل دیگر عدم تفویض کمال‌گرایی است. وقتی تفویض می‌کنید به افراد اجازه می‌دهید که اشتباه کنند. اگر شما تحمل تصحیح اشتباهات را داشته باشید آنگاه افراد بیشتری یاد می‌گیرند که کار مورد تفویض را به صورت مناسب انجام دهند. دلیل آخر عدم تفویض ترس از کاهش قدرت است. این وجه از تفویض چیزی است که همه ما با آن روبه‌رو خواهیم بود. به چیزی که از تفویض بدست می‌آورید فکر کنید نه به چیزی که از دست می‌دهید.

وقتی توانستید بر ترس‌های خود از تفویض کردن غلبه کنید باید یاد بگیرید که چگونه به صورت اثربخش تفویض کنید. ابتدا تعیین کنید که چه چیزی باید تفویض شود. به فهرست اولویت‌بندی شده کارها نگاه کنید. این فهرست در تعیین کارهای نیازمند تفویض کمک می‌کند. سپس افراد توانا و مشتاق انجام کار انتخاب شده برای تفویض را انتخاب کنید. بیاد داشته باشید که کل کار را تفویض کنید. کار و چیزی که مورد انتظار است را توضیح دهید. قدم بعدی این است که اجازه دهید فرد کار را انجام دهد. کار را در زمانهای از پیش تعیین شده مورد بررسی قرار دهید. دائماً بالا سر کار نایستید زیرا این کار فقط عملکرد را کاهش می‌دهد.



میز خود را مرتب کنید

فردی که روی میز شلوغ و درهم برهم کار می کند به طور متوسط روزی یک ساعت و نیم دنبال چیزهای خود روی میز می گردد. عامل اصلی به هم ریختگی روی میز، کاغذ است. کاغذها باید دسته بندی و بایگانی شوند، یا به دیگر همکاران مربوط داده شوند یا دور ریخته شوند. نیازی نیست که انبوهی از کاغذ به مدت نامحدود روی میز باشد. بعد از مرتب کردن روی میز به سراغ کشوها بروید. مرتب کردن میز کافی نیست، هر روز آن را تمیز کنید. مرتب نگهداشتن میز هفت ساعت و نیم به هفته کاری اضافه می کند.

روش ها را مناسب خود تطبیق دهید

توجه به این نکته مهم است که رهنمودهای ارائه شده در این مقاله کلی هستند. این رهنمودها نقطه شروعی برای توسعه سیستم مدیریت زمان است. برای مدیریت موفق زمان، باید یک سیستم مدیریت زمان مناسب خود طراحی کنید.

تکنیک های مدیریت زمان

۱- تکنیک گوجه فرنگی

فرانچسکو چیریلو^۱ یک دانشجوی ایتالیایی بود که در دهه ۱۹۸۰ میلادی با یک ساعت گوجه شکل و به کار بردن خلاقیت خود، تکنیکی را ابداع کرد که به «پومودورو»^۲ (Pomodoro) معروف شده است. پومودورو به ایتالیایی یعنی گوجه فرنگی، و این گوجه فرنگی می تواند روند کار شما را دگرگون کند و بازدهی و کارایی تان را افزایش بدهد.

فرانسسکو چیریلو تصمیم گرفت یک تکنیک مدیریت زمان را به وجود آورد تا بتواند ذهن خود را متمرکزتر کرده و دقتش را افزایش دهد. وسایلی که در دست داشت این ها بودند: کاغذ؛ خودکار و یک تایمر آشپزخانه به شکل گوجه فرنگی (یک زمان سنج، که می تواند یک ساعت معمولی باشد، تایمر تلفن همراه شما یا هر چیز دیگری که می توانید زمان را با آن بسنجید).

1- Francesco Cirillo

2- «پومودورو» به زبان ایتالیایی یعنی گوجه فرنگی



در یک نگاه، تکنیک پومودورو که فرانسسکو طراح آن است، بسیار شبیه سیستم TIME BOXING است. در روش TIME BOXING شما یک زمان مشخص را در نظر می گیرید (معمولاً از ۲۰ دقیقه تا یک ساعت) و در آن موقع فقط و فقط یک کار خاص را انجام می دهید. وقتی زمان به پایان رسید، می توانید یک «TIME BOX» دیگر برای آن کار صرف کنید یا اینکه کار دیگری را انتخاب کنید.

اصول اولیه تکنیک پومودورو

یک کار را انتخاب کنید. تایمر خود را روی ۲۵ دقیقه تنظیم کنید (هر ۲۵ دقیقه یک «پومودورو» گفته می شود).

شروع به کار کنید تا این که زنگ تایمر به صدا درآید و سپس روی کاغذتان کنار آن کار یک علامت ضربدر (X) روی کاغذ بگذارید.

به خودتان پنج دقیقه زنگ تفریح بدهید.

وقتی پنج دقیقه تمام شد تا زمانی که کارتان تمام شود، پشت سر هم پومودورو به پومودورو به کارتان ادامه دهید. وقتی کارتان به پایان رسید، می توانید آن کار را از لیستتان حذف کنید. سپس به سراغ کار بعد بروید.

بعد از چهار پومودورو، یک زنگ تفریح طولانی تر به خود بدهید (۱۵ تا ۳۰ دقیقه)

پومودورو در پنج مرحله

برای انجام تکنیک پومودورو، پنج مرحله را باید در نظر داشت:

۱- در آغاز هر روز برنامه ریزی کنید. فهرستی از کارهایی را که قصد دارید در آن روز انجام دهید، در لیست کارهایی که باید انجام شوند بنویسید.

۲- در طول روز، بر کارهایتان نظارت کنید. ببینید برای چه کارهایی وقت خود را صرف می کنید و اتمام هر کار چقدر زمان می برد.

۳- در پایان هر روز، نتایج را ثبت کنید. برای خودتان یک بایگانی درست کنید تا بتوانید بفهمید وقتتان را چگونه صرف می کنید.

۴- هر روز در پایان، وقتی را برای بررسی اختصاص دهید تا اطلاعات خام را به دریافت ها و مشاهدات تبدیل کنید.

۵- چگونگی صرف وقتتان را بازبینی کنید و تصمیم بگیرید چطور می توانید بهتر زمان بندی کنید.



این روش بدین صورت است که باید یک کاغذ و خودکار آماده کنید؛ و اصول کلی استفاده از تکنیک پومودورو از این قرار است:

- ۱- کاری را که باید انجام بدهید، در نظر بگیرید.
- ۲- زمان سنج خود را تنظیم کنید که مثلاً ۲۵ دقیقه بعد، زنگ بزند.
- ۳- کار خود را شروع کنید، و ادامه بدهید تا ساعت زنگ بزند. حالا، کار را متوقف کنید و بگذارید.
- ۴- یک استراحت کوتاه به خودتان بدهید. (۵ دقیقه پیشنهاد می‌شود).
- ۵- بیست و پنج دقیقه بعدی را آغاز کنید.
- ۶- پس از هر چهار بازه زمانی، استراحتی طولانی‌تر (۱۵ تا ۳۰ دقیقه) به خودتان بدهید.



این روش، اصول مختلف ایجاد انگیزه و پاداش را به کار می‌گیرد تا کمک کند شما کار را به انجام برسانید. همچنین، با واداشتن شما به استراحت، باعث می‌شود هم از جای خود بلند شوید و هم به ذهن خود استراحتی بدهید تا توانش را بازیابد. کار پیوسته طولانی مدت، معمولاً به بازدهی بالاتر منجر نمی‌شود و لازم است در میانه کار، مجالی به خود بدهیم. به همین دلیل است که کلاس‌های درس و دانشگاه و سمینارها و... چند ساعت پشت هم برگزار نمی‌شوند و معمولاً هر ۹۰ دقیقه زمانی برای استراحت و هواخوری در نظر گرفته می‌شود. در این روش هم شما ۱۰۰ دقیقه کار کرده‌اید (که تازه در هر ۲۵ دقیقه، مجالی و فرصتی ۵ دقیقه‌ای به خودتان داده‌اید)؛ و پس از ۱۰۰ دقیقه کار هدفمند و مفید که می‌دانسته‌اید زمانی مشخص و محدود را برای انجام



آن در اختیار دارید (و بنابراین احتمال پشت گوش انداختن کمتر می‌شود)، فرصت دارید زمان بیشتری به خودتان، بدنتان و مغزتان استراحت بدهید. و همه این‌ها، کار را برای شما هر چه خوشایندتر می‌کند و وقتی می‌بینید که کارهایتان چطور پشت سر هم انجام می‌شوند، حسی بهتر پیدا می‌کنید و با خودتان آشتی‌تر می‌شوید. هر پومودوروی کامل (چهار بازه ۲۵ دقیقه‌ای + سه زمان ۵ دقیقه‌ای اگر شما مدیر یک شرکت یا بخشی از یک مؤسسه هستید، می‌توانید درباره این روش برای همکاران خود توضیح بدهید و همه با هم تصمیم بگیرید روزهای کاری خود را به این روش پیش ببرید.

استراحت بین آن‌ها + ۳۰ دقیقه استراحت پس از این چهار بازه برابر ۱۴۵ دقیقه یا ۲ ساعت و ۲۵ دقیقه است. البته زمان استراحت شما پس از چهار بازه، می‌تواند ۱۵ دقیقه هم باشد، یا ۲۰ دقیقه و... تا نیم ساعت.

۲- تکنیک مدیریت زمان به روش GTD

مدیریت کار Getting Things Done که به اختصار GTD خوانده می‌شود، به معنای «انجام دادن کارها»، یک روش مدیریتی است که توسط دیوید الن خلق شده است. GTD بر اصولی تکیه می‌کند که شخص وظایف را در خارج از ذهن خود نگهداری می‌کند. به این وسیله ذهن از امر به یاد آوردن تمام چیزهایی که باید انجام شوند رها شده و صرفاً بر انجام آن کار تمرکز می‌کند. این روش با تکیه بر حافظه خارجی نمونه‌ای کاربردی از تئوری علمی ذهن گسترده یا ممتد خواهد بود. آلن در کتاب خود، تحت عنوان کارها را انجام بده (Getting Things Done) مراحل اصلی این روش را در پنج بخش تقسیم‌بندی می‌نماید.

• **جمع‌آوری** تمام مواردی موجود در ذهن، که می‌تواند کارهای مربوط به امور روزانه و یا مربوط به فعالیت‌های شغلی باشد.

- **بررسی** آن‌که هر یک از کارها دقیقاً نیازمند انجام چه مواردی می‌باشد.
- **سازمان‌دهی** کارها و مشخص نمودن آن‌که نتیجه انجام هر یک از موارد چه چیزی خواهد بود.
- **بازبینی** و تصمیم‌گیری برای آن‌که کدام کار قرار است ابتدا انجام شود.
- **اجرا** و اتمام کار انتخاب شده به صورت کامل.

برای عملکرد بهتر در این روش، بهتر است شب قبل کارهای روز آینده مشخص شوند، همچنین در طول روز هر کاری که قرار به انجام آن است ابتدا ثبت شده و پس از بررسی در زمان مناسب اجرا شود. استفاده از یک تقویم برای ثبت فعالیت‌های روزانه و استفاده از یک قالب از



پیش طراحی شده برای فعالیت‌های تکراری نیز باعث سرعت بخشیدن در این روش خواهد شد. دیوید آلن معتقد است، **سیستم به یادآوری ذهن انسان ناکارآمد است** و به ندرت می‌تواند به یاد آورد که در حال حاضر دقیقاً چه کاری را باید انجام دهد. او عنوان می‌کند، زمانیکه تمامی کارهای روزانه ثبت می‌شوند، به‌عنوان یک حافظه خارجی به فرد کمک می‌کند تا مطمئن باشد که چه کاری را در آن لحظه باید انجام دهد. به عبارتی دیگر، تمامی موانع ذهنی زمانی ایجاد می‌شوند، که فرد نقشه مناسب و کافی از کارهای روزانه خود به همراه ندارد.

تمرین:

- مراحل تکنیک مدیریت زمان پومودور را به ترتیب بیان کنید؟

پاسخ:

- ۱- در آغاز هر روز برنامه‌ریزی کرده و فهرستی از کارهایی را که قصد داریم در آن روز انجام دهید، در لیست کارهایی که باید انجام شوند می‌نویسیم.
- ۲- در طول روز، بر کارهای مان نظارت کنیم. ببینیم برای چه کارهایی وقت کرده‌ایم و اتمام هرکار چقدر زمان می‌برد.
- ۳- در پایان هر روز، نتایج را ثبت و برای خود یک بایگانی درست کرده تا بتوانیم بفهمیم وقتمان را چگونه صرف می‌کنیم.
- ۴- هر روز در پایان، وقتی را برای بررسی اختصاص داده تا اطلاعات خام را به دریافت‌ها و مشاهدات تبدیل کنیم.
- ۵- چگونگی صرف وقتمان را بازبینی و تصمیم می‌گیریم چطور می‌توان بهتر زمان‌بندی کرد.

۳- تکنیک ماتریس

بخش یک: تمام فعالیت‌هایی که در زمان مشخص باید انجام شوند در این قسمت قرار می‌گیرند.

بخش دو: فعالیت‌های مهمی که انجامشان الزامیست اما در زمان کوتاه انجام نمی‌شوند و



بیشتر زمانبندی بلندتری دارند.

بخش سه: فعالیت هایی که خیلی اهمیتی ندارند اما شما نقشی در به وجود آمدنشان ندارید و باید بتوانید مدیریتشان کنید در غیر اینصورت تبدیل به دامی برای از بین بردن زمان شما خواهند شد.

بخش چهار: فعالیت های بیهوده ایست که خود فرد خودش را درگیر آن ها می کند و زمانش را از بین می برد. بخشی از عادات منفی می تواند در این قسمت قرار گیرد.

ثبات اهمیت	فوری (۱)	غیر فوری (۲)
	فعالیت هایی که خیلی سریع باید انجام شوند. (مدیریت) • اتفاقات غیرمنتظره • فعالیت هایی که زمان بندی مشخص دارند • کارهای معوقه	فعالیت هایی که اهمیت دارند اما زمان بیشتری برای انجام نیاز خواهند داشت. (تمرکز) • برنامه ریزی و آموزش • بهبود ارتباطات - خانواده • شناخت ارزش ها
پایه اهمیت	ملزومات (۳)	کیفیت و رهبری شخصی (۴)
	فعالیت هایی که شاید مهم نباشند، اما همیشه با آن ها روبه رو می شویم. • تلفن ها • ایمیل ها • جلسات • فعالیت های عمومی	فعالیت هایی که خودمان را درگیر آن ها می کنیم و زمان از دست می دهیم. • بدون برنامه کار کردن • تماشای بیهوده تلویزیون • دوباره کاری
	دام	بیهوده



اصول مدیریت زمان

همه چیز را بنویسید

قبل از هر چیز باید روشی که در حال حاضر از زمان خود استفاده می کنید را تحلیل و بررسی کنید. ممکن است به دلیل تکرار روزمره نتوانید دقیقاً زمان های اتلاف وقت خود را بشناسید، به همین دلیل بهتر است از یک دفترچه یادداشت برای ثبت دقیق وقایع روزمره استفاده کنید. پس از ثبت وقایع هنگام تجزیه و تحلیل آن ها خودتان متوجه فعالیت های غیرضروری خواهید شد. اصلاً نگران نباشید همین که شروع به مدیریت زمان خود کنید، متوجه اهمیت این موضوع خواهید شد.

فعالیت ها را اولویت بندی کنید

اولویت بندی یکی از قدم های **مدیریت زمان** است. این کار به شما کمک می کند که کارهای غیرضروری را که نه تنها اوقات خوشی برای شما نمی سازد بلکه زمان حال را هم از شما می گیرند و شما را از اهدافتان دور می کند، حذف کنید. اصلاً فکر نکنید که مجبورید تمام روز کارهای خط کشی شده انجام دهید یا هر کار تفریحی و لذت بخشی زائد به حساب می آید. اتفاقاً باید برای تصمیم گیری درباره فعالیت هایی که باید انجام دهید باید فعالیتی را حذف کنید که از آن لذت نمی برید یا به خوبی از عهده انجام آن بر نمی آید.

برای شروع اصلاً تلاش نکنید مسئولیت هایی بیش از آن چه می توانید به صورت معقول انجام دهید را به عهده بگیرید، پس از اینکه فهرست کارهای روزانه را به میزان قابل قبولی از مسئولیت ها کاهش دادید، زمان برنامه ریزی فرا می رسد. به یاد داشته باشید ساعت های محدودی در یک روز وجود دارد. سعی نکنید به نتایجی ماورای قابلیت های خود دست پیدا کنید. زمانی را فقط برای خودتان در نظر بگیرید. برای دستیابی به حداکثر عملکرد به زمان خواب و استراحت کافی احتیاج دارید.

از مزاحمت ها جلوگیری کنید

لازم نیست همواره پذیرای کسانی باشید که می خواهند با شما گپ بزنند. این افراد می توانند مانع بهره وری و باعث به هم ریختگی محیط یا ذهن شما شوند. با بستن در اتاق کار یا حذف



ارتباط چشمی می‌توانید به آن‌ها بفهمانید که شما اکنون مشغولید و وقت اضافه ندارید. راه دیگر برای کاهش مزاحمت، جواب ندادن به تلفن است.

تماس‌های تلفنی می‌تواند خیلی وقت گیر باشد. برای مثال شما در حال انجام کار مهمی هستید که نیاز به تمرکز بالایی دارد و ناگهان دوست شما با بی‌اطلاعی از شرایط شما با یک تماس طولانی تلفنی وقت زیادی از شما می‌گیرد، به‌طوری که پس از پایان تماس تلفنی حس می‌کنید انرژی زیادی از شما گرفته شده و همچنین رشته کار از دست شما رفته است، بنابراین برای **مدیریت زمان** خود از خاموش کردن یا بی‌صدا کردن تلفن نترسید. پس از پایان کارتان می‌توانید پیام‌ها و تماس‌ها را چک کنید.

راه‌زمان وقت را شناسایی کنید

راه‌زمان وقت همان‌طور که از نام‌شان پیداست، وقت را از ما می‌دزدند و تا به خودمان می‌آییم می‌بینیم زمان به انتها رسیده و وقت مان تمام شده و این اصلاً خوشایند نیست. صحبت‌های کم‌اهمیت، مهمانان ناخوانده، تلفن‌های مزاحم و بی‌اهمیت، دوباره کاری، ناتوانی در نه گفتن به خواسته‌های بیجا و برای هر کاری امروز و فردا کردن، بعضی از راه‌زمان وقت هستند که همه ما با آن‌ها سروکار داریم و مانع بزرگی برای **مدیریت زمان** هستند. زنده کردن وقت‌های مرده‌ای مثل وقت‌هایی که در انتظار هستید، انجام هم‌زمان بعضی کارها، نه گفتن به خواسته‌های بی‌اهمیت و عقب انداختن کارهای بی‌اهمیت به جای عقب انداختن کارهای ضروری، راه‌حل‌های ساده‌ای برای ایجاد وقت هستند.

همه کارها ضروری نیستند

سعی کنید کارهایی را انجام دهید که به آن‌ها احتیاج دارید. این نوع کارها را در فهرست کارهای تان یادداشت کرده و بعد کارهای فهرست را اولویت بندی کنید. با انجام این عمل روزتان را کنترل می‌کنید و در پایان روز احساس خوبی خواهید داشت. همچنین می‌دانید که چه فعالیت‌هایی را انجام نداده‌اید و روز بعد آن‌ها را به اولویت‌های روزانه اضافه خواهید کرد.

بر بهره‌وری تأکید کنید نه سرگرم بودن

برای اینکه از خودتان رضایت بهتری داشته باشید لازم است کارها را به‌طور کارا و مؤثری انجام دهید نه اینکه فقط خود را سرگرم و مشغول کنید. همین که کارها را با عملکرد بهتری و سروقت انجام دهید در افزایش خودباوری و اعتمادبه‌نفس هر روز شما تأثیر بسیاری دارد.



کارها را بشناسید

از نظر مدیریت زمان کارها به چند دسته تقسیم می‌شوند. یک دسته کارهای مهم و فوری هستند؛ این دسته کارها افراد موفق و ناموفق را از هم جدا می‌کند و معمولاً افراد ناموفق کسانی هستند که آن‌ها را به تعویق می‌اندازند. دسته دوم کارهای فوری و بی اهمیت هستند؛ این کارها با اهداف اصلی ما هم جهت نیستند اما انجام می‌شود.

یک دسته دیگر هم کارهای کم اهمیت و غیرضروری هستند. گاهی بعضی از ما به دلیل ناتوانی در انجام کارهای مهم و فوری یا از روی تفریح و تفنن و گاهی برای فرار از تمرکز حواس خود را به این کارها سرگرم می‌کنیم. موفقیت در مدیریت صحیح زمان وابسته به تفکیک کارهای مهم و غیرمهم است. اگر می‌خواهید درست عمل کنید از کارهای غیرمهم فاکتور بگیرید و صرف نظر کنید.



مدیریت استرس

مفهوم استرس

استرس، پدیده‌ای فرد گرایانه است که احتمال وقوع آن، در افراد دارای سطح تحمل پایین بیشتر است. وجود عوامل استرس زا منتج به باورهای غیرمنطقی و ناسازگارانه در افراد می‌شود.

- زمینه‌های شخصیتی و استرس تجربه شده
- این زمینه‌ها، مشخص می‌کند که چه افرادی می‌توانند استرس را کنترل کنند:
- افراد دارای ویژگی شخصیتی تحمل ابهام
- افراد با اعتماد به نفس بالا
- افراد دارای درک شخصی و منابع درونی

سطوح استرس و پیامدهای آن

سطوح استرس	استرس کم	استرس مطلوب	استرس زیاد
• واکنش‌ها و رفتار	• بی‌علاقه‌گی خستگی انگیزه کم • اشتباه و بی‌دقتی • خروج روانی • خروج فیزیکی • عدم فعالیت	• انرژی زیاد • انگیزه زیاد • اوج ادراک • درگیری (با کار) بالا	• خستگی • فرسودگی • اضطراب و عصبی • عدم صمیم‌گیری • قضاوت بد
کارایی	عملکرد کم	عملکرد زیاد	عملکرد ضعیف
• اثرات بهداشتی	• بی‌انگیزه و کسل	• سلامتی بالا	• بی‌خوابی • بیماری‌های روانی



منابع سازمانی استرس

عوامل زیر منجر به ایجاد استرس در فرد درون سازمان می شوند:

• عوامل مربوط به نقش:

که به صورت فردی تجربه می شوند. شامل پیچیدگی های نقش فرد و اینکه آیا افراد می توانند چنین استرس های مرتبط با نقش را به عنوان تعارض نقش، ابهام نقش و نقش بیش از حد، پذیرفته و تجربه کنند. این استرس بدلیل تعارض نقش، زمانی تجربه می شود که دو یا چند شخص مهم دیگر در سازمان، از فرد توقع دارند که کارهای متفاوتی انجام دهد.

• ماهیت کار یا ویژگی های ذاتی آن:

ماهیت کاری که توسط خود فرد انجام می شود اغلب می تواند مسبب استرس باشد. عواملی مانند:

- کار بیش از حد روزمره
- کار کسالت آور و خسته کننده
- نقل و انتقالات مکرر
- مشاغل خطرناک
- کار از نظر اخلاقی با فرد مطابق نیست.

• عوامل مربوط به محرک های میان افراد و گروهی:

(عواملی مانند درگیری و تعارض، ارتباطات ضعیف، روابط ناخوشایند، ترس از طرد شدن)

• عوامل ساختاری سازمانی مانند گرما، روشنایی ضعیف، تشعشع، منابع نا کافی مثل زمان

و بودجه، مواد اولیه

• رویارویی با محیط خارج از سازمان

مدیریت استرس

از آنجاکه بدن تنها ظرفیت محدودی برای پاسخ به تنش را دارد، برای افراد «مدیریت» بهینه استرس شان برای عملکرد به عنوان یک انسان کاملاً در حال کار، مهم است. انتقال کار به خانه، واگذاری کار به زیردستان و همکاران و مدیریت زمان سه روش مفید



هستند که استرس را به حداقل می‌رسانند. وظایف بسیاری را می‌توان به زیردستان واگذار کرد بدون اینکه تأثیر خود را از دست بدهند.

راهبردهایی برای مدیریت استرس و تنش کارمندان

- (۱) تحلیل و بررسی و توضیح نقش کارمند
- (۲) کمک به جابجایی شغل کارمندان
- (۳) برنامه‌های اصلاحی برای استعمال الکل و مواد مخدر
- (۴) برنامه‌های مشاوره‌ای شغلی
- (۵) برنامه‌های فراغت و امکانات مربوط به تفریح و سرگرمی و...
- (۶) برنامه‌های مساعدت کارمندان از جمله کارگاه‌های آموزش کنترل استرس.

تمرین:

- سه مورد از راهکارهای مدیریت استرس را بیان کنید؟

پاسخ:

انتقال کار به خانه، واگذاری کار به زیردستان و همکاران و مدیریت زمان سه روش مفید هستند که استرس را به حداقل می‌رسانند.

مشاوره

مشاوره در پی بهبود سلامت ذهنی افراد و در سازمان‌ها، کارمند است. مشاوره، بحث و گفتگو با یک کارمند دربارهٔ مشکلی است که معمولاً محتوای احساسی دارد.

• مشاوره می‌تواند پیامدهای ذیل را داشته باشد:

- گسترش سلامت ذهنی
- گسترش اعتماد به نفس
- رشد درک
- خودکنترلی
- توانایی برای کار مؤثر



اهداف مشاوره

مشاوره منتج به دستیابی به یک یا چند عملکرد مشاوره ای زیر می شود:

- ۱- توصیه و راهنمایی
- ۲- اطمینان بخشی
- ۳- ارتباطات
- ۴- رهایی از تنش احساسی
- ۵- تفکر پالایش یافته
- ۶- تشخیص دوباره موقعیت / جهت یابی دوباره



اهمیت ارتباط میان مددجویان و مددکاران

ارتباط مؤلفه‌ای پر کاربرد در مراقبت‌های پزشکی بین مددجو و درمانگر یا مددکار است که نتایج درمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد و پرستار با مهارت بالا در برقراری ارتباط با مددجو می‌تواند در پروسه‌ی درمان معلولیت و آینده‌ی حرف‌های خود موفق‌تر باشد.

ارتباط مؤثر باعث ایجاد شناختی واقعی از معلولیت و نیازهای معلولیت به صورت واقع بینانه می‌شود که در دستیابی به نتایج مثبت از درمان، کاهش تنش و رضایت بیمار است، از این رو برطرف نمودن موانع ارتباطی نقش مهمی در ارتقاء کیفیت ارتباطی میان مددجو و مددکار دارد.

اهمیت این موضوع باعث تعریف و تبیین قوانین و منشورهای استاندارد ارتباطی بین مددجو و مددکار به عنوان چهار ارتباطات وقتی نقش کلیدی ایفا می‌کند که بدانیم نقص یا نبود ارتباط مناسب در معلولین با اطرافیان خود باعث بیماری‌های روحی مانند افسردگی در معلولین می‌شود. افسردگی حالتی است که فرد احساس غمگینی، ناامیدی و بی‌حالی می‌کند که به صورت زودگذر یا طولانی ظاهر می‌شود و تمام بخش‌های زندگی معلولین و اطرافیان را تحت تأثیر قرار می‌دهد و باعث ایجاد مشکلاتی برای سلامت جسمی و روحی معلولین و اطرافیان آن‌ها می‌شود که از بی‌حوصلگی شروع می‌شود و به افکار یا اقدام به خودکشی ختم می‌شود.

افسردگی معلولان، زمانی فرد را معلول را با خطر خودکشی تهدید می‌کند که این تصمیم نتیجه‌ی کاهش یا نبود توان صحبت کردن پیرامون احساسات معلولین با سایر افراد جامعه است. که مددجویان با برقراری ارتباطی هوشمندانه می‌توانند این افکار را از بیماران تحت درمان خود دور کنند.

معلولیت باعث می‌شود فردی که تا دیروز، فعالیت‌های بسیاری انجام می‌داده به یکباره با محدودیت‌های حرکتی روبه‌رو شود که این محدودیت‌ها باعث ایجاد استرس در فرد می‌شود و واکنش‌های تدافعی بسیاری را برای رد این واقعیت به همراه دارد و به هرنوعی سعی در رد کردن همیاری دیگران برای رفع این محدودیت‌ها دارد که مؤثرترین و کم‌هزینه‌ترین راه برای کاهش این رفتار، روبه‌رو کردن افراد معلول با واقعیت معلولیت از طریق ارتباطی دوستانه می‌باشد.

البته نباید از یاد ببریم که ارتباط برقرار کردن به خودی خود خنثی می‌باشد و چه بسا در صورت کاربرد نابجای ارتباط باعث می‌شود ارتباط به پدیده‌های منفی و مضر تبدیل شود.

هر چند معلولان در این شرایط بیش‌تر از هر موقع نیاز به برقراری ارتباط دارند اما ترس از واقعیت و ارتباط‌هایی که به صورت غیر مستقیم اعتماد به نفس و استقلال آن‌ها را مورد حمله



قرار می دهد باعث طرد شدن آن ها از جامعه می شود که متأسفانه در شرایط کنونی با توجه نبود ساختارهای فیزیکی و زیربنایی متناسب با نیازهای معلول باعث تشدید این مساله می شود که عاملی بنیادین در گوشه گیری و ایجاد افسردگی معلولین، اختلال در برقراری ارتباط است. اهمیت ارتباط به قدری در معلولین مهم است که به عنوان یک شیوه ی درمانی مورد استفاده قرار می گیرد که با استفاده از بروز احساسات بیمار سبب کاهش افسردگی او می شود و اهمیت اینگونه درمان این است که، بدون استفاده از دارو می به درمان بیمار می پردازد، در یک کلام افسردگی با ارتباط نا صحیح شروع می شود و با ارتباط صحیح نیز درمان می یابد.

تأثیر ارتباطات بر عزت نفس و کاهش کم رویی معلولان

در پژوهشی با عنوان «تأثیر آموزش مهارت های برقراری ارتباط مؤثر بر افزایش عزت نفس و کاهش کم رویی معلولان جسمی - حرکتی استان تهران» از سوزان حیدریور (۱۳۸۷) به بررسی تأثیر آموزش مهارت های برقراری ارتباط مؤثر بر افزایش عزت نفس و کاهش کم رویی معلولان می پردازد. نیاج نشان می دهد آموزش مهارت های برقراری ارتباط مؤثر مانند: مهارت خود آگاهی، اصول ارتباط میان فردی، آشنایی با مهارت های صحبت کردن، آشنایی با مهارت های گوش دادن، آشنایی با عناصر کلامی و غیرکلامی ارتباط، مهارت همدلی، آشنایی با مهارت های لازم برای دوست یابی و ادامه دوستی، شیوه های سالم حل تعارض های بین فردی، مهارت قاطعیت و جرأت ورزی، آشنایی با راهبردهای فوری و کوتاه مدت برای کنترل خشم، بر افزایش عزت نفس و کاهش کم رویی معلولان جسمی - حرکتی بسیار مؤثر است. نتایج نشان داد:

- آموزش مهارت های برقراری ارتباط مؤثر در افزایش عزت نفس معلولان تأثیر دارد.
- آموزش مهارت های برقراری ارتباط مؤثر در کاهش کم رویی معلولان تأثیر دارد.

نحوه ارتباط صحیح با افراد دارای معلولیت

نا آگاهی و کمبود دانش و مهارت لازم در برخورد با افراد معلول باعث ایجاد اضطراب و اجتناب از برقراری ارتباط با آنان می شود. اما نباید اجازه دهیم ترس و تردید مانع ارتباط ما با فرد دارای معلولیت شود. در قدم اول یادمان باشد افراد دارای معلولیت، دارای احساس است. بنابراین طوری با آن ها رفتار کنیم که دوست داریم با خودمان رفتار شود. سعی کنیم همیشه آن چه که از فرد می بینیم معلولیت وی نباشد. اگر فردی غیر طبیعی و متفاوت رفتار کرد، شما در برخورد، خودتان باشید و اجازه دهید منطق و دوستی موانع احتمالی را از میان بردارند.



• اصول اولیه رفتار با معلولین:

- ۱- از پرسیدن سؤالات شخصی در مورد معلولیت افراد اجتناب کرده و اگر ضرورتی وجود داشت، با احتیاط و احترام سؤال مورد نظر را مطرح نمایید. در صورتی که فرد تمایلی به پاسخگویی نداشت، به بحث در این ارتباط ادامه ندهید.
- ۲- در نظر داشته باشید که فرد دارای معلولیت ممکن است برای انجام کار یا بیان مسأله‌ای نیاز به زمان بیشتری نسبت افراد غیر معلول داشته باشد.
- ۳- پیشنهاد کمک خود را مؤدبانه و صبورانه مطرح نمایید و تا زمان پذیرش آن توسط شخص صبر کنید. در مورد شیوه کمک حتماً به توضیحات فرد گوش کرده یا در صورت نیاز از او سؤال نمایید.
- ۴- هنگامی که قصد برگزاری یک جلسه، ملاقات و... را دارید، امکاناتی مورد نیاز افراد دارای معلولیت را فراهم کنید و اگر در این زمینه مانعی وجود دارد که قابل رفع نیست پیش از آمدن افراد، به او اطلاع دهید.
- ۵- به حق استفاده‌ی افراد دارای معلولیت از محل پارک ویژه‌ی ماشین، احترام بگذارید.

• نحوه نوشتن یا سخن گفتن در مورد معلولیت:

- ۱- فقط به هنگام ضرورت و در جای مناسب به معلولیت فرد، رجوع نمایید.
- ۲- در سخن گفتن از ادبیاتی استفاده نمایید که جدا از نوع معلولیت فرد، به او اشاره کند. (مثلاً بهتر است بجای «معلول» از عبارت «فرد دارای معلولیت» استفاده کنیم.)
- ۳- واژگان زیر نباید در بافت مربوط به معلولیت به کار روند زیرا مفهوم منفی داشته و موجب القای حس ناتوانی به فرد می‌گردند: علیل، محدود به ویلچر، ناقص، ناتوان، سالم، قربانی، فلج، رنجور، بیمار
- ۴- از عبارات و کلماتی که نشان‌دهنده‌ی خاص بودن افراطی، شجاعت بی‌نهایت و یا ابر انسان بودن افراد دارای معلولیت هستند، پرهیز کنید.

• ملاقات و صحبت با فرد دارای معلولیت:

- ۱- دست دادن، همیشه راه آغاز یک مکالمه نیست. اگر تردید دارید، از فرد بپرسید که آیا مایل به دست دادن است یا نه. لبخند و عبارات معمول احوال‌پرسی برای آغاز صحبت مناسب‌تر است.



- ۲- برای رساندن منظور خود، با همراهان فرد دارای معلولیت سخن نگویند، بلکه مستقیماً با خود او حرف بزنید.
- ۳- در مورد معلولیت فرد تا زمانی که خودش نمی‌خواهد یا به بحث مرتبط نیست، صحبت نکنید.
- ۴- با افراد دارای معلولیت بزرگسال، مانند دیگر بزرگسالان برخورد کنید و با لحن کودکانه (کمتر از سن شان) با آن‌ها سخن نگویند.
- ۵- صبر و توجه کامل داشته باشید به خصوص در مواردی که فرد به آهستگی یا با مشقت بسیار صحبت می‌کند.
- ۶- هرگز تظاهر نکنید آن‌چه فرد می‌گوید را درک کرده‌اید بلکه از او بخواهید حرف خود را تکرار کند و چنانچه متوجه نشدید از ابزار نوشتن استفاده کنید.
- ۷- در ارتباط با افراد دارای معلولیت می‌توان از اصطلاحات معمول روزمره و دیگر عباراتی که همه به کار می‌برند مانند: «به زودی می‌بینمت» استفاده کرد.
- ۸- اگر در ارتباط با فرد، مرتکب اشتباهی شدید آرامش خود را حفظ کرده و عذرخواهی نمایید، سعی کنید شوخ طبع باشید و تمایل خود را به ایجاد ارتباط نشان دهید.

• شیوه‌ی برخورد با افرادی که دارای کم‌توانی ذهنی یا اختلال روانپزشکی مزمن می‌باشند:

- ۱- ساده ارتباط برقرار کرده و عبارات یا سؤال خود را به روشنی بیان نمایید.
- ۲- هنگامی که فرد به شما پاسخ می‌دهد، تمرکز و توجه داشته باشید.
- ۳- به شخص فرصت دهید تا آن‌چه را در ذهن دارد، بیان کرده یا نشان دهد.
- ۴- برای سهولت در آموزش فرد با ناتوانی ذهنی از تکنیک‌هایی مثل استفاده از تصاویر شماتیک و گام به گام، مراحل کار بهره بگیرید.
- ۵- بدلیل آن‌که اغلب آنان از دارو استفاده می‌کنند بروز عوارض جانبی و نیز سوء تعبیر بسیار شایع است و باید مطمئن شوید که موضوع و وظیفه محوله را به خوبی درک نموده باشد، لذا از او بخواهید تا کار محوله را توضیح دهد.
- ۶- برای برقراری بهتر در حین کار، یک بخش از فعالیت را به وی بسپارید.^۱



• شیوهی برخورد با افرادی که از صندلی چرخ‌دار استفاده می‌کنند:

- ۱- صندلی چرخ‌دار را تا زمانی که فرد، خودش نخواسته نگه ندارید یا هل ندهید. صندلی چرخ‌دار بخشی از فضای شخصی صاحب آن محسوب می‌شود.
- ۲- برای صحبت کردن با شخصی که روی صندلی چرخ‌دار است مقابل چشمان فرد، نشسته یا بر روی زانوئتان قرار بگیرید.
- ۳- پیش از اینکه شخص به محل دیدار با شما برسد، برای سهولت حرکت صندلی چرخ‌دار، مبلمان یا صندلی‌ها را جابه‌جا کنید.
- ۴- شخص را در مورد محل قرار گرفتن توالت، تلفن و آب‌خوری ویژه‌ی معلولین راهنمایی کنید.
- ۵- هنگامی که فرد دارای صندلی چرخ‌دار را در مسیری راهنمایی می‌کنید، مسائلی چون فاصله، شرایط آب و هوا و موانع فیزیکی (حصارها، پله‌ها، برآمدگی‌های شیب دار و...) را در نظر بگیرید.

• شیوهی صحبت با افرادی که دارای ناشنوایی یا کم‌شنوایی هستند:

- ۱- به فرد اجازه دهید تا خودش چگونگی و نوع برقراری ارتباط اعم از استفاده از لب خوانی، زبان اشاره و یا کاربرد نوشتار را تعیین کند.
- ۲- حتی در مواقعی که رابط ناشنویان حاضر است، خطاب به فرد ناشنوا صحبت کنید.
- ۳- چنانچه شخص قادر به لب خوانیست به روشنی و با سرعتی متوسط، مستقیماً با او سخن بگویید.
- ۴- در ارتباط با برخی از افراد دارای اختلال شنوایی بهتر است از جملات ساده‌تر، حرکات چهره و زبان ایما و اشاره‌ی بدن استفاده نماییم.

• شیوهی برخورد با فردی که اختلال در گفتار و تکلم دارد:

- ۱- در صحبت با چنین فردی توجه داشته، صبور باشید و برای تکمیل کلام و تفکر فرد به او فرصت دهید، سعی در پایان دادن به صحبت‌های او نداشته باشید.
- ۲- چنانچه متوجه نشدید، از او بخواهید کلام خود را تکرار کند و آنچه شنیده‌اید را بیان کرده تا دریابید که آیا به درک گفته‌ی فرد نزدیک شده‌اید یا خیر.
- ۳- برای استفاده از ابزاری که به سهولت برقراری ارتباط و پیشرفت گفتگو کمک می‌کنند آمادگی داشته، همچنین در ایجاد ارتباط با شخصی که برای صحبت، تخته‌ی الفبا یا کامپیوتر مجهز به برنامه‌ی گفتار ترکیبی به کار می‌برد، اضطراب نداشته باشید.



• شیوهی برخورد با افرادی که دارای نابینایی، کم بینایی هستند:

- ۱- هنگام آغاز مکالمه، اطمینان حاصل نمایید که فرد شما را شناخته، در غیر این صورت خودتان و افراد دیگری را که احتمالاً به همراه دارید، معرفی کنید.
- ۲- بدون دلیل و خداحافظی فرد را ترک نکنید.
- ۳- هنگام راهنمایی فرد دچار اختلالات بینایی هرگز او را هل ندهید یا نکشید. اجازه دهید فرد خودش بازوی شما را گرفته سپس با فاصله ی بسیار کمی از او حرکت کنید تا بتوانید هنگام نزدیک شدن به درها، پله ها و موانع شخص را آگاه ساخته و به محل آن ها اشاره نمایید.
- ۴- چنانچه با فرد وارد فضایی می شوید، در مورد محیط و محل قرار گرفتن صندلی ها توضیح دهید.
- ۵- در مورد جایگاه قرار گرفتن اشیا توضیح دقیق دهید. (مثلاً: در یک و نیم متری شما، در جهت عقربه های ساعت یک صندلی قرار دارد.)

تمرین:

- موارد اهمیت مهارت های ارتباطی را برای افراد دارای معلولیت نام ببرید؟

پاسخ:

- ۱- افزایش عزت نفس
- ۲- کاهش کم رویی
- ۳- دوست یابی و اجتماعی تر شدن
- ۴- حل تعارضات



منابع فصل:

- مسعود نادریان جهرمی محمد حسین میرسلیمانی. (۱۳۹۳). ارتباط مؤثر پرستاران حرف‌های با معلولین با تأکید بر زبان اندام. پنجمین کنفرانس اینترنتی توانبخشی در آسیب نخاعی
- حیدرپور سوزان، دوکانه ای فرد فریده، بهاری سیف اله. (۱۳۸۷). تأثیر آموزش مهارت‌های برقراری ارتباط مؤثر بر افزایش عزت نفس و کاهش کم‌رویی معلولان جسمی - حرکتی استان تهران، نوآوری‌های مدیریت آموزشی (اندیشه‌های تازه در علوم تربیتی). پاییز، شماره ۴ از صفحه ۴۱ تا صفحه ۵۲
- روانشناسی بازگانی، پی یر، فویله، دکتر محمد حسین سروری، نشر سخن
- خط و شخصیت، گابریل بوشاتو، ترجمه احمد یلدا، نشر کتاب سرا
- خطر در امضاء کردن، شاهین بهتاش، نشر ماهرنگ
- روانشناسی رنگ‌ها، ماکس لوشر، ترجمه: ویدا ابی زاده، نشر درسا
- رنگ و طبیعت (دانش رنگ‌ها)، مهندس ناصر فرزانه، انتشارات تهران
- روانشناسی رنگ و تبلیغات، دکتر یوسفعلی عطاری - رضا فلاحتی، انتشارات گلگشت
- ارتباط شناسی / دکتر مهدی محسنیان راد، انتشارات سروش
- مدیریت ارتباطات - ری ام. برکو؛ اندرو دی. ولوین؛ دارلین ار. ولوین - ترجمه سید محمد اعرابی و داوود ایزدی - ص ۵ - دفتر پژوهش‌های فرهنگی
- کلید طلایی ارتباطات، کریس کول، محمد رضا آل یاسین / ناشر مترجم / جیهون
- آئین سخنرانی، دیل کارنگی، ترجمه مهرداد مهرین، نشر تهران: اسکندری
- رازو رمز چهره‌ها، بیژن رادمهر، نشر نوربخش
- فراسوی چهره‌ها، دکتر سید محمود انوشه، نشر جیهون
- ارتباط گفتاری میان مردم، جان دبلیو دکنتر، دکتر سید علی اکبر میرحسینی، دکتر قاسم کبیری، امیرکبیر
- فاطمه باقری - مقاله مدیریت زمان پارک علم و فن آوری استان سمنان، خرداد ۹۴
- مقاله مدیریت زمان، مجید امیدوار، نشریه راهکار مدیریت، سال ۱۳۸۴
- Nancy, J. S. (2007). Communication and intimacy. <http://www.nancyjane-smith.com>
- HOW TO READ A PERSON LIKE A BOOK, GERALD I. NIERENBERG – HENRY H. CALERO, POCKET BOOKS



- THE COMMUNICATION EXPERIENCE IN HUMAN RELATION/LYLE
- SUSSMAN & SAM DEEP//SOUTH – WESTERN PUBLISHING CO.

وبسایت های:

www.moazami.ca/pe

www.parhizkar.com

www.Theocoach.ir

www.myindustry.ir

www.psychnews.ir/5548/5548.html

فصل چهارم

مهارت‌های کسب و کار

برنامه‌ریزی مسیر شغلی

بررسی نشان می‌دهد که موفقیت و توسعه جوامع بشری به وجود افراد موفق در آن جوامع بستگی دارد و کشورهای مثل مالزی، کره و چین از این راه به توسعه یافته‌اند. پرورش و وجود افراد موفق توسعه کسب و کارها در جامعه را در پی خواهد داشت و رشد کسب و کارها منجر به توسعه اقتصادی و اجتماعی در جامعه می‌گردد.

اهداف شغلی گامی هوشمندانه بسوی موفقیت است در واقع اهداف شغلی، هدف نهایی تمام فعالیت‌ها است که فرد به آن‌ها دست می‌زند در واقع پاسخ به اینکه از خود پرسیم، در طی ۵ سال آینده می‌خواهیم کجا باشیم؟ رشته تحصیلی امروز من چگونه مرا به نقطه و هدف مورد نظر نزدیک خواهد کرد؟ چه کارهایی باید به انجام برسانم تا بر موانع موجود فائق آیم و مثلاً در طی ۱۰ سال آینده به کجا خواهیم رسید؟ و....

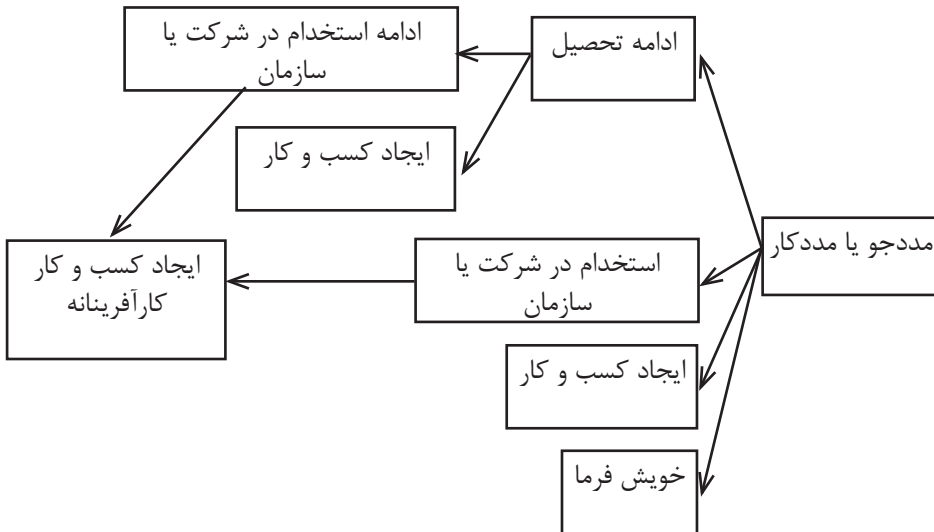
برنامه‌ریزی مسیر شغلی، یعنی پیش بینی و انتخاب شغل برای آینده‌ی خویش. تعیین اهداف شغلی، گامی هوشمندانه به سوی موفقیت است. در واقع اهداف شغلی، هدف نهایی تمام فعالیت‌هایی است که ما در حال حاضر به آن‌ها دست می‌زنیم. وقتی نمی‌دانیم به سمت

چه هدفی در حرکتیم، همه مسایل، معنای خود را از دست می‌دهند. در عوض، اگر از اهداف شغلی آینده‌ی خود آگاه باشیم و بدانیم کارهای کنونی ما چه ارتباطی با اهداف نهایی‌مان دارد، انگیزه‌ی لازم را برای فعالیت‌های خود پیدا می‌کنیم.

نکته: برنامه‌ریزی مسیر شغلی، یعنی پیش بینی و انتخاب شغل برای آینده‌ی خویش در جهت تعیین اهداف شغلی

درخت تصمیم‌گیری شغلی

این نمودار درخت شکل، ما را در رسیدن به شغل مد نظرمان یاری می‌رساند.



یک مددجو یا مددکار پس از فارغ التحصیلی یا اتمام تحصیلات چهار گزینه پیش روی خود دارد.

۱- ادامه تحصیل

اگر ادامه تحصیل انتخاب شود، فرد باید تصمیم بگیرد پس از ادامه تحصیل با استخدام در یک شرکت یا سازمان به عنوان کارمند شغل خود را انتخاب کند یا به ایجاد کسب و کار با اتکا به پشتوانه علمی خود بپردازد.

۲- استخدام

اگر فرد گزینه استخدام را انتخاب نماید در صورت تمایل پس از کسب تجربه لازم می‌تواند اقدام به راه‌اندازی کسب و کار نماید.

۳- ایجاد کسب و کار

فرد مددجو می‌تواند بلافاصله پس از فراغت از تحصیل اقدام به راه‌اندازی کسب و کار نماید و از فرصت‌های موجود در بازار بهره‌برد.

۴- خویش فرما

یکی دیگر از گزینه‌های پیش روی مددجوی فارغ التحصیل خویش فرما شدن می‌باشد. خویش فرما کسی است که در استخدام شرکت یا سازمانی نباشد و برای خود کار کند. مانند کسی که شغلش سیم کشی ساختمان است و برای خودش کار می‌کند.

معنی و مفهوم موفقیت

موفقیت؛ عبارت است از بالفعل کردن استعدادهای نهانی که در وجود هر کس نهفته است. آدمی با این استعدادها به دنیا می‌آید، بزرگ می‌شود و باید آن‌ها را تمام و کمال در راه هدف و منظوری که او را شاد و خرسند می‌کند، به کار ببرد.

به‌طور کلی می‌توان گفت که فرد موفق، کسی است که به آرزوهای خود برسد و در درون، رضایت خاطر احساس کند که این امر، خود حاصل تلاش و کوشش مداوم در زندگی است
اما در کل موفقیت؛ عبارت است از دستیابی به هدفی که در نظر انسان است و با رسیدن به آن هدف، برای خود موقعیت و اعتباری کسب می‌کند.

۱) ابعاد موفقیت

از تعاریف بالا نتیجه می گیریم که موفقیت، حوزه گسترده ای را در بر می گیرد. به عنوان مثال، ممکن است در نظریکی، رسیدن به پول و سرمایه بیشتر موفقیت تلقی شود و در نظر دیگری، کشف و پرورش استعدادهای خود برای خدمت بیشتر به دیگران موفقیت به حساب آید و یا در نظر دیگر رسیدن به مقام و موقعیت مهم، موفقیت قلمداد شود. به طور کلی، موفقیت را می توان از دو بعد بررسی کرد:

۱- موفقیت فردی

موفقیت از نظر فردی، یعنی این که شخص به تنهایی و بدون در نظر گرفتن عوامل بیرونی به برتری هایی برسد. عامل این نوع موفقیت، بیشتر تلاش و کوشش خود فرد است. به عنوان مثال، موفقیت دانشجویی که در مسابقات علمی یا مهارتی، مقام برتر یا مهمی را به دست می آورد، بیشتر به خود فرد برمی گردد تا اطرافیانش.

۲- موفقیت اجتماعی

موفقیت اجتماعی کمی پیچیده تر از موفقیت فردی است. عامل این موفقیت، تنها تلاش خود فرد نیست، بلکه علاوه بر کوشش او، اطرافیان و همکارانش نیز در موفقیت او سهیم اند. البته شاید بتوان گفت که در این نوع موفقیت نیز عامل اصلی موفقیت، یک نفر است، اما نتیجه این نوع موفقیت تنها به خود فرد بر نمی گردد، بلکه متوجه همکاران یا اعضا گروه یا سازمان او نیز می شود. مثلاً هنگامی که یک شرکت به عنوان شرکت برتر و نمونه از نظر میزان تولید انتخاب شود. می توان گفت که این موفقیت، نتیجه تلاش و کوشش کارکنان این شرکت است.

تمرین:

- کدام نوع موفقیت پیچیده تر بوده و نتیجه تلاش فرد نیست؟

پاسخ:

- موفقیت اجتماعی

۲) هفت اصل موفقیت

هفت اصل موفقیت در مسیر شغلی شامل موارد زیر می‌باشد:

۱- همگام بودن با تغییرات جهانی

به روز بودن و همگام بودن با تغییرات در شناخت نیازهای بازار و شغل‌ها و مهارت‌های جدید ما را یاری می‌رساند.

۲- کسب و کارگرا بودن

داشتن نگاه کسب و کارانه و شناسایی فرصت‌های موجود از دیگر عوامل است.

۳- بازارگرا بودن

توجه بیشتر به نیازهای بازار تا نیازهای تولید. در واقع تولید براساس نیازهای واقعی بازار از دیگر عوامل موفقیت است.

۴- مدیریت استراتژیک

تجزیه و تحلیل درست برای اتخاذ تصمیم‌های صحیح که در صورت صحت تحلیل‌ها منجر به موفقیت شگرف می‌گردد. بعد از تحلیل، تصمیم گرفته می‌شود. تصمیمی درست و بهتر است که مبتنی بر تحلیل درست باشد.

۵- دانایی- مدیریت دانش

در عصر اطلاعات داشتن دانش و اطلاعات می‌تواند با اشاعه صحیح دانش و تبدیل داده‌ها به دانش مورد نیاز فرد را به موفقیت برساند. برای مثال شرکت گوگل که یکی از بزرگترین شرکت‌هاست در واقع اطلاعات را به دنیا می‌فروشد.

۶- نوآوری

نوآوری با ایجاد تمایز و عامل رقابتی سبب مزیت رقابتی گردید و در دنیای رقابتی امروز افراد را از دیگران متمایز می‌نماید.

۷- رشد

رشد و توسعه از دیگر مواردی است که در موفقیت مؤثر و نقطه مقابل سکون است که در ارتباط مستقیم با پیشرفت شغلی است.

۳) هدف

یکی از معیارهای اصلی موفقیت رسیدن به هدف است. هدف همان نقطه و موقعیتی است که می‌خواهیم به آن برسیم انسان بی هدف کاملاً تابع حوادث و پیشامدها است کمی که هدف روشنی در زندگی دارد پس از رسیدن به کامیابی احساس خوشبختی می‌کند. اما افرادی که هدف معینی ندارند به هر مقامی که برسند باز هم ناراضی هستند ما باید بدانیم از زندگی چه می‌خواهیم و در انتظار چه موفقیتی هستیم پس تشخیص هدف و آگاهی از آن، پس شرط هر اقدامی به حساب می‌آید.

برای رسیدن به موفقیت باید نکات زیر مد نظر قرار گیرد:

۱- الگو برداری از افراد موفق

داشتن الگوی نقش از جمله مواردی است که می‌تواند ما را در رسیدن به هدف یاری رساند و سبب ایجاد انگیزه برای رسیدن به هدف و موفقیت گردد.

۲- تعیین اهداف بزرگ

اگر باور داشته باشیم به هرآنچه می‌خواهیم می‌رسیم اهداف بزرگ انتخاب و با برنامه‌ریزی صحیح به آن می‌رسیم. اهداف بزرگ را باید به اهداف کوچکتر تقسیم کنیم تا بدان برسیم.

۳- پرورش خلاقیت

افراد خلاق موفق تر از دیگران هستند برای اینکه راه‌ها و روش‌های مختلفی را برای رسیدن به اهداف و انجام امور مختلف به کار می‌بندند.

۴- حداکثر استفاده از زمان

مدیریت صحیح زمان در استفاده از فرصت‌های کارآفرینی بسیار مؤثر می‌باشد.

۵- اشتیاق نقطه شروع همه فعالیت‌ها

اگر فردی می‌خواهد موفق شود باید انگیزه و اشتیاق کافی را برای رسیدن به هدف داشته باشد و در این راه از هیچ کوششی دریغ نرزد.

۶- اعتماد به نفس

افراد موفق از شکست ترس ندارند و از ابتدا می‌دانند به هدف خویش خواهند رسید.

۷- نهایت استفاده از هوش و استعداد

هوش و استعداد سرشار، ما را در رسیدن به هدف و کسب موفقیت یاری می‌رساند.

۸- پشتکار

اگر جدیت و پشتکار کافی وجود نداشته باشد بی‌استعدادترین افراد از ما پیشی خواهند گرفت.

۹- استفاده از فرصت‌ها

موفقیت صرفاً براساس شانس نیست در حقیقت معنی واقعی شانس، استفاده از فرصت‌های پیش آمده است.

۱۰- خواستن رمز موفقیت

خواستن، توانستن است. خواستن واقعی منجر به تصمیم قطعی می‌شود. و تصمیم قطعی آن است که به عمل منجر می‌شود و تنها عمل صحیح است که ما را به نتیجه و هدف می‌رساند.

خواستن واقعی ← تصمیم قطعی ← عمل ← نتیجه

۱۱- راضی نبودن به وضع موجود

راضی نبودن به وضع موجود می‌تواند تبدیل به یک عامل انگیزشی برای رسیدن به هدف در افراد گردد.

تمرین:

- موفقیت افراد بر چه مبنایی مشخص می‌شود؟

پاسخ:

- دست‌یابی به اهداف

۴) راه اندازی کسب و کار و کارآفرینی به عنوان یک شغل

مشاغل مختلفی در جهان وجود دارد. نمونه ای از این مشاغل، عبارتند از: کارگر، مدیر، مهندس، پزشک، خلبان، وکیل، سرمایه گذار، کشاورز، جوشکار، کارشناس (مثلا کارشناس دادگستری، کارشناس آموزش، کارشناس بانک) و غیره اما علاوه بر این مشاغل می توان با استفاده از توانایی ها و مهارت هایی که داریم؛ برای خود نیز کار ایجاد کنیم و کارآفرین باشیم.

با نگاهی به گذشته متوجه می شویم که بسیاری از شغل هایی که در قدیم وجود داشتند امروزه وجود ندارند و به جای آن ها مشاغل جدیدی به وجود آمده به عنوان مثال در قدیم آسیابان، مسگر و درشکه چی وجود داشت اما این شغل ها به مرور زمان از بین رفته اند و به جای آن ها مشاغل جدیدی به وجود آمده است شغل ها و حرفه هایی از قبیل تخصص های گوناگون کامپیوتر (برنامه نویس، مونتاژ کار، طراح سایت اینترنت و...).

این مسأله ناشی از سرعت تغییر و پیشرفت در امکانات و فن آوری و دگرگونی در نوع نیاز و احتیاجات مردم است. به خاطر همین تغییرات و تحولات و انتشار اطلاعات عصر حاضر به عصر اطلاعات و جامعه اطلاعاتی معروف شده و مشاغلی نیز متناسب با آن به وجود آمده است. به عنوان مثال اگر قبلا (آخرین دهه قرن بیستم) استفاده کنندگان از اینترنت در دنیا ۱۵۰ میلیون نفر بودند در سال ۲۰۱۰ این تعداد به تقریبا ۱/۹ میلیارد نفر رسیده است در مقابل از تعداد مشاغل صنعتی به شدت کاسته می شود. به عنوان نمونه بین سال های ۱۹۸۴ تا ۱۹۸۸ هنگ کنگ و چین بیش از نصف مشاغل صنعتی خود را از دست داده اند همچنین در کشور ما استفاده کنندگان از اینترنت در سال ۱۳۸۹ به حدود ۳۲ میلیون نفر رسیده است. این میزان رشد، خود باعث ایجاد کسب و کارها و مشاغل جدیدی (مثل فروش محصولات و خدمات کامپیوتر و...) شده است. از این رو باید در انتخاب شغل برای آینده خویش کاملا هوشیار باشیم. زیرا این تحولات به کشور ما نیز سرایت کرده است. این تغییر و تحولات مشاغل در جدول زیر نمایش داده شده است.

مشاغل دوران قدیم	مشاغل دوران صنعتی	مشاغل عصر اطلاعات
مسگر، آسیابان، درشکه چی، برزگر، ...	مهندس مکانیک، مهندس ساختمان، مهندس نساجی، ...	کارشناس بیوتکنولوژی، مهندس کامپیوتر (با گرایش های مختلف)، طراح سایت، بازاریاب اینترنتی، کارشناس جرایم اینترنتی، ...

در ضمن تغییر و تحولاتی نیز در ماهیت کار و شغل در سازمان‌ها و شرکت‌ها به وجود آمده است. به طوری که دیگر مثل گذشته امکان استخدام دائمی و مادام‌العمر برای افراد وجود ندارد و بسیاری از کارهای تکراری را که در سازمان‌ها و شرکت‌ها قبلاً انسان‌ها با نیروی بازوی خود انجام می‌دادند، امروزه ماشین‌ها و روبات‌ها انجام می‌دهند. با در نظر گرفتن این تغییرات و تحولات، یکی از گزینه‌های مهم در انتخاب شغل، ایجاد کسب و کار برای خود است. به همین دلیل، تعداد کسب و کارهای ایجاد شده در مقایسه با گذشته افزایش یافته است. حال به دلایل مهم راه‌اندازی کسب و کار توسط افراد مختلف اشاره می‌کنیم:

۱- استقلال کاری

شاید مهم‌ترین و ابتدایی‌ترین پاسخ صاحبان کسب و کار آن باشد که افراد ترجیح می‌دهند به جای آن‌که برای دیگران کار کنند، برای خودشان کار کنند و رفاه بیشتری به دست آورند. ایجاد شغل برای خود، جذاب‌ترین گزینه ممکن برای هر کس است.

۲- دشواری کار در محیط متعلق به دیگران

یکی از ویژگی‌های افراد کارآفرین این است که برای آنان کار کردن در محیط اداری یا شرکت دیگران، سخت و دشوار است. این افراد اعتقاد دارند که وقتی برای خودشان کار می‌کنند، بهتر از هنگامی که برای رئیس یا کارفرمایشان کار می‌کنند، به نتیجه می‌رسند.

۳- تنوع کاری

هنگامی که فرد به کسب و کار خود مشغول است، کارهای مختلفی می‌کند و این موضوع، یعنی تنوع در انجام کار (که در قبال کارهای تکراری و ثابت قرار دارد) باعث رضایت درونی فرد می‌شود.

۴- امکان استفاده از تمام توانایی‌های خود

راه‌اندازی کسب و کار برای خود باعث می‌شود که فرد از تمام مهارت‌ها و دانشی که در طی دوران تحصیل و زندگی خود کسب کرده است، استفاده کند. در حالی که استفاده از تمام دانش و مهارت خود در محیط سازمان یا شرکت، ممکن نیست.

۵- امکان سودآوری بیشتر

افراد کارآفرین ترجیح می‌دهند به جای آن‌که کارفرمایشان از نتیجه کارشان سود ببرد، خود از نتیجه و ثمره کارشان استفاده کنند.

تمرین:

- چهار مورد از دلایل راه اندازی کسب و کار را نام ببرید؟

پاسخ:

(۱) استقلال کاری

(۲) دشواری کار در محیط متعلق به دیگران

(۳) امکان استفاده از تمام توانایی های خود

(۴) امکان سودآوری

(۵) تعریف کسب و کار

کسب و کار را یک نوع کاسبی می دانند که طی آن کالاها یا خدمات برای فروش در بازار تولید و توزیع می شوند. هر تبادلی که در آن خرید و فروش صورت گیرد، کسب و کار نیست، بلکه کسب و کار، هر نوع تبادل تکراری و تجدید شونده ی خرید و فروش است. برای مثال اگر ما ویلچری را از جایی خریده و به فرد دیگری بفروشیم یک معامله است اما اگر همین روند ادامه یابد تبدیل به کسب و کار می شود.

(۶) ویژگی های کسب و کار

بنابراین با توجه به تعاریف یاد شده می توان دریافت که کسب و کار با خرید و فروش کالاها، تولید کالاها یا عرضه ی خدمات، به منظور به دست آوردن سود، سرو کار دارد. بنابراین با توجه به تعاریف مذکور، ویژگی های کسب و کار، که گاهی اوقات از آن به عنوان اصول کسب و کار نیز یاد می کنند، عبارتند از:

۱- فروش یا انتقال کالاها و خدمات برای کسب ارزش

فروش و انتقال کالاها و خدمات ارزشی را ایجاد می کند

۲- وجود معامله ی کالاها و خدمات

در کسب و کار حتما معاملات یا مراودات تجاری وجود خواهد داشت.

۳- تکرار معاملات

یعنی لزوماً یک خرید و فروش مقطعی کسب و کار نیست.

۴- انگیزه‌ی سود

مهم‌ترین و قدرتمندترین محرک اداره‌ی امور کسب و کار است، در واقع افراد برای سود کاری را راه‌اندازی می‌کنند

۵- فعالیت توأم با ریسک

ریسک در کسب و کار اجتناب‌ناپذیر است، ریسک همیشه بر آینده متمرکز است و عدم اطمینان، ویژگی آینده است. از این رو، همواره کسب و کار توأم با ریسک است.

تمرین:

- ویژگی‌های کسب و کار را نام ببرید؟

پاسخ:

- ۱) فروش یا انتقال کالاها و خدمات برای کسب ارزش
- ۲) وجود معامله‌ی کالاها و خدمات
- ۳) تکرار معاملات
- ۴) انگیزه‌ی سود
- ۵) فعالیت توأم با ریسک

۷) نگرش کسب و کارانه

تغییر نگرش عادی به نگاه و نگرش کسب و کارانه می‌تواند دید فرصت‌شناسی فرد را افزایش دهد تا در صورتی که وی در بازاری خلاء احساس کند از آن به‌عنوان فرصت کسب و کار بهره‌برداری کند. این نگاه و نگرش موارد زیر را در برمی‌گیرد:

- ۱- حساس شدن نسبت به محیط اطراف خود در زمینه انواع کسب و کار
- ۲- حساس شدن نسبت به اینکه مردم چگونه از طریق ایجاد کسب و کار پول در می‌آورند.

۸) اهداف کسب و کار

باور عمومی این است که تنها هدف کسب و کار، به دست آوردن سود اقتصادی است، در حالی که این امر، واقعیت ندارد. آرویک معتقد است همان‌طور که انسان تنها با هدف خوردن زندگی نمی‌کند، تنها هدف کسب و کار هم، کسب سود نیست. بنابراین، کسب و کارها هم دارای اهداف اقتصادی‌اند و هم اهداف اجتماعی‌اند به شرح زیر می‌باشند.

الف) اهداف اقتصادی

- سودآوری مطلوب
- ایجاد و حفظ رضایتمندی مشتری که منجر به یک درآمد پایدار می‌شود
- ایجاد نوآوری که با تمایز در بازار نسبت به رقبا منتج به افزایش سهم بازار می‌شود.

ب) اهداف اجتماعی

- ارائه کالاها و خدمات با کیفیت
- تسهیل دسترسی همگان به محصولات
- برخورد عادلانه با دینفعان کسب و کار مانند کارگران، مشتریان، عرضه‌کنندگان و سرمایه‌گذاران
- رفع کمبود یا نیازی از جامعه

تمرین:

- کدام مورد از اهداف اقتصادی کسب و کار است؟

- ۱) سودآوری مطلوب
- ۲) ارائه کالاها و خدمات با کیفیت
- ۳) تسهیل دسترسی همگان به محصولات

پاسخ:

گزینه ۱

۹) انواع کسب و کار

سه دسته‌بندی عمده وجود دارد:

الف) دسته‌بندی نوع اول: براساس اندازه

الف- ۱- کسب و کار کوچک و متوسط^۱ (SME)

کسب و کارهایی که کمتر از ۵۰ نفر در استخدام دارند کوچک، و کسب و کارهایی که بین ۵۰ تا ۵۰۰ نفر در استخدام دارند متوسط نامیده می‌شوند. بانک مرکزی ایران نیز کسب و کارهای زیر ۱۰۰ نفر نیروی کار را به‌عنوان بنگاه‌های کوچک و متوسط تلقی می‌کند.

البته باید اذعان داشت که تعریف دقیق و یکسانی از کسب و کارهای کوچک و متوسط وجود ندارد و معیار تعریف ارائه شده برای آن‌ها در کشورهای مختلف، متفاوت است. معیارهای موجود جهت تعریف کسب و کارهای کوچک و متوسط مواردی مانند: تعداد کارکنان، میزان دارایی‌های به‌کار رفته، نسبت فروش به سرمایه در گردش، تعداد کارکنان زن، تعداد کارکنان و ارزش دارایی، گردش پول و ارزش دارایی، تعداد کارکنان و میزان فروش و ارزش دارایی می‌باشد. طبق تعریف مرکز آمار در ایران نیز صناعی که تعداد کارکنانشان کمتر از ۹ نفر می‌باشند به‌عنوان صنایع کوچک تلقی می‌گردند ولی می‌توان صناعی را که تعداد کارکنان آن‌ها زیر ۲۱ نفر است، به‌عنوان کسب و کارهای کوچک و متوسط به حساب آورد (محمدپور و میرزا زاده، ۱۳۱۹).

این تعاریف با توجه به ساختار سنی، جمعیتی، فرهنگی و درجه توسعه یافتگی متفاوت هستند. بنگاه‌های کوچک و متوسط در کشورهای مختلف جهان دارای شباهت‌های بسیاری هستند، اما با وجود این، نمی‌توان تعریف واحد و یکسانی از آن‌ها به دست آورد زیرا هر کشور با توجه به شرایط خاص خود تعریفی از این کسب و کارها ارائه کرده است. در حقیقت، شرایط اقتصادی و صنعتی حاکم بر هر کشور، معرف صنایع کوچک و متوسط آن است. برخی از معیارهایی که معمولاً در تعریف صنایع کوچک و متوسط به کار می‌روند عبارتند از: تعداد کارکنان، میزان سرمایه، حجم دارایی، کل حجم فروش و ظرفیت تولید، اما رایج‌ترین معیار برای تعریف، معیار تعداد کارکنان است (کیان پور و توالی، ۱۳۹۳).

بر اساس تعریف اتحادیه اروپا، صنایع کوچک و متوسط کسب و کارهای تولیدی و خدماتی هستند که کارکنان آن‌ها کمتر از ۲۲۱ نفر باشند. این اتحادیه تقسیم‌بندی بنگاه‌های کوچک و

1 small and medium enterprise

متوسط را به شرح زیر بیان می کند:

- بنگاه های خرد: ۹-۱۱ نفر
- بنگاه های کوچک: ۴۹-۱۱ نفر
- بنگاه های متوسط: ۲۴۹-۲۱ نفر

در ضمن گردش مالی سالیانه آن ها بایستی کمتر از ۴۱ میلیون یورو و با ترازنامه کمتر از ۳۷ میلیون یورو باشد و در نهایت، از نظر اقتصادی مستقل بوده و بیش از ۲۱ درصد آن متعلق به بخش خصوصی باشد (ملکی نژاد، ۱۳۸۵)

الف-۲- کسب و کار بزرگ^۱ (LSE)

به آن دسته از کسب و کارهایی اطلاق می گردد که بیش از ۵۰۰ نفر کارمند داشته باشند و از نظر اندازه، سود و فروش، معمولاً ارقام بالایی را به خود اختصاص می دهند.

ب) دسته بندی نوع دوم:

در این دسته بندی کسب و کارها براساس ماهیت تقسیم بندی می شوند به ترتیب زیر:

- کسب و کارهای تولیدی- کسب و کارهای خدماتی-کسب و کارهای بازرگانی یا تجاری که جزئیات این دسته بندی به شرح ذیل می باشد:

۱- **کسب و کارهای صنعتی:** شامل فعالیت های اقتصادی به منظور استخراج یا تولید کالا برای مصارف نهایی یا واسطه ای

۲- **کسب و کارهای خدماتی:** شامل فعالیت های اقتصادی که در آن ها به جای کالای فیزیکی خدمات ارائه می شوند که غالب این نوع کسب و کارها به منظور انتقال کالا و خدمات از مکان تولید به محل مصرف می شود در این نوع کسب و کار محصول نهایی خدمت است که قابل لمس نیست. مانند مؤسسات آموزشی که محصول نهایی آن ها آموزش است.

۳- **کسب و کارهای بازرگانی یا تجاری:** این نوع کسب و کارها صرفاً شامل خرید و فروش کالا و خدمات می باشد که در آن، کالا و خدمات از یک مبدا خریداری و به یک مقصد فروخته می شود. **توجه:** یک کسب و کار می تواند هم تولیدی و هم خدماتی و هم بازرگانی باشد اما هسته اصلی کار که بیشتر خدمات است یا تولید ماهیت آن را مشخص می کند.

1- large scale enterprise

ج) دسته‌بندی سوم:

کسب و کار خانگی - کسب و کار خانوادگی - کسب و کار روستایی - کسب و کار مجازی



۱) کسب و کار خانگی^۱

به هر نوع فعالیت اقتصادی، در محل سکونت شخصی، که با استفاده از وسایل و امکانات منزل، راه‌اندازی شود، کسب و کار خانگی می‌گویند. مهد این نوع کسب و کار کشور چین است. این نوع کسب و کار بسیار مناسب افراد دارای معلولیت و از مزایای این نوع کسب و کار می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

راحت‌تر بودن تربیت بچه‌ها

داشتن فرصت و زمان بیشتر برای انجام کار تناسب با ویژگی‌های جسمی افراد دارای ناتوانی

و معلولیت و زنان سرپرست خانوار

- احتمال موفقیت بیشتر به دلیل کم بودن ریسک

- تناسب با اقشار مختلف

- آزادی و استقلال عمل بیشتر

- ساعات کاری انعطاف پذیر

- عدم نیاز به مجوز

- پایین بودن هزینه‌ی راه‌اندازی

- پایین بودن میزان ریسک

- امکان کار کردن پاره وقت



۲) کسب و کار خانوادگی^۱

کسب و کار خانوادگی، یک نوع کسب و کار است که صاحبان آن با هم خویشاوند و فامیل باشند. به عبارت دیگر افراد یک خانواده و خویشاوندان اقدام به تشکیل آن می نمایند. به طور کلی هر نوع کسب و کاری است که بخش عمده مالکیت یا کنترل آن در اختیار یک خانواده باشد و خانواده به طور کامل و یا پاره وقت، مستقیماً در آن درگیر می باشد. این نوع کسب و کارها را می توان در بسیاری از کشورها همچون ایتالیا مشاهده نمود که مهد این نوع کسب و کار می باشد. یک کسب و کار خانوادگی گاهی می تواند فراتر از یک شرکت خانوادگی باشد، و گاهی نیز فقط در قالب یک شرکت خانوادگی باشد. معمولاً نیازها، آرزوها و نگرانی های خانواده بر تصمیم گیری های کسب و کار تأثیر می گذارند. نظام های خانوادگی و روش های مورد استفاده برای ارتباط برقرار کردن با یکدیگر و تصمیم گرفتن، همه می توانند در تصمیمات کسب و کار تأثیرگذار باشند. این زیبایی و چالش مدیریت کسب و کار خانوادگی است. مانند سوهان فروشی ها در قم که غالباً با عنوان برادران و پسران معرفی می شوند.



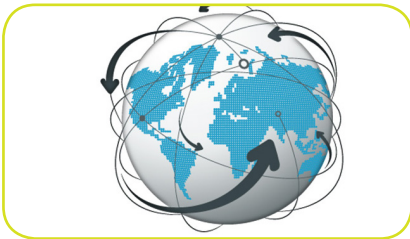
۳) کسب و کار روستایی^۲

به کسب و کاری گفته می شود که با استفاده از منابع و امکانات روستا و عوامل طبیعی راه اندازی می شود. مانند کشاورزی، باغداری، دامداری، صنایع دستی، گردشگری. برای

1- Family Business

2- Rural Business

تعریف مقوله کارآفرینی روستایی (که البته در ادامه با مفهوم کارآفرینی در مقابل مفهوم کسب و کار آشنا خواهیم شد که کسب و کار مبتنی بر نوآوری را شامل می‌شود) به کار برد عبارتست از: «به‌کارگیری نوآورانه منابع و امکانات روستا در راستای شکار فرصت‌های کسب و کار.» کارآفرینی روستایی اساساً تفاوتی با کارآفرینی در شهر ندارد جز اینکه باید آن را در فضای روستا تصور نمود.



۴) کسب و کار مجازی^۱

این نوع کسب و کار، جدید بوده و با پیدایش کامپیوتر، اینترنت و توسعه‌ی جامعه‌ی خدماتی به‌عنوان یکی از سریع‌ترین کسب و کارها از نظر تعداد، سود و حجم در عرصه‌ی تجارت جهانی مطرح می‌باشند. در این نوع کسب و کار نیازی به حضور فیزیکی مشتری وجود ندارد. و فعالیت‌ها عمدتاً به صورت مجازی و غیرحضوری صورت می‌گیرد. این نوع کسب و کار بر دو قسم می‌باشد:

۴-۱- تولید بدون کارخانه

تولید بدون کارخانه که اصالتاً ایرانی است امروزه در دنیا به نام چین شناخته می‌شود و جالب است بدانید میلیون‌ها فرصت شغلی را در آنجا فراهم کرده است. این نوع کسب و کار، برپایه تولید بدون ایجاد کارخانه‌های بزرگ و با بهره‌گیری از استراتژی‌های برون سپاری می‌باشد، که می‌تواند کاهش هزینه و انعطاف پذیری و افزایش سرعت پاسخگویی به نیازهای مشتری را در پی داشته باشد. در این کسب و کار معمولاً مواد اولیه از جاهایی مختلف خریداری و صرفاً عملیات ترکیب و مونتاژ صورت می‌گیرد. البته این نوع کسب و کار باید با برنامه‌ریزی دقیق اداره شود و باید از چابکی خاصی برخوردار باشد. ولی در عین حال ریسک آن نسبتاً پایین است.

۴-۲- کسب و کارهای الکترونیک

کسب و کارهای الکترونیک کسب و کارهای هستند که با ابزارهای الکترونیک راه‌اندازی می‌شوند مانند کسب و کارهای اینترنتی و کسب و کارهای تلفنی. کسب و کار اینترنتی به فروش محصولات یا خدمات در اینترنت گفته می‌شود. یک سایت اینترنتی، تنها برای فروش محصول یا خدمات به کار نمی‌رود، بلکه می‌تواند نقش‌ها و کارکردهای مختلفی داشته باشد. اگر محصول خاص و منحصر به فردی دارید که در دیگر نقاط دنیا وجود ندارد، می‌توانید با معرفی آن محصول در سایت خود، دیگران را از وجود آن مطلع کنید و از این طریق به اهداف خود دست یابید. کسب و کارهای تلفنی نیز با استفاده از تلفن و ابزارهای مخابراتی دیگر راه‌اندازی می‌شوند مانند کسب و کارهای با پیامک یا کسب و کار زنگوله که با تماس تلفنی برای کودکان قصه می‌گفت.

تمرین:

- کدام نوع و کسب و کار برای افراد دارای معلولیت مناسب‌تر است و چرا؟

پاسخ:

- کسب و کار خانگی به دلیل امکان انجام کار در منزل و عدم نیاز به رفت و آمد زیاد

۱۰) آمادگی روانی برای راه‌اندازی کسب و کار

که این آمادگی روانی می‌تواند مثبت، منفی یا خنثی باشد.

• نگرش منفی نسبت به کسب و کار:

وقتی به هردلیلی، فرد از انجام کار خوشش نیاید و به دنبال فرصتی بگردد تا از انجام کار شانه خالی کند و به اصطلاح از زیر کار دررود.

• نگرش خنثی نسبت به کسب و کار:

بیانگر وضعیتی است که فرد هیچ احساس مثبت یا منفی ای نسبت به کسب و کار ندارد و انجام کار را یک تکلیف در برابر دستمزدی که به او می‌دهند، ارزیابی می‌کند.

• نگرش مثبت نسبت به کسب و کار:

فرد با عشق و علاقه به کار می‌نگرد و کسب و کار را عامل موفقیت فردی و اجتماعی می‌داند و از انجام کار، احساس رضایت و شادمانی می‌کند.

نوع نگرش مردم یک جامعه به کسب و کار، در کمیت و کیفیت انجام کار و توسعه جامعه نقش مؤثری دارد و یکی از دلایل عدم توسعه اقتصادی کشورمان ناشی از فقدان نگرش مثبت گروه‌های مختلف اجتماعی به کسب و کار است. برخی از عواملی که مانع ایجاد نگرش کسب و کار در ایران شده است، عبارتند از:

- ۱) علاقه به ثروت‌های بادآورده
- ۲) استقبال اکثریت نیروی کار از تعطیلات
- ۳) بهره‌وری پایین نیروی کار
- ۴) تمایل به مشاغل واسطه‌گری
- ۵) نداشتن انگیزه برای راه‌اندازی کسب و کار

۱۱) تعریف کارآفرینی

کارآفرینی که به معنای درست تر ارزش آفرینی می باشد تحت عنوان راه اندازی کسب و کاری که مبتنی بر ایده و فکر جدید می باشد و با بسیج منابع از طریق فرآیند ایجاد کسب و کار که توأم با مخاطره مالی و اجتماعی و حیثیتی راه اندازی و محصول و خدمت جدید به بازار عرضه می کند. البته نوآوری که در این تعریف آن را با تعریف کسب و کار مجزا می کند ابعاد مختلفی دارد برای مثال نوآوری می تواند در شیوه تولید، طراحی محصول، تبلیغات، بسته بندی، تحویل، بازار باشد. برای مثال اگر ما کسب و کاری را در منطقه ای جدید راه اندازی کنیم بازاری جدید را یافته ایم و اگر در شیوه تولید یا بسته بندی محصول تغییری مثبت ایجاد کنیم که منتج به ارزش گردد خود کارآفرینی است.

۱۲) انواع کارآفرینی

کارآفرینی مانند کسب و کار انواع مختلفی دارد که به شرح ذیل می باشد:

۱- کارآفرینی (مستقل)^۱

کارآفرینی مستقل حالتی است که فردی با شناسایی فرصت، مسئولیت اولیه جمع آوری منابع لازم برای شروع کسب و کار را به عهده می گیرد. در واقع فرد، نقش محوری در کسب و کار دارد.

۲- کارآفرینی سازمانی یا درون سازمانی^۲

مجموعه فعالیت های کارآفرینانه ای است که از منابع و حمایت سازمانی به منظور دست یابی به نتایج استفاده می شود به طور کلی راه اندازی کسب و کار با استفاده از امکانات و منابع یک سازمان را می گویند. مثلاً راه اندازی یک مؤسسه تحت حمایت بهزیستی یا راه اندازی یک رستوران مخصوص افراد خاص تحت حمایت بهزیستی.

۳- کارآفرینی شرکتی^۳

کارآفرینی شرکتی به مفهوم تعهد شرکت به ایجاد و معرفی محصولات جدید، فرآیندهایی

1- Entrepreneurship

2- Intrapreneurship

3- Corporate Entrepreneurship

جدید و نظام‌های سازمانی نوین است. در واقع در این نوع کسب و کار یک شرکت نقش یک فرد کارآفرین را بازی می‌کند. مانند شرکت اپل

۴- کارآفرینی اجتماعی^۱

کارآفرینی اجتماعی فرآیندی است که طی آن فرد یا افرادی با خلق و انجام یک عمل نوآورانه عده زیادی را از منافع آن عمل بهره‌مند می‌سازند، اکثر مؤسسات خیریه، سازمان‌های غیردولتی (NGOs) چنین فعالیت‌هایی را انجام می‌دهند. به نوعی اکثر فعالیت‌های بهزیستی نیز با این نوع کسب و کار سروکار دارد.

در این نوع کسب و کارها اهداف اجتماعی نسبت به اهداف اقتصادی از اهمیت بیشتری برخوردارند. و اگر درآمدی کسب شود مجدد به چرخه کسب و کار خیرخواهانه برگشته و صرف همان امور خیریه می‌شود. برای مثال بنیادهای خیریه مانند سازمان بهزیستی، مؤسسه محک و بنیاد خیریه بین‌المللی امداد جهان. از آنجایی که سازمان بهزیستی اکثر فعالیت‌هایش مبتنی بر کارآفرینی اجتماعی است نمونه‌هایی از کارآفرینی‌های اجتماعی موفق در داخل و خارج دنیا را مورد بررسی قرار می‌دهیم، از جمله آن، می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

۴-۱- گرامین بانک

می‌توان دکتر محمد یونس مؤسس بنگلادشی این بانک را برجسته‌ترین کارآفرین اجتماعی سال‌های معاصر نامید که برنده جایزه صلح نوبل نیز شد. او کسب و کارش را روی روستاییان فقیر بنگلادشی که شاید هیچ‌گاه فرصت این را که حساب بانکی داشته باشند پیدا نکرده بودند پیاده‌سازی کرد، و با ابداع الگوهای جدید ارائه وام و بازپرداخت آن، فرصت ایجاد و رشد کسب و کارهای کوچک و خانگی را برای اقشار کم‌درآمد و فقرا فراهم ساخت.

۴-۲- بنیاد بیل و ملیندا گیتس

بنیاد بیل و ملیندا گیتس بزرگ‌ترین مؤسسه خیریه در دنیا است. این بنیاد در سال ۲۰۰۰ توسط بیل و ملیندا گیتس تأسیس شد و در طول دو سال فعالیت این مؤسسه، سرمایه آن به ۲ میلیارد دلار افزایش و در سال ۲۰۰۶ میلادی توسط وارن بافت به دو برابر توسعه یافت.

۳-۴- آسایشگاه خیریه کهریزک

آسایشگاه خیریه کهریزک مؤسسه ای غیرانتفاعی و مردمی است. خدمات اعضای هیأت مدیره و هیأت امنای به صورت داوطلبانه و افتخاری است. مؤسسه خیریه کهریزک، با پذیرش تعداد معدودی معلول و سالمند بنیاد گذاشته شد.

۴-۴- مؤسسه خیریه حمایت از کودکان سرطانی- محک

مؤسسه خیریه حمایت از کودکان مبتلا به سرطان محک به عنوان یک سازمان غیردولتی، غیرانتفاعی و غیرسیاسی جهت تسکین آلام کودکان مبتلا به سرطان و خانواده‌های آنان، فعالیت خود را آغاز نمود.

تمرین:

- نهادهای خیریه جزء کدام دسته کارآفرینی می‌شوند؟ چرا؟

پاسخ:

- کارآفرینی اجتماعی به دلیل اینکه اهداف اجتماعی از اهداف اقتصادی در آن مهم‌تر هستند

۱۳) ویژگی‌های شخصیتی کارآفرینان

فرد کارآفرین یا کسی که می‌خواهد کسب و کاری را راه‌اندازی نماید برای افزایش شانس موفقیت خود باید ویژگی‌های شخصیتی کارآفرینان را در خودش تقویت نماید. این ویژگی‌ها به شرح ذیل می‌باشند:



۱- توفیق طلبی

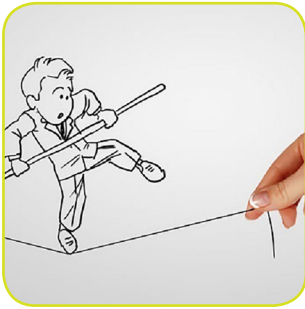
عبارت است از تمایل به انجام کار در استانداردهای عالی جهت موفقیت در موقعیت‌های رقابتی یا به بیان ساده تر راضی نشدن به یک موفقیت و جستجوی موفقیت بعدی. که افرادی که نیاز به توفیق بسیار زیادی دارند، دارای ویژگی‌های ذیل می‌باشند:

- مسئولیت شخصی برای تصمیم‌گیری را ترجیح می‌دهند. موقعیت‌هایی را دوست دارند که برای یافتن راه حل مشکلات، شخصا مسئول باشند.
- مخاطره‌پذیری آن‌ها متوسط است. تمایل آنان برای انتخاب هدف‌های متوسط و ریسک حساب شده است.
- به دریافت بازخورد از نتایج تصمیمات خود علاقمند می‌باشند. موقعیت‌هایی را جستجو می‌کنند که کسب بازخورد واقعی آن‌ها ممکن باشد.
- به جای موقعیت‌های ثابت و تکراری به دنبال تغییرات مثبت هستند.
- به توفیق شخصی و درونی بیش از پاداش بیرونی و پولی علاقمندند.
- تازمانی که گمان کنند کار خود را درست انجام می‌دهند، به قضاوت دیگری توجه نمی‌کنند.

۲- مرکز کنترل درونی

عقیده فرد نسبت به اینکه وی تحت کنترل وقایع خارجی یا داخلی می‌باشد را مرکز کنترل می‌گویند. بیشتر کارآفرینان دارای مرکز کنترل داخلی‌اند حال آن‌که کسانی که دارای مرکز کنترل بیرونی هستند معتقدند وقایع خارجی که خارج از کنترل آن‌ها می‌باشد سرنوشت آن‌ها را تعیین می‌کند.

کارآفرینان موفق به خود ایمان دارند و موفقیت یا شکست را به سرنوشت، اقبال و یا نیروهای مشابه نسبت نمی دهند. به عقیده آن ها شکست ها و پیشرفت ها تحت کنترل نفوذ آن ها بوده و خود را در نتایج عملکردهایشان مؤثر می دانند.



۳- ریسک پذیری

ریسک پذیری در کارآفرین با یک قمارباز متفاوت است. چرا که در مورد کارآفرین این کار بسیار حساب شده صورت می گیرد. برخلاف تصور عمومی که کارآفرین را یک فرد عاشق ریسک می پندارند، کارآفرین یک فرد عاشق ریسک نیست. او در مواردی به ریسک اقدام می کند که نتایج حاصل از آن را مورد محاسبه قرار داده و موفقیت در آن سود زیادی را برای وی در برداشته باشد.

۴- تحمل ابهام

پذیرفتن عدم قطعیت به عنوان بخشی از زندگی، توانایی ادامه حیات با دانشی ناقص درباره محیط و تمایل به آغاز فعالیتی مستقل بی آن که شخص بداند. آیا موفق خواهد شد یا خیر. در واقع تحمل وضعیت ابهام در دوران ابتدایی راه اندازی کسب و کار تا مرحله ای که کسب و کار به سود برسد.

۵- نیاز به استقلال

در واقع نیاز به استقلال را می توان معادلی عباراتی مانند کنترل داشتن بر سرنوشت خود، کاری برا خود انجام دادن، آقای خود بودن تعبیر کرد. نیاز به استقلال یک عامل انگیزشی برای کارآفرینان است که سبب می شود خود تصمیم بگیرند کارها را به شیوه خود انجام دهند نه دیگران. برای افراد دارای معلولیت و ناتوانی که از اراده بالاتری نسبت به افراد سالم برخوردارند این مورد می تواند یک عامل انگیزشی مهم باشد.



۶- خلاقیت

این ویژگی، توانایی خلق ایده‌های جدید است که این ایده‌ها ممکن است به محصولات یا خدمات جدید نیز منجر شوند. در ضمن افراد دارای این ویژگی، توانایی ارائه راه‌حل‌های مختلف برای یک مسئله کسب و کاری را دارند.

۷- هوش هیجانی بالا (EQ)

عبارتست از توانایی درک احساسات خویش و احساسات دیگران و نحوه مدیریت بر آن. این نوع هوش برخلاف هوش شناختی (IQ) اکتسابی است و می‌توان با تجربه و آموزش‌های مختلف آن را به دست آورد. تحقیقات مختلف نشان داده‌اند که افراد کارآفرین دارای هوش هیجانی بالایی و در نتیجه توانایی‌های ارتباطی می‌باشند.

تمرین:

- چهار دسته از ویژگی‌های شخصیتی کارآفرینان را نام ببرید؟

پاسخ:

- (۱) توفیق طلبی
- (۲) ریسک پذیری
- (۳) تحمل ابهام
- (۴) خلاقیت

۱۴) ویژگی های جمعیت شناختی کارآفرینان

البته کارآفرینان در کنار ویژگی های شخصیتی که ذکر شد دارای ویژگی های جمعیت شناختی نیز می باشند. این ویژگی ها به دو دسته ویژگی های تجربی و ویژگی مرتبط با سابقه و پیشینه فرد تقسیم می شود.

الف- ویژگی های تجربی

این ویژگی ها، در رابطه با تجربیات زندگی کارآفرینان و موارد مرتبط با این تجارب، می باشند.

۱- تجربه کاری

معمولاً کارآفرینان دارای تجارب کاری مرتبط با کسب و کارشان می باشند. و گاهی این تجارب از آموزش های تحصیلی برای ایشان نیز ارزشمندتر می باشد.

۲- نارضایتی از شغل قبلی

نارضایتی و خستگی زیاد از شغل قبلی، انگیزه اصلی آغاز فعالیت جدید اکثر کارآفرینان مطابق تحقیقات بوده است.

۳- الگوی نقش

بیشتر کارآفرینان در زندگی خود دارای الگوی نقش می باشند. و افراد متنوعی را به عنوان الگوی نقش می پذیرند. حال این افراد می تواند خانواده، دوستان یا افراد سرشناس باشند. رسیدن به موفقیت ها و جایگاه ایشان انگیزه ای برای فعالیت های کارآفرینان می باشد.

ب- ویژگی های مرتبط با سابقه و پیشینه فرد

این ویژگی ها در رابطه با شرایط تحصیلی و پیشینه فرد کارآفرین می باشد.

۱- شرایط کودکی

غالب کارآفرینان شرایط کودکی مناسبی نداشتند از جمله مواردی مثل طلاق یا فوت والدین، فقر و عدم امنیت در دوران کودکی در بین ایشان مشاهده شده است.

۲- تحصیلات

بیشتر کارآفرینان از تحصیلات پائینی برخوردارند. و اکثر ایشان، تحصیلات دانشگاهی ندارند. تحصیلات نقش بزرگی در کارآفرینی و حتی موفقیت کارآفرینان ندارند.

۳- سن

تحقیقات نشان داده ۸۸٪ کارآفرینان بین ۲۰ تا ۵۰ سال سن دارند تحقیقات دیگر حاکی از

آن است که ۶۵٪ ایشان بین ۲۰ تا ۴۰ ساله می‌باشند. مناسب‌ترین سن بین اواخر بیست سالگی تا اوایل چهل سالگی است.

۴- قرار نگرفتن فرد در پایگاه اجتماعی

بیشتر کارآفرینان در پایگاه اجتماعی مناسب قرار نداشتند این موضوع خود عامل انگیزشی برای کارآفرینان بوده است تا با راه‌اندازی کسب و کار و بهبود وضعیت زندگی حقانیت خود را اثبات نموده و جایگاه اجتماعی شان را بهبود بخشند.

۱۵) چرخه حیات کسب و کارهای کارآفرینانه (مراحل ایجاد و توسعه‌ی کسب و کار)

به‌طور سنتی چرخه حیات این نوع کسب و کارها را می‌توان در پنج مرحله بررسی کرد:

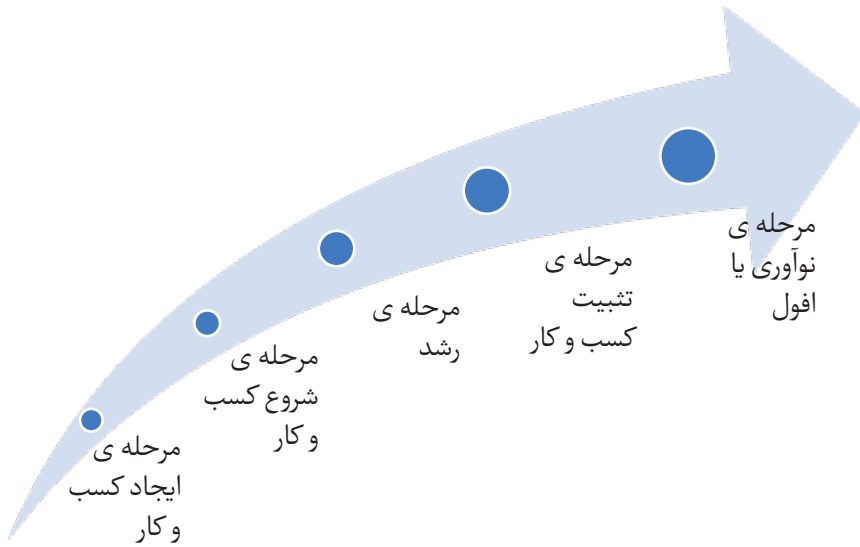
۱- مرحله‌ی ایجاد کسب و کار: شامل فعالیت‌های مرتبط با شکل‌گیری اولیه کسب و کار است. در این مرحله خلاقیت نیاز است در واقع برای کسب منابع مالی و غیر مالی به خلاقیت، ارزیابی و شبکه سازی نیاز است و هدف کلی، مأموریت و جهت کسب و کار در این مرحله مشخص می‌شود.

۲- مرحله‌ی شروع کسب و کار: فعالیت‌های لازم برای ایجاد برنامه رسمی کسب و کار، جست و جوی سرمایه، فعالیت‌های بازاریابی و **ایجاد تیم کارآفرینانه** مؤثر در این مرحله انجام می‌گیرد.

۳- مرحله‌ی رشد: در این مرحله **تغییرات مهمی در استراتژی کارآفرینانه** باید انجام شود زیرا رقبای و دیگر نیروهای بازار، مشغول ایجاد تغییر و تحول در استراتژی‌های خودند و این امر چالش‌هایی را در بردارد از این رو انتقال رهبری انفرادی کارآفرینانه به رهبری تیم‌گرایی مدیریتی مطرح است.

۴- مرحله‌ی تثبیت کسب و کار: رقابت شرکت‌ها و بی تفاوتی مشتریان نسبت به کالاها و خدمات کارآفرینان افزایش می‌یابد و بازار اشباع می‌شود. علاوه بر آن میزان فروش کسب و کار، حالت ثابتی به خود می‌گیرد و شرکت باید در مورد سه تا پنج سال آینده خود برنامه‌ریزی کند و نوآوری برای موفقیت کسب و کار آینده امری ضروری می‌باشد.

۵- مرحله‌ی نوآوری یا افول: شرکت‌هایی که به **نوآوری** توجهی ندارند سرنوشتی جز **نابودی** نخواهند داشت. و شرکت‌هایی که از نظر مالی موفقیت داشته‌اند در تلاشند تا شرکت‌های نوآور دیگری را صاحب شوند از این رو به رشد خود اطمینان پیدا کرده و تعدادی از شرکت‌های تولید خدمات و محصولات جدید را دنبال می‌کنند.

**تمرین:**

- مراحل چرخه حیات کسب و کارهای کارآفرینانه را به ترتیب نام ببرید؟

پاسخ:

- (۱) ایجاد کسب و کار
- (۲) شروع کسب و کار
- (۳) رشد
- (۴) تثبیت کسب و کار
- (۵) نوآوری یا افول

مهارت‌های لازم برای راه‌اندازی کسب و کار

برای مهارت لازم برای راه‌اندازی کسب و کار دسته‌بندی‌های مختلفی وجود دارد حال به یک جمع‌بندی جامه می‌پردازیم:

۱- مهارت‌های مدیریتی

کارآفرین، کسی است که مسئولیت عملکرد یک یا چند نفر را در مجموعه کسب و کاری خود، بر عهده دارد وظیفه همه مدیران کسب و کار، در همه سطوح ایجاد محیطی است که اعضای مجموعه، بتوانند با همکاری گروهی به اهداف معین خود دست یابند. کارآفرین باید فرآیند به‌کارگیری مؤثر منابع از طریق برنامه‌ریزی، سازماندهی، مدیریت منابع انسانی، هدایت و کنترل عملیات برای دستیابی به اهداف تعیین شده را داشته باشد که به آن مهارت‌های مدیریتی می‌گویند.

۱-۱- برنامه‌ریزی

مهارت‌های برنامه‌ریزی، شامل مهارت‌های برنامه‌ریزی کسب و کار در مرحله پیش‌اندازی (مانند برنامه‌ریزی برای اخذ مجوزها، برنامه‌ریزی برای تهیه زیرساخت‌های کسب و کار، طرح امکان‌سنجی کسب و کار و طرح کسب و کار و...)، راه‌اندازی (مانند برنامه‌ریزی تولید و ارائه خدمات) و اداره کسب و کار (مانند تدوین برنامه فروش و توسعه کسب و کار و...) می‌باشد.

۲-۱- سازماندهی:

شامل هارت‌هایی مانند تقسیم وظایف و شناسایی محل استقرار تجهیزات و کارکنان، طراحی و تعریف کارها و فعالیت‌های ضروری، دسته‌بندی فعالیت‌ها بر حسب مشاغل و پست‌های سازمانی، برای کسب اهداف مشترک می‌باشد.

۳-۱- مدیریت منابع انسانی

فعالیت‌های متنوع شامل جذب و نگهداری و پرورش نیروی کار با استعداد و پرانرژی برای فعالیت‌های مختلف کسب و کاری. اگر افراد مناسب انتخاب شده و در جای مناسب به کار گرفته شوند همه چیز به خوبی پیش می‌رود. حتی ممکن است ما اطلاعات فنی از کسب و کار نداشته باشیم اما با به‌کارگیری نیروهای انسانی متخصص از تخصص آن‌ها برای کارمان استفاده می‌کنیم. مانند راه‌اندازی سایت از طریق به‌کارگیری یک تیم پشتیبانی و برنامه نویسی

۴-۱- هدایت یا رهبری

شامل انگیزش کارکنان و جهت دهی آن‌ها به سمت اهداف کسب و کار می‌باشد. یک کارافرین باید رهبر باشد و دوشادوش کارکنان خود تلاش کند تا روحیه تعهد و فداکاری را در بین ایشان ترویج کند و در هنگام بحران‌ها اولین نفر برای فداکاری باشد مثلاً اگر شرکت دچار مشکل مالی شد و قرار شد بخشی از حقوق کسر شود بهتر است کارافرین خود اولین نفر پیشگام شود.

۵-۱- کنترل عملیات

کارافرینی باید مطابق با طرح کسب و کار خود، عملیات کسب و کار و وضعیت آن را چک نموده و کنترل کند و در صورتی که کسب و کار از مسیر اصلی خود منحرف شد بلافاصله با راهکارهای استراتژیک مناسب، آن را به مسیر اصلی بازگرداند. کارافرین باید دائماً فعالیت‌ها را مطابق با برنامه‌های خود چک و ارزیابی نماید.

۶-۱- تصمیم‌گیری

کارافرین باید در فرآیند راه‌اندازی کسب و کار خود به‌ویژه در لحظات حساس بهترین تصمیم را بگیرد و دائماً از تصمیمات اخذ شده بازخور بگیرد.

۲- مهارت‌های فنی و تولیدی

کارافرینی باید به مباحث برنامه‌ریزی تولید و مباحث فنی تولید و ارائه خدمات آشنا باشد. در یک دسته‌بندی کلی مهارت‌های فنی مورد نیاز برای کارافرینان به شرح ذیل می‌باشد:

۲-۱- مهارت تولید و ارائه خدمات

تولید فرآیندی است که طی آن مواد خام به وسیله سازمان به کالا یا خدمت نهایی تبدیل می‌شود هدف مدیریت تولید، تولید خدمت یا محصول با پایین‌ترین هزینه و بالاترین کیفیت است. تولید می‌تواند منتج به ارائه کالا یا خدمات و یا هر دو باشد.

هدف اصلی مدیریت تولید به دست آوردن مناسب‌ترین مقدار عوامل (کمیت و کیفیت و زمان و هزینه) می‌باشد یا به عبارتی به سؤالاتی از قبیل کدام کالا و با کدام خصوصیات و در کجا و به وسیله چه کسی و با کمترین هزینه یا بیشترین سود تولید شود. پس فعالیت در زمینه‌های زیر است:

(۱) پاسخ به تقاضای مصرف‌کننده به بهترین وجه از نظر قیمت و زمان و کمیت و کیفیت

- ۲) کاهش سطح موجودی انبار یا افزایش چرخه موجودی تا حد ممکن.
- ۳) تحقق اهداف و بالا بردن سطح استفاده از منابع نیروی انسانی و ماشینی مؤسسه.

۲-۲- مهارت‌های نوشتاری و مکاتباتی

شامل فعالیت یا هنر تنظیم کلمات و حروف بر روی کاغذ، چوب و یا هر چیز دیگر با هدف ثبت افکار و به منظور برقراری ارتباط با دیگران است. چرا که کارآفرینان در امور روزمره کسب و کاری خود با مکاتبات تجاری با همکاران و سازمان‌های مختلف سرو کار دارد از سوی دیگر کارآفرین برای جذب سرمایه‌گذار به‌ویژه از طریق ارائه طرح کسب و کار باید هنر نگارش طرح کسب و کار جذاب را داشته باشد.

۲-۳- ارتباطات شفاهی یا ارتباطات کلامی

ارتباط عبارت است از فرآیند انتقال و تبادل اندیشه‌ها، احساسات و عقاید دو نفر یا بیشتر با استفاده از علائم و نمادهای مناسب به‌منظور تأثیر، کنترل و هدایت دیگران. وقتی در جریان ارتباط، پیام‌ها به صورت رمزهای کلامی و یا شفاهی انتقال یابند، آن ارتباط را ارتباط شفاهی گویند، مانند بحث و گفتگوی فرد با فرد یا فرد با گروهی دیگر. (شعبانی، ۱۳۷۷)

۲-۴- ایجاد شبکه‌های مدیریت

یک کارآفرین باید مهارت ایجاد شبکه را داشته باشد شبکه‌های اجتماعی می‌توانند برای وی فرصت کشف فرصت‌ها را فراهم آورند در ضمن در دل این شبکه‌ها کارآفرین می‌تواند با تأمین‌کننده‌های معتبر و به صرفه آشنا شود در ضمن از طریق ایجاد شبکه وی می‌تواند ارتباط خود را با مشتریان حفظ و توسعه دهد. شبکه‌های می‌تواند به صورت دوستانه یا رسمی باشد مانند صنوف یا گروه‌هایی‌های رسمی یا دوره‌های دوستانه. عضویت در شبکه‌های تخصصی چه فیزیکی مانند موارد مذکور و چه مجازی مانند عضویت در گروه‌ها و یا کانال‌های تخصصی بکه‌های اجتماعی مجاز مانند تلگرام و یا ایجاد چنین گروه‌هایی از فعالان آن حوزه کسب و کاری بسیار به کارآفرین کمک می‌نماید. کارآفرین می‌تواند اخبار به روز در حوزه کاری خود را از طریق این شبکه‌ها دریافت نماید. در ضمن مدیریت و ایجاد فضای مثبت در چنین شبکه‌های می‌تواند منتج به توسعه سرمایه‌های اجتماعی و در نتیجه اعتبار فرد کارآفرین و افزایش اعتماد به وی شود. براساس همین مهارت لازم نظریه شبکه‌های اجتماعی مطرح شد که به آن اشاره می‌کنیم.

۱۶) نظریه شبکه اجتماعی در کارآفرینی

طبق این دیدگاه، کارآفرینی، فرآیندی است که در شبکه متغیری از روابط اجتماعی واقع شده است و این روابط اجتماعی می توانند رابطه کارآفرین را با منابع و فرصت ها محدود یا تسهیل نمایند.

ویژگی عمومی شبکه های اجتماعی که از طریق آن ها می توان اثربخشی شبکه ها را اندازه گیری نمود:

- ۱- **تراکم:** کثرت ارتباطات بین افراد
- ۲- **دسترسی پذیری:** دسترس پذیری به قلمرو و شبکه و تعداد واسطه های ارتباطی یا گروه های ارتباطی
- ۳- **مرکزیت:** به فاصله کلی فرد از تمامی افراد دیگر و تعداد افرادی که می توانند به وی دسترسی داشته باشند.
- شبکه** عبارت است از مجموعه تمامی افرادی که از طریق **روابطی خاص** با یکدیگر ارتباط دارند و می توانند پنج نقش مهم را در فرآیند تأسیس شرکت ها ایفا نمایند:
 - ۱- تسهیل تبدیل فکر به یک طرح واقعی
 - ۲- بالابردن انگیزه
 - ۳- برانگیختن فکرها
 - ۴- ارائه کمک عملی
 - ۵- حمایت و پشتیبانی

۳-۴- مهارت مربی گری

تعاریف زیادی از مربی گری شده است. بعضی معتقدند مربی گری فقط آموزش دادن چیزی به دیگران است و بر جنبه آموزشی آن تأکید دارند؛ بعضی دیگر معتقدند که مربی گری یادگیری را تسهیل می کند. از دیدگاه جان وایت مور مربی گری شکوفا ساختن ویژگی های بالقوه افراد است و کمک می کند که موفقیتشان به حداکثر برسد. مربی گری، مهارتی است که از آن برای افزایش موفقیت افراد در تیم استفاده می شود. همچنین مربی کسی است که افراد را به سوی پیشرفت برانگیخته، راهنمایی و هدایت می کند، کارآفرین ضمن آموزش تخصص های مورد نیاز به همکاران خود باید در کنار آن ها در تمام مسیر فعالیت کسب و کار بوده و آن ها را به لحاظ انگیزشی تحریک نماید. (Magazine of NCNO, 2004)

تمرین:

- سه مورد از مهارت‌های مدیریت برای راه‌اندازی کسب و کار را نام ببرید؟

پاسخ:

- (۱) برنامه‌ریزی
- (۲) مدیریت منابع انسانی
- (۳) تصمیم‌گیری

۴-۴- مهارت تحلیل محیط یا صنعت:

۴-۴-۱- تحلیل صنعت

برای تحلیل صنعت می‌توان از روش تحلیل صنعت الگوهای پنجگانه پورتر استفاده کرد. مایکل پورتر استراتژیست معروف، پنج عامل را در تعیین شدت رقابت در یک صنعت مؤثر می‌داند آن پنج عامل عبارتند از:

- ۱- کالاهای جایگزین
- ۲- تأمین‌کنندگان
- ۳- خریداران
- ۴- تازه واردان (رقبای جدید)
- ۵- قدرت رقابتی رقبای موجود

حال به تشریح هریک می‌پردازیم:

۱- کالاهای جایگزین

محصول جایگزین محصولی است که تا حدود زیادی از نظر کیفیت و ویژگی‌های اساسی با محصول مورد عرضه شما شباهت دارد و مشتری در صورت یافتن برتری در یک کدام می‌تواند یکی از این دو محصول را به جای یکدیگر انتخاب کند. به طور مثال نوشابه و ماء الشعیر به جای هم می‌توانند انتخاب شوند.

به طور کلی دو عامل بر سهولت جایگزینی یک محصول مؤثرند:

- **قیمت:** اگر محصول جایگزین هزینه و قیمت پایین تری داشته باشد.
- **عملکرد:** اگر عملکرد و کاربرد محصول جایگزین بهتر و بیشتر باشد.

۲- تأمین‌کنندگان

همان تأمین‌کننده‌های کسب و کار ما در آن صنعت می‌باشند مثلاً کسب و کارهایی که ما از آن‌ها مواد اولیه خریداری می‌کنیم. در صورتی که تأمین‌کنندگان یعنی عرضه‌کنندگان محصول توانایی بالایی در عرصه چانه زنی داشته باشند ورود به این عرصه برای تأمین‌کنندگان جذاب‌تر است.

معیارهای ارزیابی قدرت چانه‌زنی تأمین‌کنندگان (عرضه‌کنندگان) به شرح ذیل می‌باشند:

- **تعداد عرضه‌کنندگان:** هرچه تعداد عرضه‌کنندگان افزایش می‌یابد، قدرت چانه‌زنی آن‌ها کاهش می‌یابد زیرا اگر این عرضه‌کننده کالا را به فروش نرساند ما می‌توانیم از یک عرضه‌کننده دیگر آن کالا را بخریم، بنابراین قدرت چانه‌زنی عرضه‌کننده کاهش می‌یابد.
- **تعداد محصولات جایگزین عرضه‌کننده:** هرچه تعداد محصولات جایگزین عرضه‌کننده کمتر باشد، قدرت چانه‌زنی عرضه‌کننده بالا می‌رود و هرچه تعداد محصولات جایگزین عرضه‌کننده بیشتر باشد، قدرت چانه‌زنی عرضه‌کننده پایین می‌آید.
- **فروش عمده عرضه‌کننده:** اگر عرضه‌کننده، فروش عمده انجام دهد، قدرت چانه‌زنی آن کاهش می‌یابد.

۳- خریداران

- همان مشتریان و خریداران محصولات می‌باشند که در این مورد هم قدرت چانه‌زنی سنجیده می‌شود. معیارهای ارزیابی قدرت چانه‌زنی خریداران به شرح ذیل می‌باشند:
- **تعداد خریداران:** هر چه تعداد خریداران زیادتر باشد، قدرت چانه‌زنی خریداران کاهش می‌یابد، زیرا اگر آن‌ها کالا را نخرند، فرد دیگری آن را می‌خرد.
 - **میزان حیاتی بودن محصول:** هرچه محصول برای خریدار با اهمیت تر باشد قدرت چانه‌زنی ما به عنوان خریدار بالا می‌رود و هرچه محصول حیاتی تر باشد (مانند انرژی هسته‌ای، نفت، دارو) قدرت چانه‌زنی پایین می‌آید.
 - **حجم خرید:** هرچه حجم خرید خریداران بالاتر باشد قدرت چانه‌زنی آن‌ها افزایش و هرچه حجم خرید خریداران کمتر باشد، قدرت چانه‌زنی آن‌ها کاهش می‌یابد.

۴- تازه واردان (رقبای جدید)

- وقتی بازار برای ورود شرکت‌های جدید باز باشد هر روز به تعداد رقبا و ابزارهای آن‌ها اضافه می‌شود. و در نتیجه هزینه رقابت بیشتر شده و سود هر شرکت کاهش می‌یابد. اگر یک بازار در معرض ورود تعداد زیادی رقیب جدید باشد نمی‌توان در آن به مدت زیادی یک‌ه تازی کرد.
- معیارهای ارزیابی تهدید تازه واردها به شرح ذیل می‌باشند:
- **سرمایه مورد نیاز:** اگر سرمایه مورد نیاز برای ورود به یک صنعت زیاد باشد، افراد کمتری وارد آن صنعت شده و قدرت تهدید تازه واردها کاهش می‌یابد.
 - **دسترسی به کانال‌های توزیع:** هرچه دسترسی به کانال‌های توزیع برای تازه واردها راحت‌تر باشد، قدرت تهدید تازه واردها افزایش می‌یابد (نوشابه) و هرچه دسترسی به

کانال‌های توزیع مشکل‌تر باشد، قدرت تهدید تازه واردها کاهش می‌یابد (مانند ورود به ساخت کالاهای دارویی)

- **میزان تمایز:** هرچه تمایز در یک صنعت بیشتر باشد، قدرت تهدید تازه واردها کمتر می‌شود. مثلاً کسی نمی‌تواند وارد صنعت خودرو شود اما افراد به راحتی می‌توانند وارد صنعت تولید اسکاج شوند.
- **سیاست‌های دولت:** هرچه دولت در ورود تازه واردها سخت‌گیری بیشتری نماید، قدرت تهدید تازه واردها کاهش می‌یابد و هرچه آسان‌تر بگیرد قدرت تهدید تازه واردها افزایش می‌یابد. به عنوان مثال اگر دولت جهت ایجاد کارگزاری بورس قوانین سختی را وضع نماید، بنابراین قدرت تهدید تازه واردها کاهش خواهد یافت.

۵- قدرت رقابتی رقبای موجود

این نیرو عموماً قوی ترین نیروی مدل پورتر است و باید مورد توجه بیشتری قرار بگیرد. در صورت شدت بالای رقابت بین رقبا می‌توان گفت ورود به این عرضه چندان جذاب نیست.

معیارهای ارزیابی قدرت رقابتی رقبا می‌باشد:

- **همترازی رقبا:** هرچه رقبا می‌تواند در یک صنعت مشابه تر باشند (از نظر سرمایه، تعداد پرسنل، قیمت، تکنولوژی، کیفیت، حجم تولید و...) قدرت رقابت در آن صنعت بیشتر می‌گردد.
- **تعداد رقبا:** هرچه تعداد رقبا در یک صنعت بیشتر باشد، شدت رقابت بیشتر می‌گردد.
- **هزینه ثابت:** هرچه هزینه ثابت در صنعت بیشتر باشد، شدت رقابت در آن صنعت بیشتر می‌گردد.
- **موانع خروج:** هرچه موانع خروج از صنعت بیشتر باشد (سیاست‌های دولت، سرمایه سنگین، ...) شدت رقابت بیشتر می‌گردد.
- **هزینه تبدیل:** هرچه هزینه تبدیل در یک صنعت بیشتر باشد، شدت رقابت بیشتر می‌گردد.

تمرین:

- برای یک ایده یا یک کسب و کار پیشنهادی متناسب با قشر دارای معلولیت تکنیک تحلیل صنعت را انجام داده و در انتها تصمیم برای ورود یا عدم ورود به آن را بگیرید؟

۴-۴-۲- تحلیل محیط

به‌طور کلی محیط کسب و کار به دو طبقه اصلی، طبقه می‌شوند

۱- محیط داخلی شامل

ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، منابع، سیستم‌های سازمانی، واحدهای سازمانی، تکنولوژی سازمانی، هدف‌ها، برنامه‌ها، استراتژی‌ها و منابع سازمانی است.

۲- محیط خارجی

۱-۲- محیط نزدیک (عملیاتی): شامل عرضه کنندگان، مشتریان، سهامداران، رقبا همکاران و تأمین کنندگان است. محیط خرد یک شرکت به صنعتی که در آن فعالیت دارد مربوط می‌شود.
۲-۲- محیط دور (کلان): شامل نیروهای اقتصادی، اجتماعی فرهنگی، سیاسی، حقوقی تکنولوژیکی، جمعیتی و اقلیمی
اما محیط کلان به محیطی گفته می‌شود که تمامی کسب و کارها را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

تکنیک‌های لازم جهت شناسایی اجزای محیط

الف- محیط داخلی:

برای شناخت محیط داخلی می‌توان از زنجیره ارزش پورتر، چک لیست‌های بررسی بازاریابی، مالی، مدیریت تحلیل سیستم‌های سازمانی و تحلیل براساس مدل‌های تعالی سازمانی استفاده نمود.

ب- محیط خارجی:

ب ۱- محیط نزدیک (عملیاتی): برای شناخت محیط عملیاتی می‌توان الگوی پنج نیروی پورتر استفاده نمود. که از این روش در این فصل برای تحلیل صنعت بهره گرفتیم.
ب ۲- محیط کلان (دور): برای شناخت محیط دور می‌توان از ماتریس PEST استفاده نمود. شناخت محیطی که شرکت در آن به کسب و کار می‌پردازد در تعیین استراتژی‌ها و پیاده سازی آن‌ها از اهمیت فراوانی برخوردار است. شناختی که منجر به شناسایی فرصت‌ها و تهدیدات خارجی سازمان خواهد شد، بر موفقیت سازمان‌ها تأثیر به‌سزایی خواهد داشت.
همانطور که گفتیم برای تحلیل محیط از الگوی PESTEL می‌توان بهره گرفت که در آن

مهم ترین متغیرهای محیط که بر کسب و کار و فعالیت شرکت تأثیر می گذارند عبارتند از:

- مسائل سیاسی Politics
- مسائل اقتصادی Economics
- مسائل اجتماعی Social
- مسائل تکنولوژیکی Technological
- که از حروف ابتدای این فاکتورها، تحلیل PEST به وجود آمده است.

به منظور تحلیل محیط و شناسایی عوامل محیطی مؤثر بر طرح، از الگوی تجزیه و تحلیل PESTEL استفاده می شود. بر اساس این مدل، محیط خارجی سازمان به شش حوزه ی سیاسی، اقتصادی، اجتماعی-فرهنگی، تکنولوژیکی و مسائل و شرایط محیطی تقسیم شده و بررسی می شود.

PESTEL جانشین این کلمات شده:

Political, Economic, Social, Technical, Environment and Legislative

این یک تکنیک برنامه ریزی استراتژیک است که یک چارچوب مفید برای آنالیز فشارهای محیطی که بر یک تیم اجرای طرح وارد می آید، را معرفی می نماید.

Political: شامل عوامل سیاسی، قانونی و حاکمیتی سیاست های دولت

Social: شامل عوامل اجتماعی و فرهنگی و تغییرات جمعیتی و انتظارات و تغییرات خانوارها

Economic: شامل روندهای جهانی، روندهای دولت ها، روند صنعت

Legislative: شامل قوانین و دستورالعمل های دولت و چگونگی روابط خارجی کشورها

Environmental: شامل مفاهیم هزینه، افکار عمومی، سایت ها و مکان

تمرین:

- برای یک ایده یا یک کسب و کار پیشنهادی متناسب با قشر دارای معلولیت تکنیک تحلیل محیط را انجام دهید؟

۴-۳-۴- ماتریس SWOT

ما در این بخش برای تحلیل جامع از کسب و کار خود و محیط پیرامون آن و بهره‌گیری از فرصت‌ها و مقابله با تهدیدها از روش SWOT بهره برده‌ایم. SWOT سر واژه‌ی عبارات قوت‌ها^۱، ضعف‌ها^۲، فرصت‌ها^۳ و تهدیدات^۴ است. با استفاده از این روش تحلیل، این امکان حاصل می‌شود که اولاً به تجزیه تحلیل محیط‌های داخلی و خارجی پرداخته و ثانیاً تصمیمات استراتژیکی اتخاذ نمود که قوت‌های سازمان را با فرصت‌های محیطی متوازن سازد.

الف) ماتریس تجزیه و تحلیل:

Strengths	Weaknesses	Opportunities	Threats
نقاط قوت	نقاط ضعف	فرصت‌ها	تهدیدها

ب) ماتریس تدوین استراتژی (SWOT)

حال با ایجاد ارتباط بین نقاط ضعف و قوت داخلی با ای و تهدیدهای بیرونی استراتژی‌های خود را تدوین می‌نماییم. در واقع استراتژی‌هایی در جهت کاهش نقاط ضعف برای مقابله با تهدیدها و بهره‌بردن از فرصت‌ها و همچنین تقویت نقاط قوت جهت مقابله با تهدیدها و بهره‌بردن از فرصت‌ها را با این روش مشخص و تکمیل می‌نماییم. از این طریق، استراتژی‌های

-
- 1- Strengths
 - 2- Weaknesses
 - 3- Opportunities
 - 4- Threats

مناسب برای کسب و کار را مطابق جدول زیر ارائه می شود:

نقاط قوت-فرصت ها	نقاط قوت-تهدیدها
- چگونه می توان با بهره گیری از نقاط قوت حداکثر بهره برداری را از فرصت ها انجام داد. (SO)	- چگونه با استفاده از نقاط قوت می توان اثر تهدیدات را حذف کرد یا کاهش داد (ST)
فرصت ها-ضعف ها	تهدیدها-ضعف ها
- چگونه باید با بهره گیری از فرصت ها نقاط ضعف را تبدیل به نقطه قوت کرد یا از شدت نقاط ضعف کاست. (WO)	- چگونه باید با کاهش دادن نقاط ضعف تاثیر تهدیدات را کاهش داد یا تأثیرشان را حذف نمود. (WT)

تمرین:

- برای یک ایده یا یک کسب و کار پیشنهادی متناسب با قشر دارای معلولیت تکنیک تحلیل SWOT را انجام دهید؟

۳- مهارت های بازرگانی و بازاریابی

این مهارت شامل مدیریت خرید کالاهای مورد نیاز برای تولید محصولات و خدمات و همچنین بازاریابی و فروش محصول و خدمات تولید شده می باشد.

۱- مدیریت خرید

خرید عبارت است از به دست آوردن مواد اولیه ی مورد نیاز، ملزومات، خدمات و تجهیزات دارای کیفیت بالا، با قیمت های معقول، در زمان مناسب از عرضه کنندگان یا فروشندگان مناسب.

عوامل مؤثر بر خرید عبارتند از:

- کمیت مناسب

- کیفیت مناسب

- قیمت مناسب

- زمان مناسب

- فروشنده یا عرضه کننده مناسب

ویژگی‌های خرید: دقیق بودن مشخصات، دقیق بودن مقدار، شرایط پرداخت و قیمت و شیوه و تاریخ تحویل باشد.

۲- مهارت‌های بازاریابی

۲-۱- تعیین عناصر بازاریابی

ترکیب عناصر بازاریابی مجموعه‌ای از ابزارهای بازاریابی است که یک کسب و کار برای نیل به اهداف بازاریابی خود در بازار هدف از آن‌ها استفاده می‌کند. این ابزارها یا چهار عامل عبارت‌اند از کالا یا محصول، قیمت، مکان عرضه و فعالیت‌های ترویجی یا پیشبردی

۲-۲- محصول^۱

ترکیبی از کالاها و خدمات که طرح به بازار هدف خود عرضه می‌کند. البته واژه محصول عمومیت دارد و ممکن است کالا، خدمت و ایده یا فکر باشد. از بخش معرفی خدمات می‌تواند برای تکمیل این قسمت استفاده کرد. اما در این بخش صرفاً عناوین محصولات استخراج می‌شوند.

۲-۳- قیمت^۲

مقدار پولی است که مشتری برای دریافت کالا یا خدمات باید بپردازد

برای تعیین قیمت در بازار مجری طرح یا کارآفرین از روش‌های مختلفی می‌تواند بهره‌برد از جمله اینکه:

- کارآفرین خود یک قیمت را تعیین نماید.
- کارآفرین قیمت را مبتنی بر استطاعات مالی مشتریان و میزان ارزشی که برای محصول قائل هستند تغییر داده و تعدیل کند.

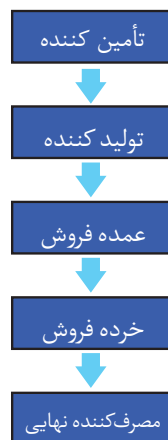
1- Product

2- Price

- کارآفرین می تواند قیمتی را بر پایه قیمت رقابتی موجود در بازار تعیین کند. بدین صورت که متوسط قیمت محصولات مشابهی را که رقبا در آن بازار ارائه می دهند استخراج و بر مبنای آن و همچنین استراتژی های رقابتی خود قیمت را تعیین نماید.
 - کارآفرین می تواند برای تعیین قیمت فروش در هر بازار، درصد ثابتی را به قیمت تمام شده در همان بازار اضافه کند. این درصد بستگی به تفاوت نرخ ارز، بهای پول، کشش تقاضا و قیمت و سایر عوامل پولی در آن بازار دارد. برای مثال اگر کل هزینه های تولید مبلغ ۱۰۰,۰۰۰,۰۰۰ تومان شده باشد (برای یک دوره زمانی مثل یک سال)، و از طرفی ظرفیت تولید محصول برای یک سال تعداد ۲۰۰ عدد باشد با تقسیم کل هزینه تولید بر تعداد ظرفیت تولید، هزینه تمام شده برای تولید یک محصول استخراج می شود که معادل ۶۰۰,۰۰۰ تومان می باشد که با در نظر گرفتن ۲۰٪ سود قیمت نهایی ۵۰۰,۰۰۰ تومان انتخاب می شود ($۱۰۰,۰۰۰,۰۰۰ / ۲۰۰ = ۵۰۰,۰۰۰$)
- (برای خدمات هم می توان از همین روش استفاده کرد برای مثال هزینه کل یک سال مؤسسه آموزشی تقسیم بر تعداد کلاس ها می توان هزینه تمام شده یک کلاس را به دست آورد.)

۲-۴- توزیع^۱

در این بخش، زنجیره توزیع محصول ما استخراج و مشخص گردد. این زنجیره توزیع بر هزینه های حمل و نقل و انبارداری مؤثر است. برای مثال می توان در شکل زیر یک زنجیره تولید را مشاهده کرد:



با توجه به توضیحات فوق در این قسمت باید مشخص کنید:

چگونه محصول خود را به مشتری می‌رسانید؟

- آیا مکانی را اجاره کرده‌اید؟ کجا و چرا؟
- آیا از روش‌های الکترونیکی مانند فروش از طریق سایت‌های اینترنتی، تلفنی و شبکه‌های اجتماعی برای فروش استفاده می‌کنید؟
- آیا خرده فروش؟ یا واسطه‌ای بین شما و مصرف‌کننده نهایی وجود دارد؟
- در ضمن باید دلایل استفاده از کانال توزیع خود را با توجه به تحقیقات بازاریابی که بیشتر توضیح داده شد، بیان کنید.

۴- ابزارهای پیشبرد فروش^۱

شامل فعالیت‌هایی می‌شود که مزایای کالا را به آگاهی می‌رساند و مشتریان هدف را تشویق به خرید آن می‌کند.

مانند تبلیغ در رسانه‌های مختلف، فروش حضوری، ایجاد بخش روابط عمومی، قرعه کشی، جوایز و هدایا، نمونه‌های رایگان، تخفیف‌های تشویقی، برنامه‌های تفریحی، ملاقات‌ها و سررسید و تقویم و وسایل تبلیغاتی.

تمرین:

- عناصر آمیخته بازاریابی (4P) را نام ببرید؟

پاسخ:

- (۱) محصول
- (۲) قیمت
- (۳) توزیع
- (۴) ابزارهای پیشبرد فروش

۳- روش های تقسیم بازار و انتخاب بازار هدف

شرکت ها به این امر واقف اند که در یک بازار مفروض، توانایی تأمین رضایت تمام مصرف کنندگان را ندارند یا حداقل جلب رضایت کلیه مصرف کنندگان به یک روش امکان پذیر نیست. چرا که در یک بازار، همواره تعداد زیادی مصرف کننده مختلف با نیازهایی بسیار متفاوت وجود دارند. هر شرکت باید کل بازار را بررسی کند و آنگاه قسمت هایی از آن را برای خود انتخاب کند که در مقایسه با رقبا می تواند به نحو سودآورتری بدان پاسخگو باشد. این دسته از مشتریانی که برای عرضه محصول انتخاب می شوند را بازار هدف می نامند. تقسیم بازار یعنی تقسیم مشتریان به گروه هایی با نیازها، خصوصیات یا رفتار مختلف و در نتیجه انتخاب یک یا مجموعه ای از این دسته بندی ها به عنوان بازار هدف. روش های متعددی برای تقسیم بازار وجود دارد که دو مورد معمول به شرح ذیل عبارتند از:

- تقسیم بازار بر اساس **متغیرهای جغرافیایی** مانند بازار هدف یک سوپرمارکت که می تواند یک محدوده جغرافیایی در نزدیکی آن کسب و کار مانند یک محله باشد.
- تقسیم بازار بر اساس **متغیرهای جمعیت شناختی** از جمله:
 - * **سن:** مثل بازار هدف کتاب های کودکان که یک محدوده سنی را شامل می شود
 - * **جنسیت:** مانند بازار هدف آرایشگاه مردانه یا زنانه که فقط یک جنسیت می تواند باشد.
 - * **تحصیلات:** مثل بازار هدف آموزشگاه های ویژه کنکور که شامل کسانی می شود که تحصیلات در این سطح را دارند.

۴- ابعاد مدیریت بازار

بعضی از مفاهیم به کار رفته به شرح زیر است:

۱- **بازار گرایی:** مدیران کامیاب کسانی هستند که سازمان خود را با شرایط روز همگام سازند. وقتی این کار امکان پذیر است که کارکنان و مدیران گرایش به بازار را به عنوان یک فرهنگ بپذیرند و دنبال کنند.

۲- **بازار شناسی:** لازمه هر حرکت عاقلانه و هر تصمیم اصولی شناخت است. شناخت بازار تلاشی نظام مند است برای گردآوری، ضبط و ثبت اطلاعات مربوط به همه اجزای تشکیل دهنده نظام بازار مانند خریداران بالقوه و بالفعل، فروشندگان بالقوه و بالفعل و واسطه های گوناگون، رقبا، محصولات و خدمات موجود و مورد نیاز سازمان های تسهیلاتی و خدماتی.

۳- **بازاریابی:** یعنی جست و جو برای یافتن مناسب ترین بازار و بخش هایی که سازمان

می‌تواند در آنجا به صورت مفید تر و مؤثر تر حضور یابد و پاسخگوی نیازها و خواسته‌های مردم باشد.

۴- **بازارسازی:** یعنی نفوذ در بازار و معرفی و شناساندن سازمان و محصولات و خدمات آن با استفاده از عوامل قابل کنترل بازاریابی (محصول، قیمت، توزیع، و ترفیع فروش) که آن را آمیخته بازاریابی می‌نامند.

۵- **بازارگردی:** وظیفه‌ای است که بازاریاب را وادار می‌سازد تا بیش از دیگران با تحولات و تغییرات بازارها آشنا شود. این آگاهی از طریق حضور در صحنه رقابت و مبادله و گوناگون بودن در محیط بازار دید مدیران را گسترده‌تر می‌سازد.

۶- **بازار سنجی:** یعنی تحلیل موقعیت بازا با توجه به آن چه بودیم و داشتیم، آن چه هستیم و داریم و آن چه باید داشته باشیم. بازار سنجی جهت دهنده حرکت‌های سازمان در بازار آینده است.

۷- **بازار گرمی:** بازار گرمی یعنی تبلیغات و تشویقات به موقع برای آگاه ساختن، متقاعد کردن و ترغیب مشتریان برای ارتباط بیشتر با سازمان و خرید از آن و مقابله با حرکات رقیب. از ابزار مهم آن خلاقیت و نوآوری و ابتکار است.

۸- **بازارگردانی:** همه فعالیت‌های بازاریاب را می‌توان در بازارگردانی خلاصه کرد. یعنی مدیریت بازار که شامل برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل امور گوناگون بازار و ابعاد مختلف بازاریابی است.

تمرین:

- بازاریابی را تعریف کنید؟

پاسخ:

- عبارت است از نفوذ در بازار و معرفی و شناساندن سازمان و محصولات و خدمات آن با استفاده از عوامل قابل کنترل بازاریابی (محصول، قیمت، توزیع، و ترفیع فروش) که آن را آمیخته بازاریابی می‌نامند.

۵- انواع بازاریابی

(۱) **بازاریابی واکنشی:** در این نوع از بازاریابی، وظیفه بازاریابی شناسایی و برآوردن نیازهاست. مشتریان و مصرف کنندگان تعیین می کنند که فروشندگان و تولید کنندگان چه چیز عرضه و تولید نمایند.

(۲) **بازاریابی پیش بین:** تشخیص پاره ای از نیازها و رویدادها که در شرف روی دادن است. این نوع خطر خیز تر بوده و بازاریاب باید نیازهای پنهان را شناسایی کند. در واقع تقاضا و فرصت را شناسایی می نماید.

(۳) **بازاریابی نیاز آفرین:** این سطح از بازاریابی شجاعانه ترین اقدام است و هنگامی است که یک شرکت فرآورده ای را به بازار عرضه می کند که پیش تر هیچ کس خواهان آن نبود و حتی تصویری از کالا یا خدمت تازه ندارد. در واقع تقاضا را ایجاد می نماید.

۶- انجام تحقیقات بازاریابی

- کارآفرین باید پیش از تولید محصول خود تحقیقات بازار را انجام دهد از روش های زیر برای تعیین بازار می توان استفاده کرد:
- دادن پرسشنامه به مشتریان احتمالی و گرفتن نظرات ایشان درباره محصول
- تحقیق از فعالان بازار و رقبالی احتمالی با مصاحبه و پرسشنامه
- تحقیق درباره کسب و کار از فامیل دوستان و خویشاوندان
- جستجو در اینترنت و پایگاه های اطلاعاتی معتبر
- ...

۳- مدیریت ریسک

امروزه با پیشرفت تکنولوژی و ورود انواع فرآورده‌های صنعتی به زندگی بشر، باوجود تسهیلات فراوانی که برای رفاه انسان در پی داشته، ریسک‌های جدید را با خود وارد اجتماع کرده است. دیوید مولینز از صاحب‌نظران کارآفرینی بر این باور است که یکی از مهم‌ترین موضوعات در کارآفرینی مدیریت ریسک است.

۱۷) انواع ریسک

انواع ریسک‌هایی را که کارآفرینان با آن مواجه می‌شوند در قالب ریسک‌های شخصی و ریسک‌های کسب و کار تقسیم‌بندی می‌کند:

الف) ریسک‌های شخصی کارآفرینان شامل موارد زیر است:

- ۱- ریسک مالی: آیا شما بضاعت و استطاعت لازم را برای زیان سرمایه‌گذاری خود دارید؟
- ۲- ریسک شغلی: آیا شما می‌توانید دوباره به شغل قبلی یا مسیرترقی گذشته خود بازگردید؟
- ۳- ریسک خانوادگی و اجتماعی: شکست شما در کسب و کار چه تأثیری بر وجهه و شهرت خانوادگی اجتماعی شما خواهد گذاشت؟
- ۴- ریسک روحی و روانی: ترس و وحشت شما از شکست چگونه است؟

ب) ریسک‌های کسب و کار نیز عبارتند از:

- ۱) ریسک بازار: آیا محصول یا خدمت به فروش خواهد رسید؟
- ۲) ریسک اعتماد: آیا مشتریان بدهی خود را خواهند پرداخت؟ در چه زمانی؟
- ۳) ریسک عملیاتی: آیا سیستم‌های کنترلی مناسب در محیط سازمان به کار گرفته شده است؟
- ۴) ریسک شهرت و اعتبار: آیا بازار به کاری که شما انجام می‌دهید باور و اعتقاد دارد؟

تمرین:

- انواع ریسک‌های کسب و کار را نام ببرید؟

پاسخ:

۱- ریسک بازار | ۲- ریسک اعتماد | ۳- ریسک عملیاتی | ۴- ریسک شهرت و اعتبار

۴- بیمه

مهم ترین اصل برای مدیریت ریسک تشخیص الگو و برنامه ریزی سناریو است. مدیران باید ریسک را به کسانی که توانایی و تمایل لازم را دارند انتقال دهند. با ریسک ها بسته به ماهیتشان با روش های متعددی می توان برخورد کرد. مهم ترین آن انتقال ریسک به بیمه گراست.

۱۸) قرارداد بیمه

نتیجه حوادث آینده را نمی توان از قبل پیش بینی کرد و اگر نتیجه حادثه ای را بتوان از قبل پیش بینی کرد بیمه چنین حادثه ای مفهوم ندارد و نمی توان بیمه نامه برای آن گرفت. طبق قانون مدنی ایران عقد عبارت است از این که یک یا چند نفر در مقابل یک یا چند نفر دیگر تعهد بر امری نمایند و مورد قبول آن ها باشد. طبق ماده اول قانون بیمه ایران بیمه عقدی است که به موجب آن یک طرف تعهد می کند که در ازای پرداخت وجه یا جوهی از طرف دیگر در صورت وقوع یا بروز حادثه خسارت وارده بر او را جبران کند یا وجه معینی بپردازد. متعهد را **بیمه گرو** طرف تعهد را **بیمه گذار** و وجهی را که بیمه گذار به بیمه گر می پردازد **حق بیمه** و آن چه را بیمه می شود **موضوع بیمه** می گویند. منشاء عقد در بیمه **تعهد** است و بیمه گر تعهد می کند که تحت شرایط معینی در صورت بروز حادثه از بیمه شده رفع زیان کند.

۱۹) تقسیم بندی انواع بیمه

با توجه به انواع ریسک قراردادهای بیمه نیز انواع متعددی دارد. و به طور کلی شامل:

الف) بیمه های اجتماعی

به آن بیمه های اجباری یا بیمه های ناشی از قانون نیز می گویند که بیشتر در مورد کارگران و طبقات کم درآمد جامعه کاربرد دارد. و دولت در جهت حمایت از این قشر به موجب قانون ایشان را زیر چتر حمایت بیمه های اجتماعی می گیرد. ویژگی بیمه های اجتماعی این است که اولاً شخص دیگری (کارفرما) قسمت اعظم حق بیمه را پرداخته و درصد کمتری را بیمه شده می پردازد و ثانیاً بر خلاف بیمه های بازرگانی که حق بیمه متناسب با ریسک تعیین می شود در بیمه های اجتماعی حق بیمه درصدی از حقوق یا دستمزد بیمه شده است و ارتباط با ریسک ندارد.

ب) بیمه های بازرگانی

به آن بیمه های اختیاری هم اطلاق می شود و در آن بیمه گذار به میل خود و آزادانه به تهیه

انواع پوشش‌های بیمه‌ای بازگانی اقدام می‌کند در این بیمه هردو طرف متعهد بوده و در قبال اخذ وجه، بیمه‌گر تأمین بیمه‌ای در اختیار بیمه‌گذار قرار می‌دهد. این نوع بیمه به دو دسته بزرگ بیمه‌های دریایی و غیر دریایی تقسیم می‌شوند

هاجز و کورانتکو انواع بیمه‌هایی را که کسب و کارهای کوچک را زیر پوشش دارند به ۸ دسته تقسیم می‌کنند: ۱- بیمه خویش فرما ۲- بیمه آتش سوزی ۳- بیمه حقوق کارکنان ۴- بیمه بدهی دولتی ۵- بیمه جرائم ۶- بیمه پوشش‌های ویژه ۷- بیمه عمر ۸- بیمه درمانی

بیمه‌های بازگانی به بیمه‌های ۱- اشیاء ۲- مسئولیت ۳- زیان پولی ۴- بیمه اشخاص تقسیم می‌شود.

- ۱- **بیمه‌های اشیاء:** در این نوع بیمه موضوع تعهد بیمه‌گر، شی است یعنی آنچه قابل تقویم به وجه نقد است. مهم‌ترین ویژگی این بیمه خسارتی بودن آن است و تا سقف مبلغ بیمه‌شده خسارت وارده به بیمه‌گذار پرداخت می‌شود. تعدادی از انواع بیمه‌های اشیاء را می‌توان اینگونه گفت: ۱- بیمه آتش سوزی، انفجار، صاعقه و خطرهای دیگر، نظیر سیل، زلزله، طوفان، شکست شیشه، ترکیدگی لوله آب، ضایعات ناشی از برف و باران، دزدی. ۲- بیمه اتومبیل (بدنه، سرنشین، شخص ثالث) ۳- بیمه محصولات کشاورزی ۴- بیمه هواپیما ۵- بیمه مهندسی ۶- بیمه کشتی ۷- بیمه حمل و نقل کالای زمینی و دریایی ۸- بیمه کامپیوتر ۹- بیمه سفینه‌های فضایی.
- ۲- **بیمه مسئولیت:** این بیمه مسئولیت مدنی بیمه‌گذار را در قبال اشخاص ثالث، بیمه می‌کند.
- ۳- **بیمه زیان پولی:** در بیمه زیان پولی موضوع بیمه میزان معینی پول است که بیمه‌گر به دلیل عدم ایفای تعهد بیمه‌گذار می‌پردازد. انواع آن عبارت است از: ۱- بیمه اعتبار ۲- بیمه تضمین ۳- بیمه عدم النفع ۴- بیمه صداقت و امانت.
- ۴- **بیمه اشخاص:** در این نوع بیمه موضوع تعهد بیمه‌گرفت یا حیات یا سلامت بیمه شده است. و تعیین سرمایه بیمه بر عهده بیمه‌گذار است.

تمرین:

- انواع بیمه‌های بازگانی را نام ببرید؟

پاسخ

۱- بیمه اشیاء | ۲- بیمه مسئولیت | ۳- بیمه زیان پولی | ۴- بیمه اشخاص

۵- مهارت های حسابداری و مالی

در یک کسب و کار اقلام مختلفی به طور مکرر خرید و فروش می شود. دائما دریافت و پرداخت صورت می گیرد و کار آفرین نمی تواند جزئیات مبادلات دریافت و پرداخت را دقیق و مو به مو به خاطر بسپارد. حسابداری سیستمی است که فعالیت های واحد کسب و کار را اندازه گیری می کند سپس این اطلاعات را در قالب گزارش ها پردازش می کند و در نهایت نتایج فعالیت و عملکرد واحد تجاری را به تصمیم گیران می دهد به همین دلیل حسابداری را زبان کسب و کار نامیده اند. در مجموع فرآیند حسابداری شامل مراحل **چهارگانه ای** است: ۱- ثبت مبادلات ۲- طبقه بندی مبادلات ۳- تلخیص مبادلات ۴- تجزیه و تحلیل و تفسیر نتایج

۲۰) معادله حسابداری

صورت های مالی به ما می گویند که عملکرد و وضعیت مالی واحد تجاری چگونه است. ابتدایی ترین ابزار حسابداری یعنی معادله حسابداری است که رابطه بین دارایی ها و بدهی ها و سرمایه را به شرح زیر بیان می کند:

$$\text{دارایی ها} = \text{بدهی ها} + \text{سرمایه}$$

زیرا بدهی بابت خرید اموال و اجزایی که دارایی را تشکیل می دهد مصرف شده و در نهایت همان دارایی های شرکت می باشد. سرمایه بخشی از دارایی هاست که پس از کسر بدهی ها از کل دارایی ها باقی می ماند. به همین سبب آن را خالص دارایی ها نیز می گویند.

۲۱) چرخه حسابداری

به فرآیندی که طی آن واحدهای کسب و کار صورت های مالی خود را برای یک دوره معین و مشخص زمانی تهیه می کنند چرخه حسابداری می گویند. چرخه های حسابداری به دو دوره تقسیم می شوند:

۱) کارهای انجام شده در طی دوره که شامل ثبت مبادلات در دفتر روزنامه و انتقال اطلاعات به دفتر کل است.

۲) کارهای انجام شده در پایان دوره که شامل تهیه صورت های مالی است.

۲۲) دفتر روزنامه

دفتری است که اشخاص حقیقی یا حقوقی کلیه عملیات مالی و پولی خود را اعم از خرید و فروش و دیون و مطالبات و ظهر نویسی و هرگونه فعالیتی که ایجاد دین یا طلب کند و نیز عملیات

محاسباتی را که طبق اصول حسابداری و عرف متداول دفتراداری در پایان دوره مالی برای تنظیم صورت‌های مالی لازم است بدون استثنا به تاریخ وقوع در آن ثبت می‌کند.

۲۳) دفتر کل

پس از ثبت در دفتر روزنامه مقادیر باید از دفتر روزنامه به حساب‌های مناسب دفتر کل انتقال یابند. دفتر کل دفتری است که تاجر باید کلیه معاملات را حداقل هفته‌ای یک بار از دفتر روزنامه استخراج و انواع مختلف آن را تشخیص دهد و جدا کند و هر نوعی را در صفحه مخصوصی در آن دفتر به طور خلاصه ثبت کند.

۲۴) صورت سود و زیان

بیانگر خلاصه‌ای از درآمدها و هزینه‌های یک واحد کسب و کار در یک دوره زمانی معین است. به آن صورت درآمد یا صورت عملیات نیز می‌گویند.

شرح	مبلغ (ریال)
درآمد حاصل از فروش	۱۰۰۰
بهای تمام شده کالای فروش رفته	۱۵۰
سود و زیان ناویژه	حاصل کسر سطر اول از دوم $۱۰۰۰ - ۱۵۰ = ۸۵۰$
هزینه‌های اداری و فروش (عملیاتی)	۵۰
سود عملیاتی (EBIT)	حاصل کسر سطر سوم از چهارم $۸۵۰ - ۵۰ = ۸۰۰$
هزینه مالی (۲۰٪)	۲۰٪ از سطر بالا کسر می‌شود $۰,۲۰ * ۸۰۰ = ۱۶۰$ $۸۰۰ - ۱۶۰ = ۶۴۰$
مالیات (۲۵٪ سود عملیاتی)	۲۰٪ از سطر بالا کسر می‌شود $۰,۲۵ * ۶۴۰ = ۱۶۰$ $۶۴۰ - ۱۶۰ = ۴۸۰$
سود خالص پس از کسر مالیات	۴۸۰

٢٥) ترازنامه

جدول T شکل که فهرستی از تمامی دارایی‌ها، بدهی‌ها و سرمایه یک واحد کسب و کار در یک تاریخ معین است. ترازنامه به زبان ساده مشخص می‌نماید که یک مؤسسه چه میزان دارایی دارد. بدهکاران به شرکت نیز جز دارایی‌های شرکت محسوب می‌گردند. زیرا بدهکاران نیز در نهایت با پرداخت پول به صندوق شرکت موجب افزایش دارایی شرکت می‌گردند. ترازنامه براساس اصل معادله حسابداری (دارایی = بدهی + سرمایه) استوار است.

شرح	پایان سال واریز به ممنوعین ۱۳۹۲/۱۲/۲۹	پایان عملکرد واریز به ممنوعین ۱۳۹۲/۱۲/۲۹	شرح	پایان سال واریز به ممنوعین ۱۳۹۲/۱۲/۲۹	پایان عملکرد واریز به ممنوعین ۱۳۹۲/۱۲/۲۹
دارایی ها			بدهی ها		
بهره برداری			سرمایه		
سرمایه گذارهای کوتاه مدت	۸۲۰,۲۵۵	۱,۰۱۲,۷۶۱	حقوق صاحبان سهام		
حسابها و اسناد دریافتنی تجاری	۲,۰۵۲,۶۸۲	۲,۰۱۲,۱۲۰	ذریعات		
طلب از شرکتها گروه و شرکتها وابسته	-	-	ذریعات ثابت		
حسابها و اسناد دریافتنی	۸۶۲,۳۹۷	۸۹۲,۸۵۵	ذریعات جاری		
موجودی مواد و کالا	۱,۵۴۶,۵۷۱	۱,۷۷۷,۲۵۷	جمع بدهی ها		
سرمایه	۵۰۲,۲۵۱	۲۶۶,۴۰۲	حقوق صاحبان سهام		
پیش پرداختها	-	-	سرمایه		
دارایی های غیر جاری	-	-	ذریعات ثابت		
برای فروش	-	-	ذریعات جاری		
جمع دارایی ها	۶,۷۸۷,۱۵۲	۸,۰۷۱,۲۱۰	جمع دارایی ها		
بدهی ها			دارایی ها		
سرمایه			سرمایه		
حسابها و اسناد دریافتنی بلند مدت	۱۰۲,۵۹۰	۲۹,۵۹۰	سرمایه گذارهای بلند مدت		
سرمایه گذارهای بلند مدت	۷,۴۱۱,۱۱۹	۷,۴۲۲,۰۵۸	ذریعات ثابت		
ذریعات ثابت	-	-	ذریعات جاری		
ذریعات جاری	۷۸,۰۱۱	۷۲۲,۳۹۹	جمع دارایی ها		
جمع بدهی ها	۸,۴۳۲,۸۰۹	۸,۴۵۱,۹۹۷	جمع دارایی ها		
حقوق صاحبان سهام			بدهی ها		
سرمایه			سرمایه		
حقوق سهام			ذریعات		
ذریعات ثابت			ذریعات ثابت		
ذریعات جاری			ذریعات جاری		
جمع حقوق صاحبان سهام			جمع بدهی ها		
جمع حقوق صاحبان سهام			جمع حقوق صاحبان سهام		

۲۶ جریان نقدینگی

بیانگر مجموعه دریافتها و پرداختهای نقدی واحد کسب و کار در طول یک دوره است. ورودی یا دریافت‌ها همان درآمدهای نقدی ما مثل فروش می‌باشند و پرداخت‌ها همان هزینه‌های نقدی ما مانند حقوق و دستمزد، هزینه‌های انرژی می‌باشد.

نمونه جدول جریان‌ات نقدینگی یک طرح

سال	۲۰۱۶	۲۰۱۵	۲۰۱۴	۲۰۱۳	۲۰۱۲
ورودی	۵,۰۰۰,۰۰۰	۵,۰۰۰,۰۰۰	۴,۰۰۰,۰۰۰		
خروجی	۱,۵۰۰,۰۰۰	۱,۵۰۰,۰۰۰	۱,۰۰۰,۰۰۰	۳,۰۰۰,۰۰۰	۲,۰۰۰,۰۰۰
جریان‌ات نقدی	۳,۵۰۰,۰۰۰	۳,۵۰۰,۰۰۰	۳,۰۰۰,۰۰۰	۳,۰۰۰,۰۰۰-	۲,۰۰۰,۰۰۰-

در جدول جریان‌ات نقدی فوق مشاهده می‌گردد که در سال‌های اولیه هیچ ورودی برای طرح در نظر گرفته نشده و این مسأله نشان دهنده آن است که در این سال‌ها که قاعدتا به عنوان دوران احداث طرح می‌باشد از آنجاییکه محصولی تولید نشده و یا خدماتی ارائه نگردیده درآمدی نیز برای طرح نمی‌توان در نظر گرفت و صرفا هزینه‌های سرمایه‌گذاری تحت عنوان خروجی در ردیف مربوط قرار می‌گیرد و جریان‌ات نقدینگی را در سال‌های نخست منفی می‌نماید. این در حالی است که در سال‌های بعدی و با تولید محصول و یا ارائه خدمات شرکت درآمد کسب می‌نماید و ارقام ردیف ورودی در واقع پیش بینی ارقام فروش محصول و عرضه خدمات طرح خواهد بود. همچنین دیده می‌شود که رقم مربوط به خروجی کاهش قابل توجهی می‌یابد و این بدان جهت است که هزینه‌های سرمایه‌گذاری برای دوران بهره‌برداری وجود ندارد و صرفا هزینه‌های عملیاتی است که بخشی از جریان‌ات ورودی را کاهش و در نهایت جریان‌ات نقدینگی به صورت مثبت در سال‌های آتی پیش بینی می‌گردد.

این جدول صرفا به صورت نمونه است و ارقام ورودی و خروجی می‌توانند براساس گوناگونی طرح‌ها و زمانبندی اجرا و بهره‌برداری به حالت‌های مختلف درج شوند. ولی به طور معمول جریان‌ات نقدینگی در سال‌های اولیه به جهت سنگینی هزینه‌های سرمایه‌گذاری منفی و با شروع دوران بهره‌برداری به صورت مثبت خواهند بود.

۲۷) محاسبه نقطه سر به سر

جزیه و تحلیل نقطه سر به سر به منظور تعیین هدف های فروش در بنگاه های تولید و اقتصادی یکی از تکنیک هایی است که بسیار حایز اهمیت می باشد.

نقطه سر به سر یا نقطه ای که واحد تولیدی مقداری را که باید تولید کند و همان تعداد را بر حسب قیمت بازار به فروش برساند که نه سود کند و نه زیان ببرد؛ از آنجا که برای رسیدن به این تعداد لازم است ابتدا واحد تولید کننده هزینه های تولیدی خود را با تفکیک هزینه های متغیر $Variable\ cost$ و هزینه های ثابت $Fixed\ cost$ شناسایی کند و با بدست آوردن نرخ فروش محصول خود در بازار از فرمول زیر می تواند تعداد در نقطه سر به سر را بدست آورد.

$$Q = \frac{F}{P - V}$$

تمرین:

- اگر فرض کنیم هزینه ثابت یک کارخانه / ۶,۵۰۰,۰۰۰ ریال و هزینه متغیر یک واحد کالا / ۱,۸۰۰ ریال و قیمت فروش یک واحد کالا / ۲,۹۵۰ ریال است می توان از فرمول فوق تعداد در نقطه سر به سر را بدست آورد.

پاسخ:

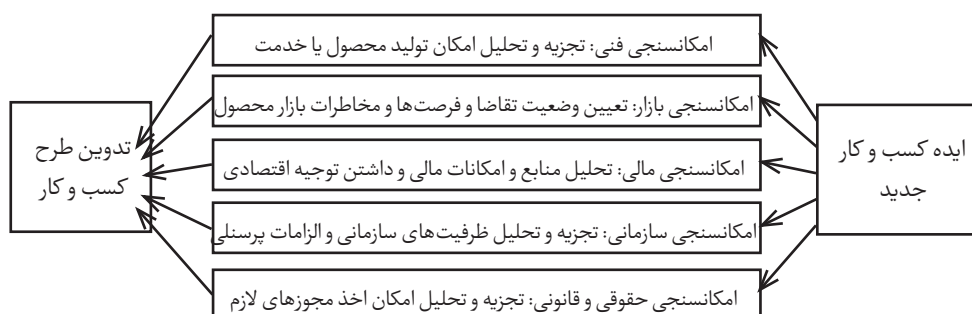
$$Q = 6,500,000 / (2,950 - 1,800) = 5,652$$

۶- مهارت امکان‌سنجی و تدوین طرح کسب و کار

کارآفرینی پس از اولین اقدام باید به مطالعه امکان‌سنجی بپردازد و ضمن شناسایی فرصت‌ها و تهدیدات محیطی، نقاط قوت و ضعف درونی سازمان را نیز ارزیابی می‌کند. تجزیه و تحلیل امکان‌سنجی جامع را می‌توان در پنج حوزه بررسی کرد که در شکل زیر ارائه گردیده است.

تمرین:

- صورت‌های مالی سود و زیان و جریان نقدینگی را برای یک ایده کسب و کاری به صورت تخمینی استخراج کنید؟



۲۸) فرآیند راه‌اندازی کسب و کار

کارآفرینان با غلبه بر تفکرات و نیروهایی که در برابر تغییرات مقاومت می‌کنند موقعیت‌هایی می‌یابند، فرصت‌هایی را شناسایی، ارزیابی و سپس بهره‌برداری می‌کنند تا کسب و کاری را ایجاد و اداره کنند و توسعه دهند. به طور کلی این فرآیند شامل هفت مرحله زیر می‌باشد:

۱- خود ارزیابی و کسب آمادگی

موقعیتی که کارآفرین قبول می‌کند که حاضر است مخاطره‌های دنیای کسب و کار را بپذیرد و وارد این دنیای جذاب شود.

۲- شناسایی و ارزیابی فرصت‌ها

فرد کارآفرین با هوشیاری و توجه به اطراف و موقعیت‌های مختلف، فرصت‌ها را شناسایی و سپس برای بهره‌برداری این فرصت‌ها را ارزیابی می‌نماید.

۳- نوآوری و ایده‌یابی

بعد از کشف فرصت‌های مناسب، فرد کارآفرین باید ایده‌های مناسب را بر بستر فرصت‌های شناخته شده استخراج نموده و ایده انتخابی را با نوآوری و ابتکار عمل به کار بندد. برخی از تکنیک‌های ایده‌یابی را در ادامه معرفی خواهیم کرد.

۴- تدوین طرح کسب و کار

یک طرح کسب و کار، برنامه‌ای برای راه‌اندازی کسب و کاری است که با بهره‌گیری از فرصت‌ها انتخاب شده است. این طرح در راستای ارائه به سرمایه‌گذار و تأمین منابع مالی تدوین می‌شود. در فصل هفتم به این مهم به طور مبسوط پرداخته خواهد شد.

۵- تأمین منابع

فرد کارآفرینی باید دائماً در جستجوی تأمین منابع بیشتر برای راه‌اندازی و توسعه کسب و کار خود باشد. حال این تأمین منابع در زمینه منابع مالی می‌تواند به صورت استقراض، شراکت، وام و دیگر موارد باشد. برخی از روش‌های تأمین منابع مالی را در ادامه معرفی خواهیم کرد.

۶- تأسیس و راه‌اندازی کسب و کار

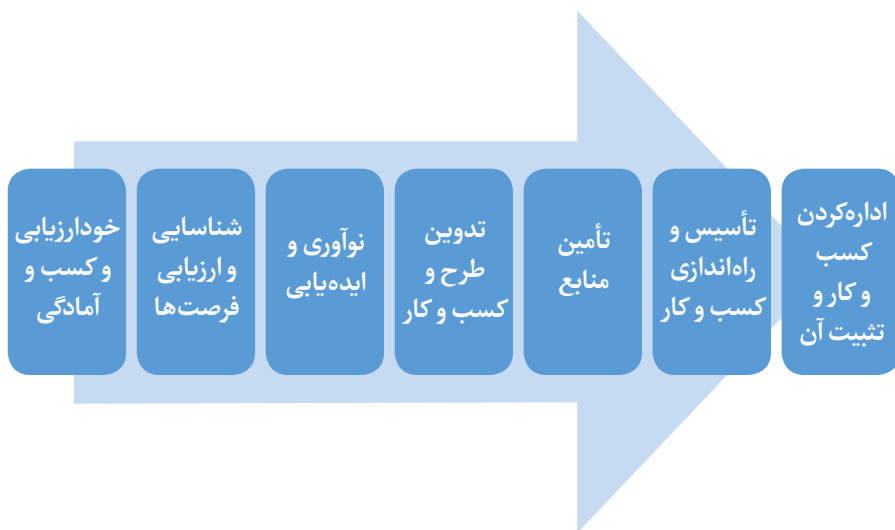
در این مرحله کارآفرین با استفاده از منابع تأمین شده اقدام به اخذ مجوزهای لازم نموده و براساس زمان بندی و برنامه‌های تدوین شده در طرح کسب و کار مراحل تأسیس و راه‌اندازی کسب و کار را اجرا می‌نماید.

۷- اداره کردن کسب و کار و تثبیت آن

کارآفرین پس از تأسیس و راه‌اندازی باید منابع و امکانات موجود را در جهت اجرای طرح به کار بندد. در واقع وی باید برنامه‌ریزی فروش و بازاریابی را اجرا نماید و محصولات را به فروش برساند، نیروی کار لازم را انتخاب و مدیریت نماید و نهایتاً کلیه فعالیت‌های لازم برای راه‌اندازی کسب و کار را اجرا نماید.

در این خصوص رویکردی پا به عرصه ادبیات کارآفرینی گذاشته است، که کارآفرین را مامور

تشکیل و راهاندازی کسب و کار می‌داند و برای اداره کسب و کار نقش مدیریتی را برای کارآفرین قائل است. در این رویکرد مأموریت کارآفرین راهاندازی کسب و کار و سپردن آن برای اداره به مدیریت حرف‌های است.



تمرین:

- فرآیند راه‌اندازی کسب و کار را به ترتیب بیان کنید؟

تکنیک های خلاقیت و ایده یابی

تکنیک طوفان ذهنی

طوفان ذهنی که یکی از شیوه های برگزاری جلسات و مشاوره برای دستیابی به انبوهی از ایده ها برای حل خلاق مسائل می باشد اجرای یک تکنیک گردهمایی که از طریق آن گروهی می کوشند راه حلی برای یک مسأله بخصوص یا انباشتن تمام ایده هایی که به طور خود به خود و درجا به وسیله اعضا ارائه می شود بیابند. مدیر جلسه باید مراقب باشد جلسه از محور اصلی خارج نشود. پس از طرح مسئول گروه نظرها را دسته بندی و اولویت بندی می کند و درنهایت راه حل های ممکن را از میان جواب ها بیرون می کشد. در استفاده از این تکنیک باید ۴ قاعده رعایت گردد: هیچ گاه تفاوت درباره هیچ پیشنهادی صورت نمی گیرد. از کلیه ایده ها حتی ایده های پوچ و غیر قابل عملیاتی استقبال می گردد. کمیت ایده هدف اصلی ست زیرا به کیفیت می انجامد و ایده ها را می توان ترکیب اصلاح و انتخاب کرد.

تکنیک کارت سنجاقی

این فرآیند سازماندهی سریع ایده ها را فراهم می کند. خلاصه مراحل این روش به شکل زیر است:

- گروهی متشکل از ۵ تا ۸ نفر دور میز می نشینند.
- هر یک از اعضا افکار و نظرات خود را درباره مسأله بیان می کند و روی کارت می نویسد.
- هر شرکت کننده کارت هایی را که به دست او می رسد می خواند و اگر ایده ارزشمندی باشد آن را به نفر بعدی می دهد.
- سرپرست کارت ها را دسته بندی می کند.
- کارت ها بر اساس موضوع دسته بندی شده و به یک صفحه بزرگ سنجاق می شوند.

تکنیک خلاقیت داستان نویسی بر روی تابلوی دیواری

روش سازمان یافته مبتنی بر طوفان فکری است. این روش بی نهایت انعطاف پذیر است و به راحتی می توان آن را اصلاح کرد. در همه مراحل فرآیند حل مسأله به ویژه در خلق راه کارها و انتخاب از بین آن ها مؤثر واقع می شود.

تکنیک داستان نویسی عبارت است از خلق داستانی بر روی تابلو. یعنی شما افکار و نظریات

خود و دیگران را بر می دارید و در حالی که بر روی پروژه ای کار می کنید یا سعی دارید مسأله ای را حل کنید، آن‌ها را بر روی دیواری گسترش می دهید و شروع به مشاهده رابطه بین آن‌ها می کنید، می بینید که چگونه یک ایده با یک ایده دیگر رابطه دارد و چگونه همه تکه‌ها با یکدیگر تناسب دارند. داستان نویسی بر روی تابلوی دیواری سطح بالایی از مشارکت را می طلبد. اما هنگامی که افکار به جریان افتد، افراد درگیر، در مسأله غرق خواهند شد. آن‌ها بر اندیشه‌های یکدیگر «سوار» می شوند، یا به اندیشه‌های یکدیگر «شاخ و برگ» می افزایند. برای اجرای روش داستان نویسی، از قوانین اولیه طوفان فکری استفاده می شود و از تمامی ایده‌ها بدون انتقاد، استقبال می شود.

گروهی مرکب از ۸ تا ۱۲ نفر که از سطوح مختلف سازمان یا از یک سطح مشابه هستند، به همراه رهبر و دبیر در این جلسه حضور دارند. رهبر جلسه هدف گذاری و راهبری جلسه را بر عهده می گیرد. دبیر جلسه ایده‌ها و موارد مطرح شده را بر روی تابلو ثبت می کند.

تکنیک ماتریس بررسی ایده‌ها

روشی بسیار عالی برای ایده‌هایست که اولین مرحله را با موفقیت گذرانده اند. خلاصه مراحل اجرای آن عبارتند از:

یک ماتریس استاندارد چهار خانه ای ترسیم کنید که یک محور آن بیانگر خلاقیت و محور دیگر بیانگر نوآوری باشد.

ایده‌ها بر اساس میزان مطابقت آنها با معیارهای موجود که توسط محورها تعیین شده اند در ماتریس قرار می گیرند.

تکنیک «چرا؟»

تکنیک «چرا دقیقاً مثل چراهای مکرر کودکی است که کودکان برای گسترش فهم خود از دنیای اطرافشان از والدین می پرسند. اما با این تفاوت که در بزرگسالی باید یاد گرفته‌هایمان را زیر سؤال ببریم سادگی این تکنیک باعث شده است، بسیاری از مردم متوجه اهمیت و نقش آن نشوند و این تکنیک برای ایده یابی و ایده پردازی به کار می رود. به عنوان مثال برای شناسایی و تعریف درست و کامل مسأله، نه تنها می توان از این تکنیک استفاده کرد. بلکه استفاده از این تکنیک به ما کمک می کند تا موقعیت و وضعیت را بهتر و روشنتر مشخص کنیم و در فرآیند آن به ایده‌های جدیدی دست یابیم.

تکنیک توهم خلاق

خیلی اوقات آن چه را که فکر می کنیم واقعیت است، واقعیت نیست. واقعیتها با پنج حس انسان درک می شوند. چیزهایی که چشم می بیند و طوری که مغز آن را تفسیر می کند باعث این خطا می شود. چشم می بیند، اما وظیفه ی ذهن چیز دیگری است. کار ذهن مرتب کردن، دسته بندی و قابل فهم کردن جرقه هایی است که پس از دیدن، مغز آن را ایجاد می کند بنابراین تصاویری که در ذهن است، کپی مستقیم اشیاء نیست بلکه کدهای خلاصه ای است که از طریق شبکه ی عصبی مغز می رسد. منظور و هدف این تکنیک این است که شما بتوانید با قدرت توهم بعضی از اوقات با خطاهای عمدی طور دیگری به مسائل نگاه کرده تا بدین وسیله اصل و واقعیت موضوع را دریابید. این سعی باعث می شود مقداری اطلاعات از شکاف های موجود در بافت های عصبی، آزاد شده و به وسیله پیوند با اطلاعات قبلی، الگوی ذهنی جدیدی ساخته شود و یا موضوع از الگوی ذهنی قبلی به الگوی دیگری انتقال یابد.

تکنیک پی. ام. آی^۱ (P.M.I.)

یکی از ارزش های این تکنیک آن است که انسان را مجبور می سازد تا دقایقی بر خلاف قالب های ذهنی اش تفکر کند و به مرور نسبت به قالب های ذهنی خود آگاه تر و مسلط تر شود، لذا آمادگی ذهنی بیشتری برای خلاقیت پیدا می کند. نام این تکنیک برگرفته از حروف اول سه کلمه به معنی افزودن^۲، کاستن^۳ و جالب^۴ می باشد. روش کار چنین است که ابتدا فرد توجهش را به نکات مثبت موضوع یا پیشنهاد و سپس به نکات منفی و نهایتاً به نکات جالب و تازه ی آن که نه مثبت است و نه منفی، معطوف می کند و در پایان نسبت به تهیه لیست نکات مثبت یا مزایای موضوع، لیست موانع، محدودیت ها و نکات منفی موضوع و لیست نکات جالب و تازه ی موضوع اقدام می کند. یکی از مهم ترین کاربردهای این تکنیک زمانی است که نسبت به یک قضیه اطمینان داریم یا مواردی که نسبت به آن شک و ابهام داریم. به عبارت دیگر هر چه نسبت به موضوعی بیشتر بدبین یا خوشبین باشیم استفاده از این تکنیک کار گشاتر و اثربخش تر خواهد بود. برای یافتن نکات جالب کافی است که جمله ی ((چقدر جالب می شود اگر...)) را کامل کنیم.

1- Plus, minus, interesting

2- plus

3- minus

4- interesting

تکنیک DO IT^۱

نام این تکنیک از حروف اول چهار کلمه ی Define به معنی تعریف کردن Open به معنی باز کردن Identify به معنی شناسایی Transform به معنی تبدیل کردن، تشکیل شده است. منظور از انتخاب این واژگان این است که برای حل مشکل لازم است ابتدا موضوع و مسأله را دقیق تعریف و مشخص نمود. و سپس ذهن را برای راه‌حل‌های مختلف باز نگه داشته تا بهترین راه‌حل شناسایی و در نهایت آن را به عمل تبدیل کرد.

تکنیک شکوفه ی نیلوفرآبی

طرح این ایده بر گرفته از شکوفه نیلو فرآبی می‌باشد بدین صورت که گلبرگ‌های شکوفه نیلوفرآبی به دور یک هسته مرکزی خوشه می‌زنند و از آن نقطه گسترش می‌یابند. با ایجاد پنجره‌هایی مشابه با پنجره‌های مورد استفاده در برنامه کامپیوتری، بخش‌هایی از یک تابلوی ایده را می‌توان به صورتی تقسیم‌بندی کرد که یک موضوع اصلی برای استخراج ایده در پنجره‌های جانبی، مورد استفاده قرار گیرد. به نوبه خود مراکز مجموعه‌های جدید پنجره را نیز تشکیل می‌دهد.

تکنیک چه می‌شود اگر...؟

به‌طور کلی برای خلاقیت باید فکر، از قالب‌های ذهنی، شرایط موجود، پیش فرض‌ها، عادات و استانداردها آزاد شود تا بتواند موضوع را از زوایای مختلف رویت و ایده‌های جدیدی را تداعی کند. بر همین اساس این تکنیک کمک شایانی به آزاد سازی فکر برای جمع‌آوری ایده‌های جدید می‌کند. در این روش توصیه می‌شود برای یافتن ایده‌های جدید از سؤالات «چه می‌شود اگر...؟» استفاده کرده و آن را به قدری تکرار و تمرین نمود تا یک عادت شود.

تکنیک اسکمپر^۲

هدف اصلی این تکنیک قدرت تصور است تا آن را در جهات مختلف و ضروری به حرکت درآورد. این تحریک به‌وسیله یک سری سؤالات ایده برانگیز صورت می‌گیرد که شخص در رابطه با مسأله مورد نظرش از خود سؤال می‌کند و در نهایت با افزایش ایده‌ها، کیفیت ایده‌ها تضمین و ارتقاء

۱- انجام دهید

۲- SCAMPER

می‌باید. واژه SCAMPER از ابتدای حروف واژه‌های سؤال برانگیز گرفته شده که در دست‌یابی ایده‌های نو بسیار مؤثر است. حرف «S» برگرفته از کلمه Substitution به معنی جانشین سازی است (مثل جانشینی نفت یا بنزین به جای ذغال و هیزم)، حرف «C» برگرفته از کلمه Combine به معنی ترکیب کردن است (مثل دستمال کاغذی رایحه دار که ترکیب دستمال و عطر است). حرف «A» برگرفته از کلمه Adapt به معنی رفاه، سازگاری و تعدیل کردن است (مثل نی خمیده نوشابه‌ها). حرف «M» برگرفته از کلمه Maginfy به معنی بزرگ سازی است (ماکت کپسول‌های بزرگ در کارخانه دارو سازی). حرف «P» برگرفته از کلمه Put to other uses به معنی استفاده در سایر موارد است (استفاده از ماشین چمن زنی خراب در دوچرخه). حرف «E» برگرفته از کلمه Ellimination به معنی حذف کردن است (حذف سیم از تلف‌های همراه). حرف «R» برگرفته از کلمه Reverse به معنی معکوس سازی است (با معکوس کردن سوره سوزن خیاطی چرخ خیاطی اختراع شد).

تکنیک تجزیه و تحلیل مورفولوژیک

تکنیک تجزیه و تحلیل مورفولوژیک یا ریخت شناسانه، فنی است که بر اساس آن پدیده‌ی مورد نظر از جهت ساختار کلی و ابعاد مختلف مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد. به این منظور ابتدا سطوح و ابعاد مختلف موضوع را شناسایی و فهرست می‌کنیم. برای مثال اگر بخواهیم در مورد بازاریابی یک کالا راه‌های جدید و بدیعی بیابیم ابتدا باید ابعاد مختلف کالا مثل شکل ظاهری، کاربردهای آن، خواص و فواید آن، وضعیت مشتریان و بازار کالا تبیین و تدوین نمائیم. در این مرحله بایستی سعی کرد ابعاد کالا را بیشتر مشخص کرد. برای اینکه بتوان ابعاد یک موضوع و اجزای متشکله (متغیرهای) آن را با یکدیگر مقایسه و مرتبط نمود، می‌توان ابعاد اصلی و اجزای آن‌ها را بر روی دایره ای متحدالمرکز نوشته و با چرخاندن دایره‌های مختلف، ابعاد و اجزای آن‌ها را با هم مقایسه و ارتباط آن‌ها را حدس زد.

تکنیک دلفی

بسیار شبیه به تکنیک طوفان ذهنی است با این تفاوت که افراد هیچ گاه به صورت گروه در یک جلسه و دور یک میز جمع نمی‌شوند و در واقع رویارویی مستقیم رخ نمی‌دهد. فلسفه این تکنیک، این است که افراد در تکنیک طوفان فکری به علت شرم و خجالت نمی‌توانستند بعضی از ایده‌هایشان را مطرح نمایند لذا در این روش افراد به صورت کلامی و رودر رو درگیر

بحث نمی‌شوند. بلکه رئیس گروه موضوع را به همه اعلام می‌کند و سپس هریک از افراد به‌طور جداگانه ایده‌هایشان را به صورت کتبی (حتی می‌تواند بدون ذکر نام باشد) برای رئیس گروه ارسال می‌کنند. سپس رئیس گروه تمام ایده‌های پیشنهادی را برای تک‌تک اعضا ارسال می‌کند و از آن‌ها می‌خواهد که نسبت به ایده‌های پیشنهادی دیگران فکر کنند و اگر ایده‌ی جدیدی به نظرشان می‌رسد به آن‌ها اضافه کنند. این عمل چندین بار تکرار می‌شود تا درنهایت اتفاق آرا به‌دست آید. فن دلفی شامل دعوت به مشورت و مقایسه‌ی قضاوت‌های بی‌نام چند نوبتی اعضای یک تیم در باره تصمیم یا مسأله می‌شود.

تکنیک گروه اسمی

فن گروه اسمی جنبه‌های رای‌دادن بدون بحث‌های محدود را ترکیب می‌کند و توافق بدست می‌آید و شما می‌توانید به یک تصمیم گروهی برسید. چه موقع از فن تکنیک گروه اسمی استفاده می‌شود؟

۱- با موضوعی بحث انگیز، حساس، دارای موافق و مخالف یا بسیار برجسته مواجه هستید و تصور می‌کنید عقیده‌های ضد و نقیض و ده‌ها دلیل جزئی و تفصیلی ممکن است بحث را فلج سازد.

۲- می‌خواهید مشارکت مساوی همه‌ی اعضا را تضمین کنید.

۳- علت اساسی و ریشه‌ای یک مسأله را شناخته، ولی شناخت نحوه‌ی اقدام و انتخاب یک گزینه از میان گزینه‌های بسیار مشکل است.

تکنیک سینتیکس

واژه سینکتیکس از ریشه یونانی الاصل synetikos به معنی فشار دادن دو چیز به یکدیگر و یا متصل کردن چند چیز مختلف گرفته شده است این واژه به این دلیل انتخاب شده است که خلاقیت نیز نوعی هماهنگ کردن چیزهای مختلف در یک قالب یا ساختار جدید است و هر اندیشه خلاق از تفکر سینکتیکس بی‌بهره نمی‌باشد این تکنیک روشی است برای برانگیختن تفکر خلاق در میان گروهی از افراد که گرد هم می‌آیند.

به‌طور کلی فرآیند به‌کارگیری این روش عبارت است از:

۱- شناسایی و تعریف مشکل و تجزیه و تحلیل آن به‌منظور رسیدن به ماهیت و جوهره‌ی

آن (شناخت جوهره)

- ۲- ارتباط دادن جوهره‌ی بدست آمده با موضوع غیرمرتبط (ساختن وضعیت مشابه)
کشف راه‌حلهایی برای موضوع مشابه (راه‌حل‌های مشابه)
- ۳- تلاش برای تبدیل راه‌حل‌های به دست آمده به راه‌حل‌های نهایی برای مشکل اصل

تمرین:

- یکی از تکنیک‌های خلاقیت را به اختیار انتخاب و آن را تمرین کنید؟

روش‌های تأمین منابع

طبیعتاً برای حل این مسأله یعنی تأمین منابع، راهکارهای متنوعی وجود دارد و صاحبان صنایع با توجه به توانایی و شناخت شخصی باید به یکی از این روش‌ها که در ذیل خواهد آمد رو آورند و اجرایی کردن هر کدام از این روش بسته به بزرگی و کوچکی کسب و کار همراه با مدیریت صحیح می‌تواند آغاز شروع یک موفقیت اقتصادی باشد. اصولاً در تأمین منابع مالی برای صنایع و خدمات چهار روش کلی وجود دارد. که عبارتند از:

۱- منابع خصوصی تأمین مالی

منابع شخصی (پس اندازهای شخصی)

نخستین منبع برای تأمین مالی شرکت‌های جوان، سرمایه‌گذاری خود کارآفرین است که آن کسب و کار را راه اندازی می‌کنند، مقدار این نوع تأمین مالی حدود چند میلیون بیشتر نیست، اما در مواقعی که کارآفرینان با موفقیت کسب و کاری را راه اندازی کرده باشند، می‌تواند بخش مهمی از تأمین مالی شرکت را شامل شود،

منابع مالی دوستان و خانواده

دوستان و خانواده نیز معمولاً دومین منبع، جهت تأمین مالی شرکت‌های جوان بعد از خود کارآفرین می‌باشند، توانایی تأمین مالی دوستان و خانواده برای کارآفرینان جهت سرمایه‌گذاریهای سازمان یافته بعدی به عنوان یک پیش نیاز عمل می‌کند، توانایی متقاعد کردن دوستان و خانواده برای سرمایه‌گذاری موجب ایجاد تعهد برای کارآفرینان شده و آن‌ها را مجبور می‌کند که تنها بر روی فرصت‌های سرمایه‌گذاری باکیفیت سرمایه‌گذاری کنند، میزان سرمایه‌گذاری دوستان و خانواده نیز معمولاً حول و حوش چند ده هزار دلار خواهد بود، این افراد به این دلیل حاضر به سرمایه‌گذاری می‌شوند که به شما و ایده شما اعتماد دارند.

۲- منابع تأمین مالی از طریق بدهی (استقراض)

بانک‌های تجاری

بانک‌های تجاری بیشترین تعداد و بیشترین تنوع وام‌های کسب و کارهای کوچک را ارائه می‌کنند. مالکان کسب و کارها، بانک‌ها را به عنوان اولین قرض دهندگان مدنظر قرار می‌دهند.

وام های کوتاه مدت

وام های کوتاه مدت که برای کمتر از یک سال در نظر گرفته شده اند، رایج ترین نوع وام های تجاری اعطاء شده به بنگاه های کوچک است

وام های میان مدت و بلند مدت

وام های میان مدت و بلند مدت برای مدت یکسال یا بیشتر ارائه می گردد و معمولاً در افزایش سرمایه ثابت به کار می رود. بانکها این وام ها را برای راه اندازی و آغاز به کار یک کسب و کار، ساخت یک کارخانه، خرید املاک و تجهیزات و تأمین وجوه برای دیگر سرمایه گذاری های بلند مدت اعطا می کنند.

۳- منابع تأمین مالی از طریق سرمایه

کارگزاری ها:

در برخی کشورها کارگزاری ها نیز در زمره شرکت های وام دهنده جای می گیرند و بسیاری از آن ها وام هایی را در نرخ های کمتر از نرخ بهره ی بانکی به مشتریان ارائه می دهند. این وام های پوششی، نرخ های بهره کمتری دارند، چرا که از پشتیبانی وثیقه هایی سهام و اوراق قرضه موجود در پرتفولیوی مشتری برخوردار بودند که با کیفیت و با توان نقد شوندگی بالا هستند. نرخ بهره تعیین شده بستگی به نرخ دارد که کارگزار خود برای وام گرفتن آن مبالغ پرداخته است.

شرکت های سرمایه گذاری مخاطره پذیر:

شرکت های سرمایه گذاری مخاطره پذیر، شرکت های خصوصی و سود طلبی هستند که سرمایه ی خود را در فعالیت های پر ریسک یا نوپا سرمایه گذاری می کنند. سرمایه گذاری مخاطره پذیری تواند سرمایه گذاری در شرکت هایی تعریف شود که هنوز قیمتی برای آن ها تعیین نشده است و دارای پتانسیل رشد چشمگیری هستند. در تعریفی دیگر سرمایه گذاری مخاطره پذیر نوعی سرمایه گذاری بلند مدت باریسک ارزش گذاری نشده در سهام شرکت های جدید معرفی شده است که پاداش آن عبارت است از سود سرمایه ای (افزایش قیمت سهام) محتمل به علاوه بازده نقدی حاصل از سود تقسیمی سهام بازده ناشی از سود سرمایه آن با ریسک مازاد و غیر نقدینه بودن (توان نقد شوندگی پایین) سرمایه گذاری همراه است که نمی تواند در طول مدت تعهد به کسب و کار آزادانه مورد مبادله قرار گیرد.

عرضه عمومی سهام (عمومی شدن):

در مراحل پسین تأمین مالی، کارآفرینان می‌توانند از طریق فروش سهام شرکت‌هایشان به عموم سرمایه‌گذاران، به یک شرکت عمومی (سهامی عام) تبدیل شوند. این روش یک روش کارا برای دستیابی به سرمایه مورد نیاز است، اما مستلزم فرآیندی هزینه‌زا و زمان‌بر است. عمومی شدن برای هرکسب و کار کوچکی امکان‌پذیر نیست، و در واقع تنها تعداد کمی از کارآفرینان قادرند تا شرکت‌های نوپای خود را عمومی‌کنند.

تمرین:

- کدام مورد از روش‌های تأمین مالی از طریق سرمایه‌گذاری نمی‌باشد؟

- ۱- از طریق کارگزاری‌ها
- ۲- وام‌های کوتاه مدت
- ۳- شرکت‌های سرمایه‌گذاری مخاطره‌پذیر

پاسخ: گزینه ۲

روش های راه اندازی کسب و کار

روش اول: خرید کسب و کار موجود

در این روش شما، یک کسب و کار که راه اندازی شده را خریداری نموده و تغییرات لازم را جهت توسعه آن به کار می بندید.

مزایای این روش شامل موارد زیر است:

- قابلیت پیش بینی عملیات لازم در کسب و کار
- عدم نیاز به تلاشهای مرحله قبل از راه اندازی
- امکان خرید زیر قیمت کسب و کار موجود

معایب این روش شامل موارد زیر است:

- در بعضی موارد وابستگی موفقیت کسب و کار به مالک قبلی و شخصیت و عملکرد وی
- اشباع بازار محصول یا خدمات
- قیمت غیر واقعی به دلیل پیچیدگی ارزشگذاری یک کسب و کار در حال فعالیت
- در بعضی موارد سختی تغییر یا هزینه های بالای تغییر و نوآوری

روش دوم: فرانسیز^۱ (پذیرش نمایندگی)

در روش فرانسیز یک شرکت به شما اجازه می دهد که محصولات و خدماتش را تحت برند آن شرکت و در قبال مبلغی که به این مبلغ، حق فرانسیز می گویند، عرضه کنید. در فرانسیز یک عامل فروش یا کارآفرین با یک امتیاز دهنده یا شرکت معتبر توافق می کند که محصولات یا خدمات امتیاز دهنده را به فروش برساند. مانند شعبه های متعدد برندهای بوف، آیس پک، هایدا و...

انواع فرانسیز

یکی از شکل های فرانسیز، فرانسیز مستقیم واحد است، که در آن به امتیاز گیرنده حق گرداندن یک فروشگاه در یک مکان تعریف شده اعطا می گردد. شکل دیگر در فرانسیز ارضی است که به امتیاز گیرنده حق توسعه چند کسب و کار فرانسیز در یک قلمرو تعریف شده اعطا می گردد.

در یک فرانسیز فرعی به یک امتیاز دهنده فرعی این حق را می‌دهد تا امتیاز فرانسیز امتیاز دهنده را در داخل یک قلمرو تعریف شده به یک یا بیش از یک امتیاز گیرنده فرعی بدهد. در فرانچایزینگ برگردان یا تبدیلی، کسب و کارهایی که از قبل ایجاد شده اند به منظور سود بردن از قدرت جمعی یک نام برند و بازاریابی، فعالیت‌های تبلیغاتی و آموزش و خرید و صرفه جویی نسبت به مقیاس به عضویت یک زنجیره فرانچایز در می‌آیند. و در واقع از مزیت ورودی فوری به بازارهای تازه و در عین حال ارتباط و همکاری با افراد با تجربه برخوردار می‌شوند.

روش سوم: شروع کسب و کار از صفر

در این روش خود شما باید یک کسب و کار را از صفر راه اندازی و مدیریت کنید. از مشکلات این روش که در ادامه بدان اشاره شده تحمل هزینه‌های مالی و زمانی توسط خود فرد کارآفرین می‌باشد و از مزایای آن می‌توان به مستقل بودن کسب و کار و فرد کارآفرین و امکان ارائه ایده‌ها و تصمیم‌گیری‌های شخصی اشاره نمود. باید توجه داشت که در این روش:

- ساختار قانونی کار را خود شما باید مشخص نمایید. قوانین مالیاتی کسب و کار را خود شما باید بررسی و پیگیری نمایید.
- پیگیری قوانین ثبت و صدور مجوز برعهده خود شما می‌باشد.
- برای تأمین منابع مالی و فیزیکی و اخذ تسهیلات مالی خود شما باید اقدام نمایید.
- مدیریت و توسعه کسب و کار بر عهده شخص شما می‌باشد.

تمرین:

- در چه روشی، یک شرکت به شما اجازه می‌دهد که محصولات و خدماتش را تحت برند آن شرکت و در قبال دریافت مبلغی، عرضه کنید؟

پاسخ: روش فرانسیز

انواع شرکت

۱- شرکت با مسئولیت محدود

شرکتی است که بین دو یا چند نفر برای امور تجاری تشکیل شده و هریک از شرکا بدون این که سرمایه به سهام یا قطعات سهام تقسیم شده باشد، فقط تا میزان سرمایه خود در شرکت مسئول قروض و تعهدات شرکت هستند.

۲- شرکت سهامی خاص

شرکتی بازرگانی است که تمام سرمایه آن به طور انحصاری توسط مؤسسين تأمین گردیده و سرمایه آن به سهام تقسیم شده و مسئولیت صاحبان سهام، محدود به مبلغ اسمی سهام آن ها است و تعداد سهامداران نباید از سه نفر کمتر باشد. عنوان شرکت سهامی خاص باید قبل از نام شرکت یا بعد از آن بدون فاصله با نام شرکت، به طور روشن و خوانا قید شود.

۳- شرکت سهامی عام

برای انجام پروژه های بزرگ عمرانی، صنعتی و کشاورزی وجود شرکت های بزرگ لازم و ضروری است. در این گونه شرکت ها سرمایه های اندک در قالب سهام به عموم مردم واگذار می شود. مؤسسين یا مدیران با اداره شرکت، سرمایه حاصله را در جریان گردش صحیح اقتصادی قرار می دهند و در اثر این عمل دو منفعت حاصل می گردد؛ در مرحله اول سوددهی از سرمایه گذاری یا انجام فعالیت های عمرانی نصیب سهامداران می شود و در مرحله دوم رونق و آبادانی را برای کشور به ارمغان می آورد. شرکت سهامی عام اجازه فروش سهام به عموم مردم را دارد و مردم می توانند در هنگام اعلام پذیره نویسی به شعب بانک اعلام شده مراجعه و ورقه تعهد سهم را امضا و وجوه مشخصی را به حساب شرکت واریز نمایند. شرکت هایی که مؤسسين آنها قسمتی از سرمایه شرکت را از طریق فروش سهام به مردم تأمین می کنند، شرکت سهامی عام نامیده می شود.

۴- شرکت های تعاونی

شرکت تعاونی شرکتی است که بین اشخاص حقیقی برای فعالیت در امور مربوط به تولید و توزیع در جهت اهداف مدون در قانون بخش تعاونی، به منظور بهبود وضع اقتصادی و اجتماعی، از طریق همکاری و تشریک مساعی اعضا با رعایت مقررات قانون مزبور تشکیل می شود. در این تعریف چند نکته مورد توجه قرار گرفته که به اختصار به آنها اشاره می شود:

- فقط اشخاص حقیقی می‌توانند عضو شرکت شوند.
- شرکت تعاونی فقط در امور مربوط به تولید و توزیع می‌تواند فعالیت کند که در اصل ۴۴ قانون اساسی آمده است.
- طرق فعالیت در شرکت‌های تعاونی تولید و توزیع، همکاری و تشریک مساعی است و به طریق دیگر نمی‌توانند فعالیت نمایند.
- همچنین شرکت تعاونی تولید و مصرف، شرکتی است که بین عده‌ای از صاحبان حرفه‌ها تشکیل می‌شود و شرکا مشاغل خود را برای تولید و فروش اشیا یا اجناس به کار می‌برند. اگر در شرکت تولید یک عده از شرکا در خدمت دائمی شرکت نبوده یا از اهل حرف‌های که موضوع عملیات شرکت است نباشند لااقل دو ثلث اعضای اداره‌کننده‌ی شرکت باید از شرکایی انتخاب شوند که حرفه‌ی آن‌ها موضوع عملیات شرکت است.
- شرکت تعاونی مصرف شرکتی است که برای مقاصد ذیل تشکیل می‌شود:
- فروش اجناس لازمه برای مصارف زندگانی اعم از این که اجناس مزبوره را شرکاء ایجاد کرده یا خریده باشند.
- تقسیم نفع و ضرر بین شرکا به نسبت خرید هر یک از آن‌ها.

۵- شرکت‌های تضامنی

شرکت تضامنی شرکتی است که تحت اسم مخصوص برای امور تجاری بین دو یا چند نفر با مسئولیت تضامنی تشکیل شود. در شرکت تضامنی کلیه شرکاء مسئول تعهدات شرکت می‌باشند، چه در انجام معامله شخصاً مداخله داشته باشند یا نداشته باشند. یعنی هر یک از شرکای شرکت در مقابل تمامی تعهدات شرکت مسئول است. بنابراین شرکت تضامنی معمولاً بین پدر و پسران یا برادران یا بین دوستان نزدیک و کسانی که بایکدیگر شناسایی کامل داشته باشند، تشکیل می‌گردد.

۶- شرکت‌های مختلط سهامی

شرکت مختلط سهامی شرکتی است که در تحت اسم مخصوصی بین یک عده شرکای سهامی و یک یا چند نفر شریک ضامن تشکیل می‌شود. شرکای سهامی کسانی هستند که سرمایه آن‌ها به صورت سهام یا قطعات سهام مساوی درآمد و مسئولیت آن‌ها به میزان همان سرمایه‌ای است که در شرکت دارند. شریک ضامن، کسی است که سرمایه او به صورت سهام در نیامده و مسئول کلیه

قرض هایی است که ممکن است علاوه بر دارایی شرکت پیدا شود. در اسم شرکت باید عبارت (شرکت مختلط) و لااقل اسم یکی از (شرکای ضامن) قید شود.

۷- شرکت های مختلط غیرسهامی

شرکت مختلط غیرسهامی شرکتی است که برای امور تجاری تحت اسم مخصوص بین یک یا چند نفر شریک ضامن و یک یا چند نفر شریک با مسئولیت محدود بدون انتشار سهام تشکیل می گردد. در این شرکت شریک ضامن مسئول کلیه قروضی است که ممکن است علاوه بر دارایی شرکت حاصل شود و مسئولیت شریک با مسئولیت محدود تا میزان سرمایه ای است که در شرکت سرمایه گذاری کرده یا خواهد کرد. به دنبال نام این شرکت باید عبارت (شرکت مختلط) و حداقل نام یکی از شرکا ضامن قید گردد.

۸- شرکت های نسبی

شرکت نسبی شرکتی است که برای امور تجاری تحت اسم مخصوص بین دو یا چند نفر تشکیل شده و مسئولیت هر یک از شرکاء به نسبت سرمایه ای است که در شرکت گذاشته اند. منظور از مسئولیت شرکاء به نسبت سرمایه، این است که هر شریک در صورتی که دارائی شرکت پس از انحلال و تصفیه برای ادای دیون و قروض شرکت کافی نباشد، به نسبت سهم الشرکه خود از کل قروض در مقابل طلبکاران مسئولیت مدنی دارد.

نحوه تأسیس، طرز کار و انحلال شرکت نسبی، همانند شرکت تضامنی است و تنها وجه افتراق این دو شرکت در میزان مسئولیت مدنی شرکاء بعد از انحلال شرکت در مقابل طلبکاران می باشد. در اسم شرکت نسبی عبارت شرکت نسبی و لااقل اسم یک نفر از شرکا باید ذکر شود.

تمرین:

- چه شرکتی است که در تحت اسم مخصوصی بین یک عده شرکای سهامی و یک یا چند نفر شریک ضامن تشکیل می شود؟

(۱) شرکت های تضامنی | (۲) شرکت های مختلط سهامی | (۳) شرکت های نسبی

پاسخ: گزینه ۲

طراحی مدل کسب و کار

مفهوم مدل کسب و کار

مدل کسب و کار چارچوبی برای خلق پول و ثروت است. این چارچوب نشان می‌دهد که یک بنگاه چه مجموعه فعالیت‌هایی را، چگونه و در چه زمانی می‌باید انجام دهد تا مشتریان از آن چه که از بنگاه انتظار دارند بهره‌مند شوند و بنگاه نیز به سود دست یابد. شیوه‌ای که شرکت، بنگاه یا سازمان برای تولید سود و سرپا نگه داشتن خود انتخاب می‌کند. مدل کسب و کار بیان می‌کند که چگونه سازمان برای تولید محصول یا ارائه خدمت ایجاد ارزش افزوده می‌کند. به بیان دیگر این مدل‌ها که در واقع چارچوبی برای پول‌سازی هستند، به سه پرسش کلیدی در مورد شرکت‌ها پاسخ می‌دهند: کدام فعالیت‌ها، چگونه و چه وقت باید انجام شوند؟

- پاسخ صحیح به این پرسش‌ها منجر به عملکرد مناسب شرکت‌ها و ارائه مزایای مطلوب به مشتریان شده و در نهایت سود را برای شرکت به ارمغان می‌آورد. به تعبیری دیگر «مدل کسب و کار چگونگی کسب درآمد توسط بنگاه را با مشخص کردن جایگاه آن در زنجیره ارزش مشتری تشریح می‌کند»

مدل کسب و کار توصیف ابزارها و روش‌هایی است که یک بنگاه به کار می‌گیرد تا به سودی که در طرح و نقشه بنگاه است برسد. مدل کسب و کار-کسب و کار را به عنوان یک سیستم در نظر می‌گیرد و سپس به این سؤال پاسخ می‌دهد که چگونه پول به دست بیاوریم تا زنده بمانیم و رشد کنیم؟

مدل کسب و کار روش یا پردازشی که به وسیله آن یک کسب و کار تولید پول می‌کند یا روشی که یک کسب و کار از فراورده‌ها یا سرویس‌های خود ارزش اقتصادی تولید می‌کند. مدل کسب و کار یک دامنه وسیع از مدل‌های رسمی و غیررسمی را توصیف می‌کند که توسط بنگاه‌های اقتصادی برای توصیف جنبه‌های متنوع کسب و کار استفاده می‌شوند از جمله اهداف-استراتژی-زیرساخت‌ها-ساختار سازمانی و سیاست‌ها.

مدل کسب و کار طرح‌ها و ایده‌های سازمان را به ارزش‌های اقتصادی تبدیل می‌کند. مدل کسب و کار نشان می‌دهند که یک شرکت چگونه با تعیین کردن جایگاه در زنجیره ارزش کسب درآمد می‌کند که شامل موضوعات مختلفی در باره کسب و کار می‌باشد که عبارتند از کارآفرینی، استراتژی‌ها، مسائل اقتصادی، سرمایه‌گذاری، عملکردها و بازاریابی است.

طراحی بوم مدل کسب و کار

بوم مدل کسب و کار ابزار ساده تصویری و در عین حال بسیار قدرتمند است که ۹ بخش سازنده ی مدل کسب و کار را توصیف می کند. این بخش ها شامل بخش (های) مشتریان، ارزش پیشنهادی، کانال (های) توزیع، ارتباط با مشتریان، جریان درآمد، فعالیت های اصلی، منابع اصلی، شرکای (تجاری) کلیدی و ساختار هزینه ها است.

بوم مدل کسب و کار

 بخش مشتریان	 ارتباط با مشتریان	 ارزش پیشنهادی	 فعالیت های اصلی	 شرکای کلیدی
	 کانال توزیع		 منابع اصلی	
 جریان درآمد			 ساختار هزینه ها	

۱- **بخش مشتریان:** مجموعه های مختلف مشتریان می توانند بر اساس خواسته ها و ویژگی های مختلف بخش بندی شوند. شما کدام بخش (ها) را هدف گرفته اید؟
 انواع بخش های مشتریان شامل: بازار انبوه، گوشه بازار، بخش بندی شده، متنوع، بازار چند وجهی می شوند.

۲- **ارزش پیشنهادی:** به هر بخش از مشتریان چه ارزشی (مجموعه ای از محصولات و خدمات) را ارائه می کنید. ارزش پیشنهادی شما باید شما را از رقبایتان متمایز سازد. ارزش پیشنهادی ارزش را از طریق المان های (کمی و کیفی) مختلفی فراهم می کند از جمله: تازگی،

عملکرد، سفارشی‌سازی، انجام رساندن کار، طراحی، برند و خوش‌نامی، قیمت، کاهش هزینه‌ها، کاهش ریسک، دسترسی‌پذیری، و راحتی و آسایش.

۳- کانال توزیع: شرکت می‌تواند ارزش پیشنهادی را از طریق کانال‌های توزیع مختلفی به مشتریان برساند. شرکت می‌تواند از طریق کانال‌های خودش و یا کانال‌های شرکای تجاری‌اش و یا ترکیبی از هر دو به مشتریان دسترسی پیدا کند.

۴- ارتباط با مشتریان: امروزه ارتباط با مشتریان و حفظ آن برای اطمینان از موفقیت شرکت الزامی است. شکل‌های مختلف ارتباط با مشتریان شامل: کمک شخصی، کمک شخصی اختصاصی، سلف سرویس، سرویس‌های خودکار، جوامع کاربری و خلق مشترک (با مشتری) می‌شود.

۵- جریان درآمد: شرکت چگونه از هر بخش از مشتریان درآمد کسب می‌کند. روش‌های مختلف ایجاد جریان درآمدی شامل: فروش دارایی، حق استفاده، حق اشتراک (عضویت)، اجاره/ قرض، حق استفاده از مجوز/ امتیاز، حق کارگزاری و تبلیغات می‌شود.

۶- منابع اصلی: منابعی که برای خلق ارزش برای مشتری ضروری هستند و جزو دارایی‌های شرکت محسوب می‌شوند. منابع می‌توانند انسانی، مالی، فیزیکی یا معنوی باشند.

۷- فعالیت‌های اصلی: مهم‌ترین فعالیت‌های شرکت برای اجرای ارزش پیشنهادی شرکت چه هستند؟

۸- شرکای کلیدی: برای بهبود عملیات و کاهش ریسک مدل کسب و کار معمولاً شرکت‌ها با برخی دیگر مشارکت‌های تجاری صورت می‌دهند. این مشارکت‌ها به روش‌های: همکاری استراتژیک با شرکت‌های رقیب و غیررقیب، سرمایه‌گذاری‌های مشترک، روابط خریدار-فراهم‌کننده و پیمان/ اتحادهای استراتژیک امکان‌پذیر هستند.

۹- ساختار هزینه‌ها: عملیاتی‌کردن مدل‌های کسب و کار مختلف چه هزینه‌هایی را در بر دارد. معمولاً کسب و کارها چیزی بین هزینه‌محور و ارزش‌محور هستند. ساختار هزینه‌ها دارای خصیصه‌ای: هزینه‌های ثابت، هزینه‌های متغییر، اقتصاد مقیاس (کاهش هزینه با افزایش تعداد) و اقتصاد محدوده (کاهش هزینه با افزایش محدوده کاری) است.

تمرین:

- یک مدل کسب و کار براساس روش مدل بوم کسب و کار، برای یک ایده کارآفرینانه مناسب برای افراد دارای معلولیت طراحی کنید؟

فن آوری اطلاعات و نقش آن در کارآفرینی و توسعه کسب و کار

امروزه روشن شده است که اطلاعات و ارتباطات، دو قدرت مهم هستند. این دو، هم خود ارزش دارند و هم ارزش به وجود می آورند. فردی که از بازارهای مختلف و قیمت اجناس در آن بازارها اطلاع داشته باشد و یا از گذشته و آینده بازار باخبر باشد، می تواند تصمیمات بهتری برای رسیدن به سود بیشتر بگیرد. اطلاعات علاوه بر ارزش ذاتی، جنبه دیگری دارد که به دانش منتهی می شود و در مکانیزم تصمیم گیری و انجام بهتر آن اثر می گذارد. ارتباطات نیز مانند اطلاعات ارزشمند بوده و ارزش افزوده های متناسب با اندازه و نوع ارتباطات نصیب افراد می کند.

اطلاعات و ارتباطات، دو ابزار اساسی مورد نیاز هر نوع فعالیت کارآفرینی هستند. کارآفرینی در انزوا و بدون حمایت نهادها، سازمان ها و انسان ها امکان پذیر نیست. کارآفرینی مستلزم کشف یک نیاز اجتماعی است. کشف نیازهای اجتماعی به شناخت اجتماع، نیازهای آن و بافت فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی آن وابسته است. در شناسایی نیاز هر فعالیت کارآفرینانه، ایده پرداز یا تئوریسین باید در مورد محیط خود بینش و بصیرت داشته باشد و بداند در نقاط دیگری از دنیا چه راه حل هایی برای رفع نیاز، ارائه شده است. بنابراین، اطلاعات و دانش مانند ارتباطات از ملزومات هر فعالیت کارآفرینی است.

فن آوری اطلاعات و در رأس آن اینترنت، شرایطی تازه را پدید آورده است که در آن، تولیدکنندگان، تأمین کنندگان، فروشندگان و مشتریان و تقریباً همه عوامل دست اندرکار یک چرخه اقتصادی، قادرند در فضای مجازی مشترک با یکدیگر در ارتباط باشند و به تبادل اطلاعات، خدمات، محصولات و پول بپردازند. اینترنت، تئوری ها و نظریات جدیدی را به میان آورده است که یکی از آن ها «اشتغال پیوسته» است. در این نوع اشتغال، فرد شاغل کار خود را با استفاده از امکانات رایانه ای انجام می دهد و حاصل کار را (که می تواند محصولی مانند یک نرم افزار و یا خدمتی نظیر کاوش باشد) از طریق اینترنت در اختیار کارفرما یا مشتریان قرار می دهد. جالب تر اینکه دریافت دستمزد یا پرداخت مبالغ نیز با استفاده از اینترنت و از طریق مجاری اعتباری اینترنتی نظیر حساب های اینترنتی و کارت های اعتباری صورت می گیرد. مجموعه این فعالیت ها و تعاملات در قالب آن چه که امروزه تجارت الکترونیک نامیده می شود، قابل بررسی است.

درواقع تجارت الکترونیکی یکی از نمودها و کاربردهای ویژه فن آوری اطلاعات است و هم اکنون حجم وسیعی از تعاملات بازرگانی در کشورهای پیشرفته به شیوه الکترونیکی صورت می پذیرد. براساس آمارهای رسمی اعلام شده، تجارت الکترونیکی امریکا طی سال ۲۰۰۲ افزون بر

۱/۶ هزارمیلیارد دلار بوده که پیش‌بینی می‌شود در سال ۲۰۰۶ به ۷/۱ هزارمیلیارد دلار برسد. تجارت الکترونیکی مالزی در سال ۲۰۰۲، معادل ۱۳/۷ میلیارد دلار بود که پیش‌بینی می‌شود در سال ۲۰۰۶ به بیش از ۱۵۸ میلیارد دلار برسد. بدیهی است که رسیدن به چنین حجم‌های دلاری در تجارت الکترونیکی براساس برنامه‌ریزی و استفاده از فرصت‌های تجاری امکان‌پذیر خواهد بود.

شرکت‌هایی مانند Yahoo، eBay، Amazon و دیگران، در مدتی کوتاه توانسته‌اند ارزش بسیاری را کسب کنند. آمارها نشان می‌دهند که طی ۵ سال آخر قرن گذشته، ارزش برخی از این شرکت‌ها بیش از ۲۰۰ برابر شده است. کارآفرینی در اینترنت به این موارد خلاصه نمی‌شود و موارد بسیاری به‌ویژه در زمینه نرم‌افزارهای مبتنی بر شبکه و همچنین محتویات شبکه وجود دارد. کارآفرینی در شیوه‌های جذب مشتریان اینترنتی، بازاریابی اینترنتی، همکاری‌ها و شبکه‌های مجازی، واقعیت مجازی، آموزش و کار از راه دور و... همه و همه گستردگی کارآفرینی در عصر اطلاعات را نشان می‌دهند.

اینترنت شبکه‌ای مجازی است که تا حد زیادی مستقل از محل است. این شبکه، بازاری بدون مرز است که در آن به راحتی می‌توان تجارت کرد. برای این منظور، باید افراد کارآفرین با ایده‌هایی نو، شرکت‌هایی اینترنتی را تأسیس کنند و پس از مدتی که ارزش فوق‌العاده‌ای یافتند آن‌ها را بفروشند.

گسترش روزافزون اینترنت در عرصه‌های گوناگون خدمات که بر مبنای پیدایش نیازهای جدید صورت می‌گیرد، سبب شده است تا هر روز افراد بیشتری جذب این بازار کار مجازی شوند و شانس خود را در یافتن مشاغل مناسب امتحان کنند. مؤسسات، سازمان‌ها و نهادهای خصوصی و دولتی در تمامی کشورها، بر آن شده‌اند تا معرفی محصولات و خدمات خود را در بستر اینترنت انجام دهند. از این‌رو، اولین نیازی که فراروی آن‌ها قرار می‌گیرد، مراجعه به افرادی است که از دانش و مهارت کافی برای انجام چنین فعالیت‌هایی برخوردار باشند. طبیعی است که امروزه نمی‌توان مؤسسه‌ای را عاری از متخصصان فن‌آوری اطلاعات یافت. ورود رایانه و فن‌آوری‌های مرتبط با آن به بازار کار و تجارت و کاربرد روزافزون تعاملات اینترنتی، سبب شده است تا بازاری دائمی برای متخصصان فن‌آوری اطلاعات به وجود آید. بنابراین، فن‌آوری اطلاعات به عنوان یک پدیده، به نوبه خود زمینه‌ساز کارآفرینی در حوزه‌های مختلف شده است.

ابعاد اثرگذاری فن آوری اطلاعات در کارآفرینی

فن آوری اطلاعات با برخورداری از ویژگی ها و قابلیت های مختلف، توانسته است انعطاف پذیری شایان توجهی را در زمینه کارآفرینی از خود نشان دهد. همین ویژگی ها سبب افزایش کارایی این فن آوری در امر کارآفرینی و ایجاد اشتغال شده اند. در نگاهی کلی، می توان به برخی از این ویژگی ها اشاره کرد:

• افزایش سرعت دستیابی به اطلاعات

محاسبه و پردازش سریع اطلاعات و انتقال فوری آن، زمان انجام کار را کاهش و در نتیجه بهره وری را افزایش می دهد. فن آوری اطلاعات امکان جست و جو و دستیابی سریع به اطلاعات را نیز فراهم می کند.

• افزایش دقت

در مشاغل مبتنی بر انسان، دقت انجام کار متغیر است، اما فن آوری اطلاعات دقتی بالا و ثابت را تأمین و تضمین می کند. در انواع فعالیت های پردازشی و محاسباتی دقت رایانه به مراتب بیشتر از انسان است.

• کاهش اندازه فیزیکی مخازن اطلاعات

با توسعه فن آوری اطلاعات و به کارگیری آن، دیگر لزومی به حمل و نگهداری حجم زیادی از کتاب های مرجع تخصصی وجود ندارد. به راحتی می توان در هر دیسک فشرده، اطلاعات چندین کتاب را ذخیره کرده و یا منابع مورد نیاز را از طریق شبکه های رایانه ای دریافت کرد.

• رفع برخی از فسادهای اداری

استفاده از فن آوری اطلاعات، شفافیت در انجام کارها را افزایش می دهد و بسیاری از واسطه ها را حذف می کند. این دو مزیت کلیدی منجر به رفع برخی از فسادهای اداری به ویژه در سطوح پایین می شوند.

• ایجاد امکان کار تمام وقت

به کمک فن آوری اطلاعات، بسیاری از استعلام ها و مراجعات افراد و غیره از طریق شبکه های

رایانه‌ای و به صورت خودکار انجام می‌گیرد. بنابراین، می‌توان به صورت ۲۴ ساعته از آن بهره گرفت.

• ایجاد امکان همکاری از راه دور

مخابرات، تلفن، تله‌کنفرانس، ویدئو کنفرانس و همچنین سیستم‌های همکاری، و غیره نمونه‌هایی از کاربردهای فن‌آوری اطلاعات در این زمینه هستند.

• کاهش هزینه‌های سیستم یا سازمان

با توجه به موارد فوق، به‌ویژه افزایش سرعت که باعث انجام تعداد کار بیشتر می‌شود و انجام کار تمام‌وقت، بهره‌وری سیستم افزایش می‌یابد و در نتیجه باعث کاهش مقدار زیادی از هزینه‌ها می‌شود.

تمرین:

ابعاد اثرگذاری فن‌آوری اطلاعات در کارآفرینی را نام ببرید؟

پاسخ:

- افزایش سرعت دستیابی به اطلاعات
- کاهش اندازه فیزیکی مخازن اطلاعات
- ایجاد امکان کار تمام‌وقت

خوشه های کسب و کار

تعریف خوشه کسب و کار:

مجموعه ای از صنایع همگن هستند که در یک منطقه جغرافیایی مشخص متمرکز شده اند و صنایع وابسته به آن ها، مؤسسات تأمین اعتباری و به عبارت بهتر مؤسسات پشتیبان و همچنین مؤسسات مشابه این صنایع نیز در همان محل اقامت می کنند، و مساله عمده آن ها از طریق به هم پیوستگی یا وابستگی متقابلی است که بین واحدهای موجود و مکان ایجاد می شود. مأموریت وجودی این کلاسترها (خوشه های کسب و کار) تولید و خدمات رسانی به صورت متمرکز است. نمونه های ناقص خوشه صنعتی در ایران میدان انقلاب (کتاب) و یافت آباد (صنایع چوبی) است و نقص آن ها منوط به عدم رقابتی بودن آن ها است و علت آن نیز به طور خودجوش تشکیل شدن و حمایت نکردن از آن ها است.

ارتباطات عمده در خوشه ها

• ارتباطات افقی

ارتباطات میان کسب و کارهای مشابه که می تواند منجر به فضای رقابتی میان آن ها شود همچنین مزیت دیگری که ارتباطات افقی دارد بدین صورت مطرح می شود که کسب و کارها می توانند از صرفه جویی های متنوع به دلیل در کنار هم بودن استفاده کنند برای مثال می توانند از یک تبلیغ محیطی یا تلویزیونی بهره ببرند و هزینه ها را میان خود تقسیم کنند.

• ارتباطات عمودی

ارتباطی است که به شکل یک زنجیره تأمین ایجاد می شود و در آن محصول هر کسب و کار تبدیل به مواد اولیه یک کسب و کار دیگر می شود برای مثال در خوشه انقلاب کاغذ فروشی ها کاغذ را به چاپخانه ها می فروشند و آن ها کتاب صحافی شده را در اختیار انتشارات قرار می دهند.

مزیت های خوشه ها

مزیت های ایجاد و تقویت خوشه ها عبارتند از:

- ۱- کمک به ایجاد یک فضای رقابتی
- ۲- تقویت نوآوری و خلاقیت در فضایی که خوشه ها به وجود می آیند.
- ۳- به تکمیل شدن حلقه های مفقوده تولید کمک می کنند.

۴- جریان‌های پایین دستی صنعت، یعنی کانال‌ها و مشتریان و سازنده‌ها را به هم مربوط می‌سازند.

۵- به ایجاد یک محیط آموزشی تخصصی و تجمع کارشناسان خبره کمک می‌کند.

۶- انجمن‌های تخصصی و حرف‌های و تجاری در فضایی که کلاسترها عمل می‌کنند سریعاً رشد می‌یابند.

۷- منجر به توسعه آن منطقه می‌شود (با توجه به مراجعه بسیاری از مشتریان از مناطق دیگر)

تمرین فصل تدوین طرح کسب و کار

یک طرح کسب و کار کارآفرینانه را برای یک ایده مناسب برای افراد دارای معلولیت و ناتوانی مبتنی بر راهنمایی که در ادامه آمده است بنویسید؟

خلاصه اجرایی^۱

یک طرح کسب و کار با خلاصه‌ی اجرایی یا مدیریتی آغاز می‌شود. در این بخش نکات اساسی، کلیدی و جذاب طرح مطرح می‌شود. چراکه، به دلیل محدودیت زمانی اکثر سرمایه‌گذاران، این بخش گاه اولین و گاه تنها بخشی است که آن‌ها از طرح مطالعه می‌کنند، بنابراین بخش بسیار مهمی بوده و باید طوری نگاشته شود که سرمایه‌گذاران را ترغیب به مطالعه سایر بخش‌های دیگر طرح نماید. مطالب باید به شکلی جذاب بیان شده، بیان‌گر یک فرصت سرمایه‌گذاری کم‌نظیر بوده و در عین حال باید دارای استدلال‌های پشتیبان قانع‌کننده باشند. گرچه آخرین قسمتی است که نوشته می‌شود، اما اولین بخشی است که توسط سرمایه‌گذار مطالعه گردد و توجه خواننده را کاملاً به خود معطوف سازد طول این بخش نباید از دو تا سه صفحه تجاوز کند. این بخش شامل خلاصه‌ای از اطلاعات بسیار مهم که از قسمت‌های مختلف برنامه کسب و کار استخراج می‌شود، می‌باشد. مواردی که در یک خلاصه اجرایی باید اشاره شود به شرح ذیل می‌شود:

- خلاصه‌ای صنعت و حوزه فعالیت و عملیات اجرایی طرح
- ضرورت اجرای طرح

- عوامل موفقیت طرح (گر طرح موفق می شود)
- مزیت های رقابتی
- خلاصه ای از وضعیت تقاضا در بازار و روش های بازاریابی
- میزان اشتغال زایی طرح و وضعیت سرمایه های انسانی طرح
- ارقام و اطلاعات مالی مهم میزان سرمایه مورد نیاز و سودآوری طرح
- و سایر موارد (از جله پیامدهای عدم توجه به مسأله ای که طرح بدان پرداخته است)

بخش اول: تشریح کسب و کار^۱

توصیف فرآیند اجرایی کسب کار

در این بخش فرآیند تولید یا ارائه خدمات به تفصیل شرح داده می شود. اگر کسب و کار تولیدی است از لحظه تولید و اگر کسب و کار خدمتی است کلیه فرآیند خدمات رسانی در این بخش شرح داده می شود.

چشم انداز کسب و کار

چشم انداز همان هدف آرمانی و دورنمای کسب و کار ماست. ممکن است به این هدف نرسیم که رسیدن بدان اهمیت زیادی ندارد بلکه این هدف آرمانی دورنمای ذهن ما نسبت به آینده این کسب و کار را نشان می دهد و به نوعی ما را تحریک می کند در جهت چنین هدف آرمانی دست از تلاش برنداشته و در تمام مسیرهای سخت و پرچالش کسب و کار ناامید نشویم، در ضمن چشم انداز برای سرمایه گذار خاطرنشان می سازد که برای این طرح پیشنهادی، چنین دوراندیشی داریم. چشم انداز فقط باید یک عبارت باشد.

مثال برای چشم انداز

«تبدیل شدن به بهترین تولید کننده ویلچر در منطقه خاور میانه»

مأموریت کسب و کار

مأموریت همان فلسفه وجودی طرح است. مأموریت بیان می‌دارد که سازمان یا فرد مجری طرح چگونه می‌خواهد رقابت نموده و برای مشتریان خود ارزش خلق نماید.

در تدوین بیانیه مأموریت بایستی بتوان به پنج سؤال اساسی زیر پاسخ داد. که عبارتند از:

- چه چیزی؟ (کالا و خدماتی که سازمان ارائه می‌دهد و در واقع چه نیازی از جامعه را با تأمین این محصولات برآورده می‌سازد.)
- چه کسی؟ (مشتریان چه کسانی هستند؟)
- کجا؟ (حیطه رقابتی کجاست؟)
- چرا؟ (هدف بهینه سازمان مجری طرح چیست؟)
- چگونه؟ (ویژگی‌های منحصر به فرد و مزیت‌های رقابتی سازمان مجری طرح در رسیدن به این هدف‌ها چیست؟)

اهداف

می‌توان اهداف را براساس ابعاد کسب و کار تعیین می‌کند:

اهداف مالی: مانند درآمد ماهانه ۲۰,۰۰۰ تومان

اهداف بازاری: کسب ۱۵٪ از سهم بازار

اهداف اشتغال‌زایی: به‌کارگیری بیش از ۱۰۰ نفر (اشتغال‌زایی برای ۱۰۰ نفر)

اهداف کیفیتی: جلب رضایت مشتریان

اهداف اجتماعی: ایجاد اشتغال برای معلولان و افراد در معرض آسیب اجتماعی

و...

استراتژی

راه‌های رسیدن به اهداف را می‌گویند. برای رسیدن به اهدافی که در بخش قبلی ذکر کردیم

چه راهکارهایی وجود دارد. مثلاً گرفتن استانداردهای کیفیت برای جلب رضایت مشتری

تحلیل صنعت

برای تجزیه و تحلیل صنعت می توان با استفاده از الگوی پنج نیروی رقابتی پورتر عمل کرد که در این فصل درباره آن صحبت کردیم. می توان جدولی مغانند شکل زیر برای آن طراحی کرد.

شاخص	عنوان شاخص	تحلیل وضعیت
معیارهای ارزیابی قدرت چانه زنی تامین کنندگان	تعداد عرضه کنندگان	
	تعداد محصولات جایگزین عرضه کننده	
	فروش عمده عرضه کننده	
معیارهای ارزیابی قدرت چانه زنی خریداران	تعداد خریداران	
	میزان حیاتی بودن محصول	
	حجم خرید	
معیارهای ارزیابی قدرت رقابتی رقبای موجود	همترازی رقبا	
	تعداد رقبا	
	هزینه ثابت	
	موانع خروج	
	هزینه تبدیل	
معیارهای ارزیابی تهدید کالاهای جانشین	قیمت	
	عملکرد	
معیارهای ارزیابی تهدید تازه وارد ها	سرمایه مورد نیاز	
	امتیازات ویژه	
	میزان تمایز	
	سیاست های دولت	

تحلیل محیط

به منظور تحلیل محیط و شناسایی عوامل محیطی مؤثر بر طرح، از الگوی تجزیه و تحلیل PESTEL استفاده می‌شود. بر اساس این مدل، محیط خارجی سازمان به شش حوزه سیاسی، اقتصادی، اجتماعی-فرهنگی، تکنولوژیکی و مسائل و شرایط محیطی و تقسیم شده و بررسی می‌شود.

- مسائل سیاسی
- مسائل اقتصادی
- مسائل اجتماعی
- مسائل تکنولوژیکی

مسائل تاثیر گذار بر طرح	حوزه‌ها
	سیاسی
	اجتماعی
	اقتصادی
	قانونی
	محیطی
	تکنولوژیکی

تحلیل SWOT

Strengths	Weaknesses	Opportunities	Threats
نقاط قوت	نقاط ضعف	فرصت ها	تهدیدها

نقاط قوت-فرصت ها	نقاط قوت- تهدیدها
فرصت ها- ضعف ها	تهدیدها- ضعف ها

معرفی محصول و خدمات^۱

دسته‌بندی و معرفی محصولات

در این بخش دسته‌بندی محصولات ارائه می‌شود. محصولات می‌تواند کالای فیزیکی و یا خدمات باشد. برای کسب و کارهایی که محصولات متعددی دارند می‌توان از یک دسته‌بندی کلی استفاده کرد برای مثال یک سوپرمارکت که دارای محصولات متعددی است می‌توان از از دسته‌بندی‌هایی مثل محصولات لبنی، محصولات آرایشی و بهداشتی و... استفاده کرد. و یا مثلاً برای کسب و کارهای حوزه فن‌آوری اطلاعات می‌توان هکراهکار را یک محصول نهایی در نظر گرفت. ممکن است یک کسب و کار هم محصول خدماتی داشته باشد و هم کالای فیزیکی.

مزیت‌های رقابتی و ویژه‌ی محصول

یکی از مهم‌ترین بخش‌های معرفی محصولات تعیین مزیت‌های رقابتی محصول است چرا که سرمایه‌گذار می‌خواهد بداند که چرا باید بر روی این محصول سرمایه‌گذاری کند.

برنامه بازاریابی^۲

تحلیل وضعیت بازار

تحلیل وضعیت بازار معمولاً براساس تحقیقات بازار صورت می‌گیرد، در تحقیقات بازار موارد زیر مورد بررسی قرار می‌گیرد.

اندازه بازار

میزان گستردگی بازار است و می‌توان از روش‌های زیر برای محاسبه بازار بهره جست:
محاسبه حجم بازار از طریق میزان فروش: میزان خرید ریالی یک محصول یا خدمت در یک بازه زمانی یک ساله در یک کشور

1- Product Description

2- Marketing plan

محاسبه حجم بازار از طریق تعداد فروش: کمیت مصرف شده یا خریداری شده از یک محصول یا خدمت در یک بازه زمانی در یک کشور

تعداد مشتریان: تعداد افراد یا شرکت های موجود در بازار که جزو مشتریان هدف شما تطابق دارند را تخمین بزنید.

انتخاب بازار هدف

باید بازار هدف در این قسمت انتخاب شود. بازار هدف مجموعه ای از مشتریانی هستند که می خواهیم محصولاتمان را به ایشان عرضه کنیم بازار هدف را می توان از ابعاد زیر مورد بررسی قرار داد:

- ۱- **رنج سنی:** مثلاً بازار هدف یک مهد کودک یا مدرسه که مخاطبان آن در یک رنج سنی خاصی قرار دارند.
- ۲- **پراکندگی جغرافیایی:** برای نمونه بازار هدف یک سوپرمارکت یا فروشگاه محلی که منطقه جغرافیایی محله بازار هدف آن می باشد.
- ۳- **تحصیلی:** برای مثال بازار هدف یک مؤسسه آموزشی برای داوطلبان کنکور
- ۴- **جنسیت:** برای مثال بازار هدف آرایشگاه های مردانه یا زنانه که یکی از دو جنس زن یا مرد می باشند.
- ۵- **یک قشر خاص:** برای مثال افراد دارای معلولیت. مثلاً بازار هدف ویلچر سازی

مشخص کردن عناصر ترکیبی بازاریابی

همانطور که در متن فصل درباره عناصر ترکیبی بازاریابی صحبت کردیم، در این قسمت باید موارد زیر مشخص شود:

محصولات: معرفی کلی محصولات

قیمت: قیمت محصولات چقدر است و از چه طریقی محاسبه شد

روش تبلیغات و تخفیفات و خدمات پس از فروش برای مثال از تبلیغ رادیویی یا چاپ در مجله یا پخش کردن تراکت می خواهیم استفاده کنیم؟ به چه دلیل؟

روش توزیع و پخش محصولات چگونه است؟

مشخص کردن روش های بازاریابی و تبلیغ و هزینه های هریک

ردیف	هزینه	برآورد هزینه (ریال)
۱	پخش تراکت	نقاط ضعف
۲	تبلیغ در تلویزیون یا رادیو	
۳	برگزاری همایش‌های دوره ای	
۴	تبلیغ در نشریات	
۵	کانالوگ، بروشور و تیزر تبلیغاتی خلاقانه	
۶	تبلیغ در شبکه های اجتماعی	
۷	ارائه هدایای تبلیغاتی	
۸	تبلیغات اینترنتی	
۹	سایر موارد	
	جمع	

برنامه مالی

در برنامه مالی باید موارد زیر مشخص شود:

برآورد سرمایه

الف) سرمایه در گردش

ردیف	هزینه	برآورد هزینه (ریال)
۱	مواد اولیه	
۲	موجودی کالا (برای مراحل ابتدایی کسب و کار)	
۳	حقوق و دستمزد	
۴	تنخواه	
۵	انرژی و سوخت (آب ، برق ، گاز)	
۶	هزینه بازاریابی	
۷	پیش بینی نشده	
	جمع	

ب) سرمایه ثابت

مانند ماشین آلات، تجهیزات، ساختمان... هرچه که هزینه نیست بلکه سرمایه است و باز می گردد:

ردیف	هزینه	(میلیون ریال)
۱	تجهیزات و ماشین آلات	
۲	ساختمان	
۳	زمین	
۴	اثاثیه اداری	
۵	متفرقه و پیش بینی نشده	
	جمع	

مبلغ کل سرمایه‌گذاری

توضیحات	هزینه مورد نیاز (میلیون تومان)	سرمایه گذاری
از جدول قبل تکمیل می‌شود (قسمت مجموع سرمایه در گردش)		سرمایه در گردش
از جدول قبل تکمیل می‌شود (قسمت مجموع سرمایه ثابت)		سرمایه ثابت
مانند هزینه‌های اخذ مجوز، تحقیقات بازار، امکانشی، ساخت نمونه		هزینه‌های قبل از بهره‌برداری
		جمع کل سرمایه گذاری

برآورد فروش

محصول			دوره
جمع	قیمت واحد	تعداد فروش	سال
			سال اول
			سال دوم
			سال سوم

برآورد هزینه ها

هزینه هایی از جمله موارد زیر:

ردیف	هزینه	برآورد هزینه (ریال)
۱	مواد اولیه	
۲	هزینه تجهیزات	
۳	هزینه نیروی انسانی	
۴	انرژی و سوخت (آب، برق، گاز)	
۵	هزینه بازاریابی و تبلیغات	
۶	هزینه اجاره و ساختمان	
۷	پیش بینی نشده	
	جمع	

صورت سود و زیان

در جدولی مانند زیر تکمیل می گردد:

ردیف	هزینه	برآورد هزینه (ریال)
۱	درآمد حاصل از فروش	۱۳۲۰
۲	هزینه ها	(۲۵۹)
۳	سود عملیاتی (EBIT)	۴۹۷
۴	مالیات (۲۵٪)	۲۵
۵	سود خالص پس از کسر مالیات	۳۷۳

صورت جریان نقدینگی

ماه‌های سال	ورودی (فروش نقد)	خروجی (هزینه های نقد)	خالص
۱	۱۰۰۰	۸۰۰	$(۱۰۰۰ - ۸۰۰) = ۲۰۰$
۲			
۳			
۴			
۵			
۶			
۷			
۸			
۹			
۱۰			
۱۱			
۱۲			

منابع فصل:

۱. کتاب کارآفرینی دانشجویی، مجید پورمسگری، احسان قاسمی، نشر پورمسگری با همکاری چاپخانه دانشگاه علم و صنعت، بهار ۹۵
۲. کتاب کارآفرینی کاربردی - انتشارات آفتاب اندیشه - با همکاری دانشگاه علمی و کاربردی فرهنگ و هنر واحد ۷، سال ۱۳۹۲
۳. کوراتکو، دانداف؛ هاجتس، ریچاردام (۱۳۸۳). نگرش معاصر بر کارآفرینی. مترجمان: ابراهیم عامل محرابی و محسن تبرائی. جلد اول، چاپ پنجم. مشهد: انتشارات دانشگاه فردوسی مشهد.
۴. کتاب جامع کارآفرینی، محمود احمدپور داریانی، بهروز جمالی، احسان قاسمی، انتشارات فرهنگ سال ۱۳۸۹
۵. کتاب کارآفرینی پیشرفته، محمود احمدپور داریانی، علی ملکی، انتشارات راه دان، سال ۱۳۸۹
۶. کتاب مبانی کارآفرینی، سید محمد مقیمی، محمود احمدپور. انتشارات فراندیش، چاپ هشتم، سال ۱۳۸۸
۷. کتاب فرصت‌ها و ایده‌های کارآفرینی، جهانگیر یدالهی فارسی، امیرمحمد گلایی، رزا مهرابی، سازمان انتشارات جهاددانشگاهی، چاپ دوم، سال ۱۳۹۱
۸. شبکه ارزش آفرینان www.creativity.ir
۹. وبسایت خانه کارآفرینان www.karafarini.ir
۱۰. کتاب مدیریت بازاریابی، رضا مناجاتی، انتشارات نگاه دانش، سال ۱۳۸۸
۱۱. کتاب تبلیغات نوآورانه در عصر حاضر (چاپ دوم)، دکتر کاظمی، احسان قاسمی، انتشارات فرهنگ سال ۱۳۹۲
۱۲. کتاب کارآفرینی کاربردی - انتشارات آفتاب اندیشه - با همکاری دانشگاه علمی و کاربردی فرهنگ و هنر واحد ۷ سال ۹۲
۱۳. کتاب کارآفرینی در جوامع کم درآمد، بابک محمدزاده، احسان قاسمی، انتشارات میترا سال ۱۳۹۳
۱۴. مقاله نگاشت مفهومی سرمایه اجتماعی در فعالیت‌های کارآفرینانه‌های بازاریابی شرکت‌های کوچک، محمدتقی طغریایی، مهران رضوانی فصلنامه تحقیقات بازاریابی نوین، پاییز ۱۳۹۱

۱۵. مقاله فرآیندهای بازاریابی کارآفرینانه و افزایش سهم فروش، آرش بردبار کوچصفهانی، سهیل خانی رودآبادی، کنفرانس ملی کارآفرینی و مدیریت کسب و کارهای دانش بنیان، آبان ۱۳۹۱

۱۶. کتاب کارآفرینی پیشرفته، محمود احمدپور داریانی، علی ملکی، انتشارات راه دان، سال ۱۳۸۹

۱۷. کتاب طراحی و تدوین طرح کسب و کار، محمود احمدپور داریانی، روح الله احمدی، انتشارات نقش گستران بهار، سال ۱۳۸۹

۱۸. احمدپور داریانی (۱۳۸۷)، محمود، کارآفرینی، تعاریف، نظریات و الگوها، تهران، انتشارات جاجرم

۱۹. اسدالله کردنائیج و دکتر محمد رضا زالی، (۱۳۸۷)، راهکارهای توسعه کارآفرینی در ایران
۲۰. حسن دانایی فرد، مهشید فروهی، علی صالحی، (۱۳۸۷) ارتقاء کارآفرینی در ایران: تحلیلی بر نقش دولت

۲۱. کتاب «مدیریت عمومی - «دکتر سید مهدی الوانی، نشر نی، چاپ هفتم ۱۳۷۳

۲۲. کتاب تکنیک‌های خلاقیت جوهره کارآفرینی- جلیل صمدآقایی- انتشارات مرکز کارآفرینی دانشگاه تهران- سال ۱۳۸۳

۲۳. کتاب ۱۰۱ تکنیک خلاق مساله- محمود احمدپور- انتشارات امیرکبیر- چاپ هشتم- سال ۱۳۸۸

۲۴. کتاب کارآفرینی و مهارت‌های ایجادشغل- نبی الله حسینی- انتشارات مبنای خرد- سال ۱۳۸۸

۲۵. تشکیل خوشه‌های صنعتی؛ راه میان بر پیشرفت، علی اکبر بابایی - فرانک جواهردشتی، مجله تدبیر، مردادماه ۸۱

۲۶. کتاب کارآفرینی و مهارت‌های ایجادشغل- نبی الله حسینی- انتشارات مبنای خرد- سال ۱۳۸۸

۲۷. پایگاه اطلاع رسانی طرح تجاری www.business.ir

28. Madison, J. (1994). A green thumb: Students from South Central are growing «Food from the Hood.» Black Enterprise

29. Paul H. Wilkin, Entrepreneurship: A comparative and Historical Study

- (Norwood, NJ.: Alex Publishing, 1979), p 60
30. Karl H. Vesper, *Entrepreneurship and Public Policy* (Pittsburg: Carnegie- Mellon University, The Graduate School
 31. of Industrial Administration, 1983) p. 14
 32. US Census Bureau (2002) Economic Census, Survey of Business Owners, Company Statistics Series, Table I, available at: www.census.gov/prod/ec02/sb0200cscosum.pdf.
 34. Varis, M. and Littunen, H. (2012). SMEs and Their Peripheral Innovation Environment: Reflections from a Finnish Case. *European Planning Studies*. 20 (4). 547-582-
 35. Volery, T., Mueller, S. & Siemens, B. (2015) Entrepreneur ambidexterity: A study of entrepreneur behaviours and competencies in growth-oriented small and medium-sized enterprises. *International Small Business Journal*, 33(2): 109-129-
 36. Wang, Q. (2012) Ethnic Entrepreneurship Studies in Geography: A Review. *Geography Compass*. 6 (4): 227–240.
 37. Zhou, M. (2004). 'Revisiting Ethnic Entrepreneurship: Convergencies, Controversies, and Conceptual Advancements'. *International Migration Review*. 38 (3): 1040-1074-
 38. Parker, S., Storey, D. and Witteloostuijn, A. (2010) What happens to gazelles? The importance of dynamic strategy. *Small Business Economics*, Volume 35, pp. 203-226-
 39. Parsley and M Weerasinghe (2010) *The Teaching and Practice of Entrepreneurship within Canadian Higher Education Institutions* (Industry Canada, 2010).
 40. Quader, M. S. (2012) 'A characteristic model of successful women entrepreneurs in the UK', *Journal of Services Research*, 12 (1): 89 – 113-
 41. Rae, D. (2004) Practical theories from entrepreneurs' stories: discursive approaches to entrepreneurial learning. *Journal of Small Business Enterprise Development*, 11(2), pp. 195-202-

42. Rodriguez-Pose, A. and Hardy, D. (2015) Cultural diversity and entrepreneurship in England and Wales. *Environment and Planning*, 47: 392-411-
43. Sarasvathy, S. (2009) *Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise*. MA: Edward Elgar Publishing. See <http://www.brighthub.com/office/entrepreneurs/articles/39016.aspx> for one example among many 'how to' blogs and websites that produce lists of such attributes.
44. Shane, S. & Venkataraman, S. (2000) The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1): 217-226-
45. Shane, S. A. (2008) *The Illusions of Entrepreneurship*, Yale University Press.
46. Storey, D. (1994) *Understanding the Small Business Sector*, Chapman and Hall. Shane, S. (2008) *The Illusions of Entrepreneurship*. New York: Yale University Press.
47. Singh, R. P., & Gibbs, S. R. (2013). Opportunity recognition processes of black entrepreneurs. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 26(6), 643-659-