

# بهبودی منابع انسانی

تهیه و تنظیم: مهدی درویش

## آشنایی با سازمان امور اداری منطقه شرقی ( EROPA )

پیدایش سازمان :

در نخستین کنفرانس منطقه‌ای اداره امور عمومی منطقه در ژوئن ۱۹۵۸ در مانیل که موضوع آن « اداره امور برنامه ریزی اقتصادی و اجتماعی » بود تصمیم به ایجاد یک سازمان منطقه‌ای آسیایی برای کمک به امر توسعه از طریق همکاری و کمکهای متقابل منطقه‌ای گرفته شد. این سازمان به « سازمان امور اداری منطقه شرقی » موسوم گشت و حوزه فعالیت آن کشورهای استرالیا، افغانستان، برمه، کامبوج، سیلان، جمهوری چین، هند، اندونزی، ایران، ژاپن، جمهوری کره، لائوس، مالزی، نیپال، زلاندنو، پاکستان، فیلیپین، سنگاپور، تایلند و جمهوری ویتنام را در بر می‌گیرد.

طبق اساسنامه، این سازمان در تاریخ ۶ دسامبر ۱۹۶۰ با عضویت ۵ کشور: استرالیا، جمهوری چین، ژاپن، فیلیپین و جمهوری ویتنام رسماً بصورت یک ارگان بین المللی درآمد.

در سالهای ۱۹۶۱ تایلند، ۱۹۶۲ جمهوری کره، ۱۹۶۳ ایران، ۱۹۶۵ پاکستان و ۱۹۶۶ مالزی به سازمان مذکور پیوست و تعداد کشورهای عضو بالغ بر ده کشور گردید.

## سابقه عضویت ایران :

طی قطعنامه شورای اجرایی سازمان مورخ ۲۸ اکتبر ۱۹۶۱ ( توکیو ) از دولت ایران رسماً دعوت بعمل آمد عضویت سازمان را بپذیرد. هیأت وزیران در جلسه مورخ ۱۳۴۲/۳/۴ مراتب پیوستن ایران را به سازمان تصویب کرد و با توجه به تقارن با دوران فترت پارلمانی مقرر گردید که پس از افتتاح مجلسین مجوز این تصویبنامه قانونی تحصیل گردد.

در تاریخ ۱۳۴۳/۱۰/۲۲ کمیسیونهای امور خارجه، بودجه و فرهنگ مجلس شورای ملی گزارش موافقی در این زمینه ارائه کردند.

این سازمان علاوه بر کشورهای عضو برای حفظ جنبه غیر دولتی بودن دارای دو نوع عضویت دیگر نیز می‌باشد:

۱- اعضای گروهی، شامل مؤسساتی نظیر دانشگاهها، دانشکدههای علوم اداری، مؤسسات دولتی منفرد و حتی حکومتهای محلی و شهرداریهای کشورهای منطقه؛

۲- اعضاء انفرادی شامل اشخاصی که خدماتشان به تحقق هدفهای سازمان کمک کرده یا می‌کند.

تعداد اعضاء گروهی حدود ۶۰ نفر و تعداد اعضاء انفرادی حدود ۸۰ نفر می‌باشد. علاوه بر این از خارج از منطقه نیز اعضاء وابسته که می‌توانند از هر سه نوع فوق باشند پذیرفته می‌شوند منتهی در سازمان حق رأی ندارند.

از ایران سازمان امور اداری و استخدامی کشور، اتحادیه شهرداریهای ایران، جامعه فارغ التحصیلان علوم اداری و بازرگانی دانشگاه تهران، دانشکده علوم اداری و بازرگانی دانشگاه تهران، انجمن یایگانهای قسم خورده و انجمن پیشرفت مدیریت (S.A.M) بصورت اعضاء گروهی وعده‌ای از شخصیتهای ذیربط بصورت اعضاء انفرادی عضویت این سازمان را دارند.

طی سالهای گذشته نماینده دولت ایران مرتباً در اجلاسهای سازمان مذکور شرکت نموده و برابر تصمیمات متخذه در بیستمین اجلاس شورای اجرایی سازمان EROPA مقرر گردید که اجلاس هشتم مجمع عمومی سازمان در ایران برگزار گردد. براین اساس هشتمین اجلاس مجمع عمومی سازمان در مهرماه ۱۳۵۵ در ایران برگزار گردید.

نهمین اجلاس عمومی سازمان در اندونزی برگزار شد که از سوی ایران نماینده‌ای در آن شرکت ننمود؛ چهاردهمین اجلاس عمومی آن در سال ۱۳۷۰ که موضوع آن اصلاحات اداری در جهت بهبود بهره‌وری در عملکرد بوروکراتیک بود در پکن برگزار گردید که از سوی ایران یک هیأت ۹ نفری از سازمان اموراداری و استخدامی کشور در آن حضور یافت.

در این قسمت، مقاله بهسازی منابع انسانی که جهت ارائه در چهاردهمین اجلاس عمومی سازمان مذکور توسط آقای مهدی درویش تدوین گردیده، ارائه می‌شود:

### تحلیل نظری مفهوم « بهسازی »

در کتب و نشریات برای « آموزش » تعاریف متعددی بیان شده است. شاید ساده ترین آنها « آماده کردن افراد برای انجام دادن وظایف محوله شغلی » باشد. بهسازی نیز تعاریف گوناگون دارد. عده‌ای آنرا « آماده کردن افراد برای برعهده گرفتن وظایف

در بسیاری از نشریات و برنامه‌های آموزشی سازمانها، واژه « بهسازی » در کنار کلمه « آموزش » و با معنایی کم و بیش مشابه بکار برده می‌شود. هدف از نوشتن این مقاله تبیین کلمه « بهسازی » و شرح مشاهدات و تجارب نگارنده، در چند سال اخیر، در دوره‌های « آموزش و بهسازی نیروی انسانی » می‌باشد.

نیست یا اساساً سلسله مراتب و ترتیب روشنی بین آنها وجود ندارد. احتمال حذف و ادغام مشاغل و یا تغییر وظایف آنها همواره وجود دارد؛ زیرا سازمانها منحل، منتزع و یا ادغام می‌شوند و تشکیلاتشان تغییر می‌کند، افراد بسادگی از سازمانی به سازمان دیگر منتقل می‌گردند و وظایف جدیدی بر عهده می‌گیرند. بهر حال، تغییرات سازمانی، جابجاییها، ورود تکنولوژی جدید و نظایر آن موجب می‌شود افراد چشم انداز درستی از نوع وظایف خود در سالهای آتی نداشته باشند. در یک مطالعه غیر رسمی، از دانشجویان دوره های آموزشی که فقط چند سالی از سوابق شغلیشان می‌گذشت خواسته شد تا مشخص کنند در ۵ سال آینده چه نوع وظایف و مسئولیتهایی بر عهده خواهند داشت. اکثر قریب به اتفاق آنها توانایی ترسیم این وظایف را نداشتند و ضمن دلایل متعدد برای این عدم توانایی اظهار می‌داشتند که در ۵ سال پیش هرگز تصور نمی‌کردند که در این زمان دارای پست و وظایف فعلی شان باشند.

بهر حال هنگامیکه قصد داریم افراد را بهسازی کنیم یعنی آنان را برای مشاغل آتی آماده نماییم با مسأله نامشخص بودن وظایف آنان در آینده مواجه ایم، ولی شاید بتوانیم مسأله را به این صورت مورد مطالعه قرار دهیم که نخست موضوع را به صورت یک سؤال در آوریم و سپس به تحلیل آن بپردازیم. یعنی بگوییم:

« چه ویژگیهای جسمی و روانی می‌تواند افراد را، مستقل از وظایفی که خواهند داشت کارآمد سازد

آتی » دانسته‌اند. برخی آنرا « آماده کردن افراد برای وظایف شغلی فعلی و آتی » عنوان کرده‌اند و عده‌ای نیز آنرا « رشد جسمی، روانی و روحی » بحساب آورده‌اند!

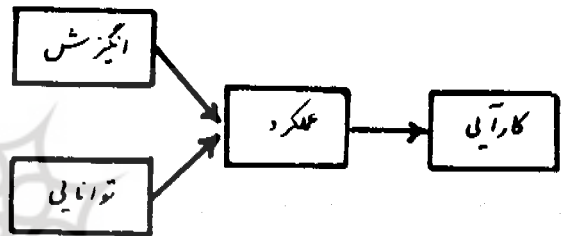
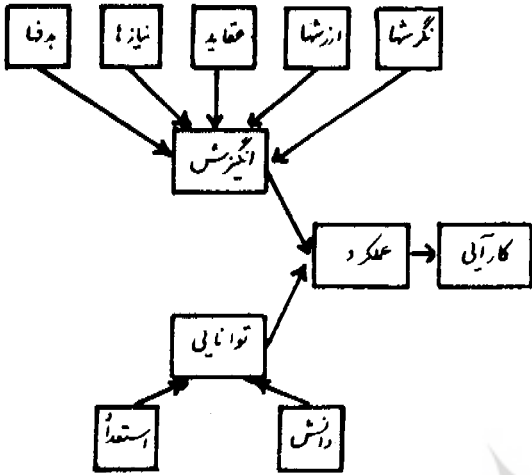
بهر حال به نظر می‌رسد چنانچه بخواهیم تعریف نسبتاً جامعی برای بهسازی بیان کنیم بهتر است بگوئیم « بهسازی فرایندی است که طی آن برخی ویژگیهای مطلوب روانی و رفتاری در فرد ایجاد می‌شود تا وظایف شغلی خود را چه در حال و چه در آینده بطور مؤثر انجام دهد. »

هنگام تدوین محتوای درس، بمنظور آموزش کارکنان معمولاً یک رشته وظایف معین وجود دارد که پس از انجام مطالعاتی از قبیل تحلیل سازمانی، تحلیل فرآیندها و فعالیتهای و تحلیل افراد، می‌توان دانش، تواناییها، مهارتها و نگرشهای مورد نیاز شغل مربوط را مشخص و محتوای درس مورد نظر را براساس آنها تنظیم کرد، ولی در مورد بهسازی وضعیت چنین نیست.

از آنجا که در بهسازی، افراد را غالباً برای فعالیتهای آتی آماده می‌سازیم، احتمالاً تصویر روشنی از فعالیت، وظایف یا عناوین شغلی افراد در اختیار نداریم. بسیاری از افرادی که حتی در حد حدس و گمان نیز نمی‌دانند در ۵ سال آینده چه عنوان شغلی خواهند داشت و یا چه نوع وظایفی بر عهده آنها خواهد بود. دلیل این امر روشن است؛ بسیاری از مشاغل عملاً شرح وظایف معینی ندارند لذا ارتباط آنها با مشاغل دیگر مشخص

اینک می‌توانیم تصویر شماره ۱ را توسعه داده، تصویر شماره ۲ را ترسیم کنیم.

تا برای سازمان خود کار آیی بیشتری داشته باشند؟ « برای پاسخ به این سوال ابتداء باید بدانیم کار آیی چیست و معلول چه عواملی است؟ کار آیی عبارتست از بازده و فایده فرد برای سازمان، با توجه به امکانات و منابعی که در اختیار دارد. مطالعات بمانشان داده است که دو عامل اساسی در کیفیت و کمیت عملکرد افراد و مالا کار آیی آنان تأثیر دارد: یکی انگیزش و دیگری توانایی فرد. تصویر شماره ۱ تأثیر و رابطه این دو عامل را در عملکرد و کار آیی نشان می‌دهد.



این دو بعد در واقع دو حیطه ذهنی فرد هستند که یکی را «حیطه عاطفی» و دیگری را «حیطه شناختی» ذهن می‌نامند. پس مسأله تا حدودی روشن شد، اگر بخواهیم افراد در آینده آمادگی برای انجام وظایف خود را داشته باشند باید از یک طرف تغییرات مطلوب در حیطه عاطفی ذهن آنها؛ یعنی مسائل مربوط به نگرشها، ارزشها، عقاید و نظایر آن بوجود آوریم و از طرف دیگر در تقویت حیطه شناختی یعنی ارتقاء سطح آگاهی و بکار گرفتن استعدادهای عمومی ذهنی و جسمی آنان بکوشیم. اینک برخی مشاهدات و تجاربی که نگارنده در این زمینه داشته است گزارش می‌گردد:

حال باید ببینیم چه عواملی، به نوبه خود، در این ویژگی مؤثرند. مجدداً باید به نتایج مطالعاتی در این زمینه اشاره کرد که تا حدودی روشن کرده‌اند عوامل مؤثر در انگیزش فرد عبارتند از: نگرشها، عقاید، ارزشها، هدفها و نیازهای فرد، در بعد دیگر یعنی در کسب تواناییهای فرد نیز عوامل مؤثر عبارتند از: دانش ۳ و استعدادهای فرد؛ شخص طی شرایط یاد گیری، دانش و استعدادهای خود را بکار می‌برد و به دانش بیشتر و تواناییهای مورد نظر نائل می‌شود.

2- Effective Business Psychology, A. J. Dubrin, Prentice - Hall International Editions 1990.

3 & 4- Organizational Behavior, H. J. Arnold & D. C. Feldman, Mc Graw - Hill , 1986.

## مشاهدات و تجارب عملی

### بخش اول - ایجاد ویژگیهای رفتاری و شخصیتی مطلوب در کارکنان

#### الف - معرفی دیدگاه های مذهبی

در جمهوری اسلامی ایران سازمانها معمولاً خود واحدهای آموزشی خاص دارند ولی در عین حال برای آموزشهای عمومی مانند مدیریت، کارشناسی و فنون اداری و نظایر آن، مراکزی تأسیس شده است که در خدمت کلیه ارگانهای دولتی است. محتوای دروس مربوط به این دوره های عمومی ضمن مشورت و تبادل نظر با افراد متخصص تدوین می شود. قبل از هر چیز باید این نکته مهم خاطر نشان شود که محتوای دروسی که جنبه اجتماعی - فرهنگی دارد نخست در پرتو احکام اسلامی ارزیابی می شود و چنانچه مغایرتی با ارزشهای اسلامی نداشته باشد و یا احتمالاً بد آموزیهایی را در این زمینه ایجاد نکند اجازه تدریس آنها صادر می شود ولی علاوه بر آن بخش قابل ملاحظه ای از محتوای هر دوره آموزشی کارکنان بخش دولتی - اعم از دوره های مدیریت و کارشناسی - را آموزش « معارف اسلامی » تشکیل می دهد. برای مثال از هر دوره کوتاه مدت که حدوداً ۱۲۰ ساعت تدریس را شامل می شود، ۲۴ ساعت آن به آموزش معارف اسلامی اختصاص دارد و تحت این عنوان مسائل گوناگونی مورد بحث قرار

می گیرد که اهم آنها را موضوعاتی از قبیل کمالات انسان و ارتباط آن با خداوند، غفلت از خداوند و عواقب آن، شرک و اخلاق در طاعات، ولی و ولایت، ذکر و غفلت زدایی، توحید، قدرت انسان مؤمن در محضر خداوند، امانت و امانت داری، خیانت در امانت و نظایر آن تشکیل می دهد.<sup>۶</sup>

علاوه بر این مطالب، در دوره هایی که اختصاصاً برای مدیران ترتیب داده می شود، مسائلی تحت عنوان « اوصاف مدیر » تدریس می شود که ضمن آن دانشجویان و مدیران با صفاتی که برای یک مدیر اسلامی لازم است آشنا می شوند. برخی از این صفات عبارتند از ایمان، تقوی، اعتقاد به ولایت فقیه، توکل به خداوند، وابستگی به خاندانهای صالح، عدالت و نظایر آن.<sup>۷</sup>

هدف اصلی از آموزش اینگونه مسائل عبارت است از ایجاد تحول روحی در افراد و سوق دادن آنان به سوی ارزشهای والای اسلامی. تفکر غالب در نظام اداری جمهوری اسلامی چنین است که برای پستهای مدیریت، تهذیب نفس، اعتقاد و وفاداری به نظام و گرایش کامل به ارزشهای انسانی مقدم بر فراگیری تخصصهای مربوط به شغل است و بهمین دلیل آموزش معارف اسلامی معمولاً در ابتدای دوره ها و با سخنرانی دانشمندانی که بر مفاهیم فقهی اشراف دارند صورت می گیرد.

۵- بروشورهای دوره های آموزشی مرکز آموزش مدیریت دولتی.

۶- اخلاق کارگزاران - جوادی آملی

۷- اوصاف مدیران، مرکز مطالعات و پژوهشهای اداری

رتبه یا اولویت	ارزش شغلی
۱	پیشرفت در کار
۲	شرایط کاری مناسب - خدمات اجتماعی
۳	استفاده از توانایی - ارزشهای اخلاقی - خط مشیها و عملیات سازمان
۴	روابط انسانی
۵	خلاقت - امنیت - موفقیت
۶	همکاران خوب
۷	فعالیت
۸	موقعیت اجتماعی
۹	شناسایی و قدردانی - تنوع در کار
۱۰	استقلال - مسئولیت - اختیار و قدرت
۱۱	پرداخت

ب - ایجاد نگرشها و ارزشهای شغلی مطلوب

در برخی دوره‌ها مباحث اساسی پیرامون نگرشها و ارزشهای مربوط به شغل و خلق و خوی مناسب برای تصدی هر پست مطرح می‌شود و در تمامی آنها سعی بر اینست که همواره افراد به نگرشها و ارزشهای مورد تأیید اسلام گرایش یابند. همانگونه که می‌دانیم، رضایت شغلی مجموعه نگرشهای یک فرد شاغل است نسبت به جنبه‌های مختلف شغل؛ مانند نگرش نسبت به سرپرستی، نگرش نسبت به همکاران، نگرش نسبت به شرایط کار، نگرش نسبت به حقوق و مزایا و نظایر آن. با شکل دهی صحیح این نگرشها می‌توان توقعات و انتظارات احتمالاً نابجای کارکنان را کاهش داد و بدین طریق به میزان افزایش رضایت شغلی و مالاً افزایش کار آبی و بهره‌وری آنان افزود.

در طول دوره‌ها هر از گاهی نیز آزمایشهایی بمنظور شناخت تفکر، گرایشها و تمایلات افراد بکار برده می‌شود. برای مثال یکبار از دانشجویان دوره‌های کارشناسی درباره ارزشهای شغلی آنان سؤال شد و پرسشنامه‌ای که بدین منظور تهیه شده بود بین آنان توزیع گشت. این پرسشنامه حاوی ۱۹ ارزش مربوط به شغل و محیط شغلی بود. پاسخهای این افراد که فقط یک ماه از دوره بهسازی را پشت سر گذاشته بودند با ذکر اولویت و تعیین رتبه به این شرح بود:

همانگونه که ملاحظه می‌شود این افراد برای ارزشهایی مثل اختیار و قدرت بهای کمی قائل شدند ولی از همه جالبتر آنکه برای پرداخت کمترین درجه اهمیت را تعیین کردند. البته برای ما هیچ جای تعجب نیست که ارزشهایی مثل خدمات اجتماعی و مسائل اخلاقی بالاترین اهمیت را داشته باشند، ولی چیزی که بهمان اندازه مهم است این بود که این افراد علیرغم این حقیقت که حقوق دریافتی آنان بطور کلی پایین بود، پرداخت را کمترین ارزش شغلی می‌دانستند.

اقدام دیگری که در زمینه تعدیل خواسته‌ها، آرزوها و تمایلات دانشجویان صورت می‌گیرد عبارت است از تدوین اهداف شغلی و اهداف شخصی در سالهای آتی توسط خود آنان، از دانشجویان خواسته می‌شود هدفهای شغلی و شخصی خود را در سالهای آتی همراه با نمودارهای مناسب ترسیم کنند و هر دانشجو بگوید بترتیب در ۴ سال آینده، ۸ سال آینده، ۱۲ سال آینده و

حالت طبیعی و در حالت خود شکوفایی از خود نشان می‌دهند. برای مثال یک فرد متعادل و بهنجار در کشورهای غربی کسی است که ویژگی‌هایی بشرح ذیل دارد:

- به شیوه‌ای واقع‌بینانه عمل می‌کند.
- انعطاف‌پذیر است.
- انسانی مؤثر است.
- انسانی اجتماعی است.
- فردی است که از زندگی لذت می‌برد و رضایت درونی دارد.

- فردی است که خویشتن را می‌پذیرد و احساس حقارت ندارد.

- فردی است که از شکست‌های خود عبرت می‌گیرد.<sup>۸</sup>

و بهمین نحو خصوصیات افراد خود شکوفا که غالباً به عنوان ارزش در آن جوامع تلقی می‌شود عبارتست از:

- واقعیت‌ها را بخوبی درک می‌کنند و قادرند شرایط مبهم را تحمل کنند.

- خود و دیگران را آنچنان که هستند قبول دارند.

- در اندیشیدن و رفتار خود جوشند.

- بیشتر مسأله مدارند تا خود مدار.

- از بذله‌گویی برخوردارند.

- بسیار خلاقند.

- بسادگی هم‌رنگ جماعت نمی‌شوند اما عملاً

نیز علیه آداب و رسوم عمل نمی‌کنند.

۱۶ سال آینده و همین‌طور تا پایان خدمت سازمانی، میل رسیدن به خدام پست‌ها و موقعیت‌های اداری را دارد. بهمین نحو تا حد امکان، هدف‌های شخصی، خانوادگی و اجتماعی خود را نیز در سال‌های آتی به رشته تحریر در آورد و بالاخره مشکلاتی که در راه رسیدن به این اهداف احساس می‌کند بیان نموده و اقداماتی که می‌تواند برای حل آن مشکلات بکار برد شرح دهد.

سپس در جلساتی هدف‌های دانشجویان با شرکت تمامی آنها مورد بحث و تبادل نظر و بعضاً نقد و انتقاد قرار می‌گیرد. تجربه نشان داده است آگاهی از نظرات، دیدگاه‌ها، عقاید و هدف‌های دیگران تأثیر زیادی در تعدیل خواسته‌ها و انتظارات و تمایلات فرد دارد و هر دانشجویی در طی این جلسات تحولات جالب و شگرفی را در خود احساس می‌کند و این تجربه‌ای بسیار مفید برای ایجاد ویژگی‌های مطلوب نگرشی و ارزشی در افراد بوده است.

### ج - ارائه الگوی سرمشق

در بهسازی نیروی انسانی وقتی صحبت از الگوی مناسب شخصیتی می‌شود، معمولاً رفتاری که جنبه ایده آل دارد سرمشق قرار می‌گیرد. به احتمال زیاد بین الگوی رفتاری ایده آل در کشور ما و دیگر کشورها تفاوتی وجود دارد.

همانگونه که می‌دانید وقتی صحبت از رفتار نرمال و رفتار ایده آل در یک جامعه به میان می‌آید معمولاً یک رشته ویژگی‌هایی مطرح می‌شود که افراد به ترتیب در

خداجویی دارد، درد دور بودن از خدا را دارد و همین درد او را عبادت و پرستش و راز و نیاز با خداوند او می‌دارد. - انسان کامل موجودی است حق پرست و جهاد کننده در راه حق، او از باطل گریزان است با ظالم در ستیز است، در راه برقراری حق و نیل به سعادت بشری کوشش و مبارزه می‌کند.

- انسان کامل موجودی است برون‌گرا، او در حالیکه در تهذیب نفس خود می‌کوشد هرگز خود را در انزوا قرار نمی‌دهد، با مردم می‌آمیزد و از معاشرت با آنان شاد می‌شود.<sup>۱۰</sup>

همانگونه که اشاره شد این ویژگیها به عنوان رفتارهای ایده آل و الگو به دانشجویان معرفی می‌شود و طی بحث و تبادل نظرهای مستمر، دانشجویان تشویق به رعایت این رفتارها و درون‌بری اینگونه ارزشها می‌شوند.

### بخش دوم - تقویت قوای ذهنی

در این بعد چند قوه مهم ذهنی مورد توجه قرار می‌گیرد که عبارتند از: خلاقیت، حافظه و مهارتهای کلامی. الف - خلاقیت

آموزش خلاقیت از جمله مهمترین موضوعات در بهسازی نیروی انسانی بشمار می‌رود. اینکه کارکنان بتوانند برنامه‌ها، ایده‌ها، پیشنهادها و افکار نوینی برای حل مسائل سازمانی خود بیابند امر بسیار مهمی است.

- بشاد کامی انسانها علاقه مندند.

- از تجربه‌های اساسی زندگی عمیقاً لذت می‌برند.

- بیشتر با مردمان معدودی روابط عمیق و ارضاء کننده دارند تا با تعداد زیادی از مردم.

- قادرند بنحوی عینی به زندگی بنگرند.<sup>۱۱</sup>

ولی مطلب اینجا است که این ویژگیها با وجودی که اغلب مورد تأیید ما می‌باشند در تغییر رفتار دانشجویان مورد نظر بطنهایی بعنوان الگو قرار نمی‌گیرند. یعنی این ویژگیها در مجموع خوبند ولی ایده آل نیستند. الگوی رفتاری برای ما چیز دیگری است انسان کامل از نظر ما؛ رفتار، خلقیات و گرایشهای دیگری دارد. بدنیت در اینجا ذکری از برخی صفات یک انسان کامل در فرهنگ ما به میان آید:

- انسان کامل رشد و کمالش هماهنگ است یعنی در همه زمینه‌ها و اعمال و رفتارهای ارزشمند هماهنگ رشد می‌کند، برای مثال در زمینه بهره‌گیری از عقل، هوش و قوای ذهنی، در زمینه بهره‌گیری از نعمت عشق و محبت، در زمینه کوشش در ایجاد عدالت در جامعه، در زمینه کوشش در راه خدمت و همینطور در پرستش و عبادت خداوند و ...

- انسان کبامل صاحب درد است. وی ترجیح می‌دهد هوشیار ناراحت باشد تا جاهل بی‌خبر. او درد

9- Introduction to Psychology, R. L. Atkinson, R. C. Atkinson, E. R. Hilgard

Harcourt Brace Jovanovich Inc., New York, 1983.



آیند و نوعی حساسیت مطلوب نسبت به اوضاع و احوال و رویدادهای جاری و آتی در آنان پدید آید. مسأله یابی بخش اولیه و اساسی در آموزش خلاقیت است.<sup>۱۱</sup> در مرحله بعد نحوه پیدا کردن ایده و راه حل برای هر یک از مسائل طرح شده بیان می شود. از جمله مهم ترین تکنیکها در ایده یابی روشی است که آنرا طوفان مغزها می نامند. در این روش عده ای از دانشجویان دور هم جمع می شوند و پیرامون مسأله ای که توسط خود یا استاد مطرح شده است ایده ارائه می کنند. در این جلسات دانشجویان تشویق می شوند هر چه بیشتر راه حل و یا ایده پیشنهاد کنند یعنی بر کمیت کار تأکید می شود. قضاوت نسبت به ایده های ارائه شده در این جلسه به تعویق می افتد و از ایده های غیر عادی و تخیلی استقبال می شود و بالاخره در مرحله نهایی ایده ها مورد ارزشیابی قرار می گیرند و بهترین آنها برای اجراء انتخاب می شوند.

البته تکنیکهای دیگری نیز برای ایجاد خلاقیت وجود دارد که از آن جمله می توان «چک لیست ایده»، «فهرست صفات» و «ایجاد رابطه اجباری» را نام برد.<sup>۱۲</sup> این تکنیکها برای برنامه های آتی دوره های بهسازی نیروی انسانی طرحریزی شده است.

علاوه بر این آموزش خلاقیت موجب می شود که آنان:

- اعتماد بنفس بیشتری در رسیدن به اهداف فردی و سازمانی پیدا کنند.
- در پیگیری مسائل، انگیزش بیشتری به خرج دهند.
- نظرات و افکار خود را به روشنی بیان کنند و نظرات دیگران را بسادگی بفهمند.
- از تمایلات، نگرشها و تواناییهای خود آگاهی بیشتری پیدا کنند و نوعی خود آگاهی و دیگر آگاهی در آنان بوجود آید.
- بنظر نمی رسد عمل خلاقیت تنها معلول قوای ذهنی باشد، بلکه نگرشها و سطح آرزوهای افراد نیز در پیدایش آن تأثیر دارد لذا گفته شده است که برای ایجاد خلاقیت می بایست چهار مکانیسم ذهنی را تعدیل کرد که عبارتند از:
- افزایش دانش
- تقویت مهارتهای ذهنی
- تغییر نگرشها
- تعدیل آرزوها و خواسته ها.<sup>۱۳</sup>

بهر حال در آموزشهای خلاقیت نخست سعی می شود افراد از حالت بیتفاوتی نسبت به مسائل بیرون

11- *Two Heads are better than one., P. Warnock and R. Knudsen, Bearly Limited*

*Buffale, New York, 1985*

12- *The Creative Process, W.T. Scott, edited by A.M. biondi, D.O.K. publishers, East Aurora*

*New York 1986.*

13- *Have an affair with your Mind , W. T. Scott, edited by A. M. Biondi, Bearly Limited, Buffalo*

*New York, 1974.*

## ب- حافظه

تکنیک مهم دیگر در تقویت حافظه « سازماندهی مطالب است »<sup>۱۰</sup>. دانشجویان می‌توانند واژه‌ها و مفاهیم را بصورت یک سلسله مراتب از لحاظ تقدم و تأخر و یا به ترتیب اهمیت و نظایر آن در ذهن خود تصویر کنند. این روش موجب می‌شود که پیگیری مفاهیم در ذهن آسانتر شود و مالا یادگیری مطالب تسهیل گردد.

روشهای دیگری نیز در تقویت حافظه بکار می‌رود که بیان آنها از حوصله این مقاله خارج است.

## ج- مهارتهای کلامی

دیگر بعد مهم ذهنی که در بسیاری از مشاغل سازمانی موجب بهبود عملکرد افراد می‌شود مهارتهای کلامی است. این مفهوم به معنای توانایی استفاده از واژه‌ها در تفکر است چه بصورت ارتباط شفاهی و چه ارتباط کتبی<sup>۱۱</sup>. این توانایی کمک مؤثری در افزایش کارایی سرپرستان، مدیران و مسئولان روابط عمومی و مشاغل نظیر آنها، بشمار می‌رود.

روشهای متعددی برای تقویت این مهارتها وجود دارد که دامنه آنها از ایجاد خلیقات مناسب گرفته تا اتخاذ یک سبک کلامی مناسب را در بر می‌گیرد. به دانشجویان توصیه می‌شود خزانه لغات خود را هر چه بیشتر افزایش دهند و مجموعه‌ای از لغات مشابه، متضاد و مترادف را همواره در ذهن داشته باشند. هنگام ایجاد

از آنجا که حافظه تقریباً در تمامی وظایف ذهنی ما حضور و دخالت دارد تقویت آن در برنامه‌های بهسازی نیروی انسانی جایگاه خاصی پیدا کرده است. در حال حاضر تکنیکهای متعددی برای تقویت حافظه بوجود آمده است که از آن جمله روشهای زیر مورد استفاده قرار می‌گیرد:

به دانشجویان توصیه می‌شود که برای تقویت حافظه خود موضوعات، کلمات و مفاهیم را به یکدیگر ربط دهند و تصویر ذهنی از ربط دو کلمه یا مفهوم بسازند. طبق اصل تداعی، وقتی دو مفهوم در آن واحد به ذهن وارد می‌شود چنانچه یک مفهوم فراخوانی شود مفهوم دیگر خود بخود تداعی می‌شود، لذا ایجاد این ارتباط موجب می‌شود بعداً وقتی دانشجویان مفهومی را مشاهده کردند، مفهوم دیگر خود بخود به ذهن آنان خطور کند و بدین طریق بسیاری از مفاهیم که در بیاد آوردنشان دچار اشکال می‌شوند بسادگی مورد استفاده قرار می‌گیرند. تکنیک دیگر عبارتست از « بسط معنایی »<sup>۱۲</sup>. در این روش دانشجویان تشویق می‌شوند که هر رویداد را در ذهن خود بسط دهند. برای مثال علل پیدایش آن رویداد، پیامدهای آن و نیز روشهای اصلاح، حذف و تغییر آن. این تمرین موجب می‌شود آنان مفاهیم را بهتر و عمیقتر بفهمند و در ذهن خود بیشتر نگهدارند.

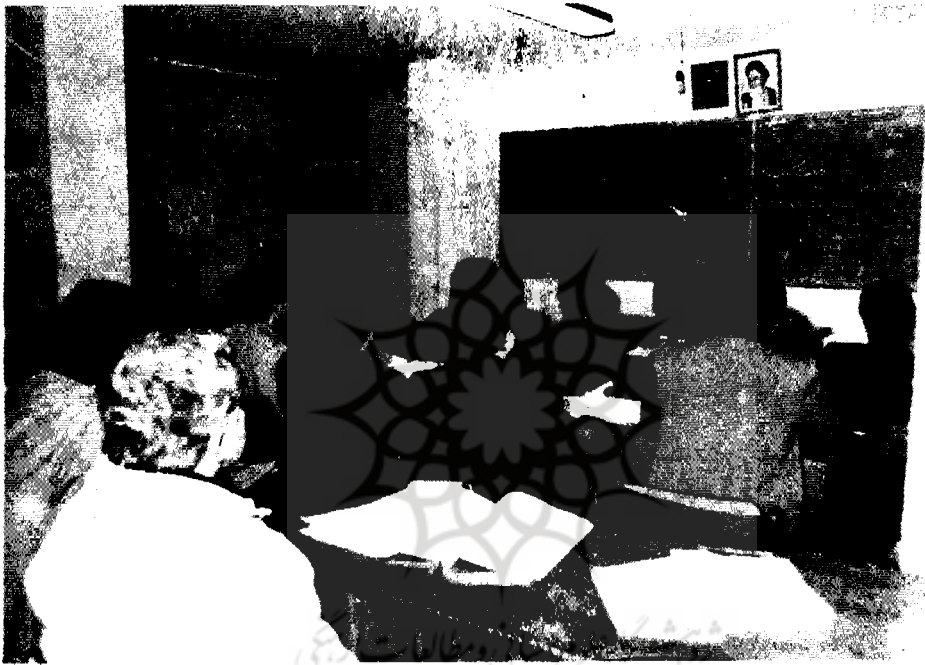
14 & 15- Introduction to Psychology., R. L. Atkinson et. al. Harcourt Brace Jovanovich Inc.

New York, 1983

16- Effective Business Psychology., A. J. Dubrin, Prentice-Hall Int. Edition, 1990.

ارتباط با دیگران اعتماد بنفس خود را حفظ کرده به تمرین سبکهای گفتاری و نوشتاری مورد علاقه خود بپردازند و بالاخره، صنایع تشبیه، استعاره، تمثیل و ایهام را بیاموزند و در مواقع مناسب در بیانات خود بکار برند.

تقویت قوای ذهنی دانشجویان به اینجا ختم نمی شود؛ بلکه قوای دیگری نیز در حیطه کار بهسازی نیروی انسانی قرار می گیرد؛ ادراک، استدلال، قضاوت صحیح هر کدام اهمیت خاص خود را در این کوشش دارا می باشند.



آقای مهدی درویش: دارای فوق لیسانس روانشناسی عمومی از دانشگاه تهران و فوق لیسانس روانشناسی شفلی از دانشگاه لندن می باشند، از سال ۱۳۵۱ فعالیتهای پژوهشی خود را در زمینه روانشناسی آغاز نمودند، در حال حاضر علاوه بر تدریس مباحث مرتبط با رشته تحصیلی خود در مؤسسات آموزشی، در سازمان امور اداری و استخدامی کشور اشتغال دارند.