



۶۷۹ ضمیمه اجتماعی روزنامه اطلاعات

دوشنبه ۱۲ مهر ۱۴۰۲ - سال صد و شصت و نهم - شماره ۲۹۰۶۰

توهم اثر بخشی

زرافه‌ها، شتر مرغ‌ها و کبک‌ها

آفت مدیران، بلای جان سازمان‌ها

همه چیز خوب است، جز واقعیت!



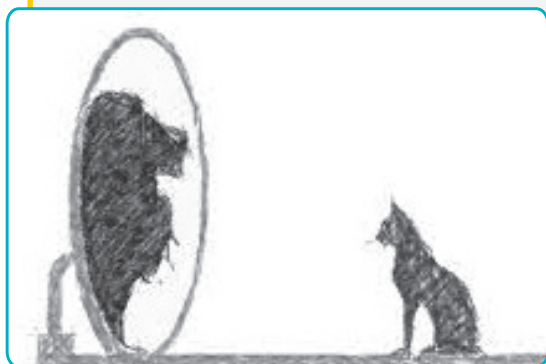


باشگاه پرنده آبی

رقابت ناعادلانه

مرتضی نیک‌نژاد پرسشی دارد: به نظر شما چه چیزی در جامعه ایرانی به عنوان یک ویژگی منفی بینشی، رفتاری و اخلاقی وجود دارد که شما همیشه فکر می‌کنید کاش جامعه از آن پاک و پالایش شود؟ به طور مثال دوستی می‌گفت «تملق و مجیز گوئی». شما هم به یک مورد اشاره کنید. یکی از کاربران پاسخ داده: خودبزرگ‌بینی، توهم آگاهی و شایستگی. **یونس رشیدی** خاطره‌ای دارد: وسط ترم اول کارشناسی ارشد در دانشگاه تربیت مدرس، هم‌کلاسی ما انصراف داده بود و برای خداحافظی شیرینی آورد. دکتر پیروز مجتهدزاده پرسید به چه مناسبتی؟ هم‌کلاسی گفت انصراف داده‌ام. دکتر مجتهدزاده، لب به شیرینی نزد و درس زندگی داد. گفت: تو نمی‌فهمی الان وقت انصراف نیست، وقتی منابع محدود و شانس‌ها محدودتر است فقط به خودت نباید فکر کنی، به نفر بعد هم باید بیندیشی. تو با آمدن و رفتن، یک نفر را از آرزوهایش محروم کردی، آن هم کسی که به یقین بر خلاف تو تا آخر راه را می‌رفت.

او ادامه داد: وقتی جغرافیایی نگاه کنید فقط برنده و بازنده جبر جغرافیایی داریم. اگر اعضای روستاهای محروم بلوچستان به امکانات آموزشی تهران دسترسی داشتند آن‌ها قبول می‌شدند، نه بچه‌های ثروتمند. پس در چنین ساختاری، برگزیده یا برنده شدن فضیلت ندارد، مسئولیت دارد؛ مسئولیت در برابر کسانی که محروم بودند و ماندند. این که یک نفر بگوید خدوم زحمت کشیدم یا خانواده‌ام کمک کردند، یک مهمل بیشتر نیست. در شرایط برابر، اکثر نخبگان در یک رقابت عادلانه سقوط می‌کنند. پایان. پس برگزیده شدن، مسئولیت اجتماعی ایجاد می‌کند. ایشان همه این کلمات را همراه با اشک گفتند.



آقای رشیدی افزود: من کلی در مورد این نظر دکتر مجتهدزاده تحقیق کردم و به نظرم قطعا درست می‌گوید. به نظر من جامعه بیش از حد فردگرا شده و همزمان، واقعیت نابرابری و مسئولیت اجتماعی به عمد توسط دانشگاه، جامعه، سیستم و حتی خانواده سانسور می‌شود. به بچه یاد می‌دهند که اگر به موقعیتی برسی فقط به خاطر خودت بوده و جبر هیچ نقشی ندارد. بنابراین تو آزادی که فقط به خودت فکر کنی! به این ترتیب، خیلی از نخبگان توهم برداشتند که فقط شایستگی داشته‌اند و به همین خاطر نه مسئولیت، بلکه امتیاز دارند. رقابت کنکور و در دانشگاه شریف یا رشته پزشکی قبول شدن نیز همین توهم را تولید می‌کند و می‌بینید که نخبگان، غالبا طلبکار طبقه فرودست هستند و طبقه محروم، همیشه بزرگترین متهم است. در چنین ساختار ارزشی، تولید مثل زیاد، بزه‌کاری، مهاجرت، فقر، فحشا و... یک سیاهه کوچک از اتهامات طبقه‌ای است که به جبر اقتصاد و جغرافیا محروم بوده. دامنه این اتهامات آن قدر در سطح جامعه زیاد شده که اگر یادتان باشد حتی چند سال پیش پیشنهاد عقیم‌سازی قشر محروم را هم دادند. چرا؟ چون آن که برنده جبر جغرافیایی و اقتصادی است، هیچ وقت حاضر نمی‌شود این نابرابری را بپذیرد.

در نبود آمار و ارقام شفاف و درست از بازدهی سازمان‌ها، چه کسی می‌تواند با اطمینان بگوید که در حوزه مسئولیت خود، فردی شایسته است یا صرفا توهم شایستگی دارد؟ ملاک و معیار برای پاسخ دادن به این پرسش چیست؟ کاربران در فضای مجازی به اظهارنظر درباره این موضوع پرداخته‌اند. **پوریا گفته**: به نظر من در هر زمینه فردی و اجتماعی، «توهم» بزرگترین مصیبت قرن برای ما بوده، توهم زیبایی، دارایی، فهم، قدرت، شایستگی، مدیریت، کمال و... متأسفانه کمتر کسی پایش روی زمین است، حتی خودم. **پروفسور تام** نوشته: نگاه نکنید که در اینجا توهم، ملاک شایستگی است و دزدی و انگل وار زندگی کردن، افتخار و زرنگی. آن سر دنیا علم و منطق، حاکم مطلق است و دست کسانی را که رنجی از بشریت می‌کاهند می‌بوسند.

مروت آزادبخش اعتقاد دارد: گاهی بزرگ‌ترین اشتباه ما این است که وقت، انرژی و احتراممان را خرج آدم‌هایی می‌کنیم که نه ظرفیت دریافتش را دارند و نه شایستگی نگه‌داشتنش را. چنین آدم‌هایی به جای قدردانی، دچار توهم می‌شوند و فکر می‌کنند ارزش و جایگاهی بالاتر از آنچه واقعا هستند دارند.

کاربر دیگری معتقد است: چیزی به اسم توهم شایستگی وجود دارد که به‌نظم اکثر افرادی که «ویو» [دنبال‌کنندگان و طرفداران زیاد] دارند به آن دچارند.

افرا نوشته: آن قدر بی‌ربطی و هرج‌ومرج در آدم‌ها و کارها و جایگاه‌ها و امکانات و مسئولیت‌هایشان می‌بینم که فکر می‌کنم استحقاق و شایستگی، از اول توهم ما بوده. حرف هم بزن می‌گویند محصول دموکراسی است! کاربری با نام مستعار **از سرزمین سرما** با اشاره به تویییت یک اختلاسگر معروف نوشته: او آقا زاده نبود اما مثل آن‌ها برد، خورد، نداد و... کاری به این‌ها ندارم، خسارت بزرگتر این است که هر نالایی بعد از یک دوره خسارت زدن به این ملت بینوا، توهم برتری پیدا کرده و تصور می‌کند بر اساس شایستگی و لیاقتش بالا رفته و باید به ما عوام درس موفقیت بدهد.

کاربر دیگری که خود را **بلاگر حوزه گریه و آب‌گازدار** معرفی کرده، گفته: یکی از سخت‌ترین کارهای دنیا این است که در جایگاه قدرت قرار بگیری اما چون فکر کنی ناعادلانه است، ابزار قدرت را بگذاری زمین، از بالا بیایی پایین و در موضع برابر بنشینی. قدرت همان قدر که شیرین است، توهم محق بودن می‌آورد، توهم مسئولیت، رسالت و شایستگی. برخلاف کلیشه رایج، یک‌وقت‌هایی به جای به‌دست آوردن، باید رها کرد.

جیوردانو معتقد است: داشتن فالورهای زیاد، می‌تواند توهم احساس اهمیت و ارزش به وجود بیاورد و فرد فکر کند که باید درباره مسائل مهم نظر بدهد یا به عنوان «تحلیلگر» عمل کند. توهم شایستگی مربوط به بازخوردهای مثبتی می‌شود که به پست‌ها و دیدگاه‌های او داده شده و به مرور شخص، خود را مرجعی در هر زمینه‌ای تصور خواهد کرد.

عطیه همتی که خود را خبرنگار خسته معرفی کرده نوشته: امروز در تحریریه از دل یک‌خاطره یک‌واژه تولید کردیم: «جیمی جامپ خبری»، یعنی افرادی که سرشان را می‌اندازند پایین و ناگهان از وسط وارد رسانه می‌شوند و غوغاسالاری می‌کنند. شما چندمورد از این‌ها می‌شناسید؟

مصطفی امامی پرسیده: «ناگهان از وسط وارد رسانه می‌شوند» یعنی چه؟ **سیدصادق حسینی** جواب داده: یعنی ناگهان می‌شوند سردبیر.

کاربر **ایرپلین مد**، توضیح بیشتر و کلی‌تری داده: یعنی ناگهان بدون سواد و دانش تخصصی در حوزه موردنیاز و بدون رزومه خاص با پارتی‌بازی و سفارش شدن، پست و منصبی می‌گیرند، بعد توهم شایستگی هم می‌زنند و در جایی که مسئول شده‌اند برای بقیه زیردستانشان نسخه می‌پیچند. گرفتگی یا با فارسی کوچه‌بازاری تری بگویم؟!

میدان مشق



ارمغان زمان‌شمی

سامان حکمرانی

دکتر پزشکیان روز پنجشنبه در هرمزگان گفت: ریشه بسیاری از نارضایتی‌ها در نوع رفتار و عملکرد مسئولان است. او گفت: خدماتی که ارائه می‌شود بخشی از ماجراست، بخش مهم‌تر به عملکرد ما مدیران و کارمندان دولتی بازمی‌گردد...

«هیچ کس سر جای خودش نیست»، «همه چیزمان به همه چیزمان می‌آید»، «امکان ندارد فلانی بدون وصل بودن، به این مقام و موقعیت رسیده باشد»... این‌ها جملاتی است که این روزها زیاد از زبان مردم کوچه و خیابان می‌شنویم. پربیره هم نیست، تعداد افراد نالایق و ناشایست در جایگاه‌های مدیریتی به قدری زیاد شده که نمی‌توان به چنین احتمالاتی فکر نکرد؛ گویی سیاست‌های اسکندر پس از قرن‌ها به نتیجه رسیده است!

خیلی از مسئولان، آن قدر از مرحله حوزه مدیریت خود پرت هستند که اظهارنظرهایشان، بیشتر سوژه طنزپردازان می‌شود تا راهگشای مشکلات. یک مقام مسئول چیزی می‌گوید، دیگری فوراً تکذیب می‌کند، این یکی، تقصیر را به گردن آن یکی می‌اندازد و آن یکی، به گردن نمی‌گیرد. به قول مردم «گردن‌گیرشان خراب است»!

در چنین شرایطی، سیستم دیگر درست کار نمی‌کند. افراد غیرمتخصص «متصل» بر افراد متخصص غیرمتصل مدیریت می‌کنند و توان و انگیزه آن‌ها را از بین می‌برند.

بدتر از همه، آن عده چاپلوس ثناگویی هستند که عموماً دور و بر مدیر کل را می‌گیرند و اجازه نمی‌دهند او متوجه واقعیت‌ها شود. مدیر مربوطه خیال می‌کند اوضاع واقعا گل و بلبل است و این را به حساب مدیریت فوق‌العاده خودش می‌گذارد. منتقدان صادق و صریح و دلسوز، طرد می‌شوند و کم‌کاری‌ها و اشکالات، پشت پرده منافع شخصی پنهان می‌شود. آن‌ها که از پس انجام مسئولیت خود برنمی‌آیند، به حاشیه‌سازی برای دیگران روی می‌آورند و آن‌ها که کاربلد هستند علاوه بر کشیدن جور کم‌کاری دیگران، باید با حاشیه‌سازی‌ها هم مواجه شوند.

هر سازمان و سیستمی، مانند یک ساعت دقیق کار می‌کند، اما فقط تا زمانی که همه چرخ‌دنده‌های آن، از رده‌های پایین تا رده‌های بالا درست کار کنند. حتی اگر یکی از چرخ‌دنده‌ها درست عمل نکند، سیستم از کار خواهد افتاد. ممکن است این موضوع تا مدتی مشخص نشود [چون ساعتی که خوابیده باشد هم دوبار در روز، زمان درست را نشان خواهد داد] اما به زودی آخرین مهره‌ها نیز توانایی خود را از دست خواهند داد و آن وقت است که آن ساعت را باید به موزه زمان سپرد.

Email: jameettelaat@gmail.com

زرافه‌ها، شتر مرغ‌ها و کبک‌ها!

دکتر مهدی صانعی

در احوالات ملا نصرالدین نوشته‌اند که یک روز در آبادی، گاوی سرش را در خمره کرد تا آب بخورد اما دیگر نتوانست بیرون بیاورد. مردم سراغ ملا رفتند و از او خواستند کاری بکنند. ملا با عجله خودش را به آنجا رساند و گفت: زود باشید تا گاو نمرده، سرش را ببرید. قصاب سر گاو را برید. مردم دوباره گفتند: ملا، حالا چگونه سر گاو را از خمره در آوریم؟! ملا گفت: دیگر چاره‌ای نداریم جز آن که خمره را بشکنیم! مردم هم همین کار را کردند.

آن‌گاه دیدند ملا گمگین گوشه‌ای نشسته و به فکر فرو رفته است. به او گفتند: ملا ناراحت نباش! هم گاو و هم کوزه فدای سرتان. ملا گفت: به‌خاطر گاو و کوزه ناراحت نیستم. از این ناراحتی که اگر شما مرا نداشتید چگونه می‌توانستید چنین مشکلات بزرگی را حل کنید؟!

رولف دوبلی نیز در کتاب «هنر شفاف اندیشیدن» از مردی می‌گوید که هر روز رأس ساعتی معین، به گوشه میدان شهر می‌رفت و لحظاتی کلاهش را از سرش بر می‌داشت و به شدت تکان می‌داد. روزی پلیس علت این کار را از وی جویا شد. مرد گفت: با این کار زرافه‌ها را دور می‌کنم. پلیس گفت: من که در این جا زرافه‌ای نمی‌بینم. پاسخ شنید: این نشان می‌دهد که من کارم را درست انجام می‌دهم!

این دسته از مدیران، از اعتماد به نفس کاذب در رنجند. بهره‌گیری از واژگان «نمی‌دانم» و «نمی‌توانم» را شایسته و در شأن خود نمی‌دانند. آن‌ها معتقدند جایگزینی ندارند و در نبودشان، روال انجام کارها دچار اختلال خواهد شد، هر گونه اتفاق مثبت و امیدوار کننده را به حضور خود نسبت می‌دهند و ابایی از مصادره عملکرد دیگران به نفع خود ندارند، وجود و حضور خود را همچون نعمتی بی‌بدیل برای جامعه می‌پندارند و معتقدند مردم باید شکر گزار تلاش‌ها و برکات ناشی از حضور آن‌ها باشند، حرف‌افانی حرفه‌ای‌اند و آن چنان از آینده مطلوب سخن می‌رانند که قادرند همه را مجذوب و شیفته کنند؛ گویی از آینده می‌آیند. اما همه این‌ها ناشی از توهم است تا اندیشه‌ورزی و برنامه‌ریزی آگاهانه.

این که چرا برخی از مدیران، دچار توهم سودمندی و اثربخش بودن می‌شوند دلایل مختلفی می‌تواند داشته باشد. برخی از مهمترین دلایل آن عبارتند از:

گزارش‌های سلسله‌مراتبی مهندسی‌شده: یکی از ابزارهای رایج مدیران جهت اطلاع از عملکرد سازمان تحت مدیریت خود، گزارش‌های سلسله‌مراتبی است که از سطوح پایین سازمان، به سمت رأس سازمان سرازیر می‌شوند. نکته قابل توجه در خصوص این گزارش‌ها، ویرایش‌ها و پالایش‌هایی است که در هر لایه، روی آن‌ها صورت می‌گیرد، به گونه‌ای که در هر لایه، ضعف‌ها و کاستی‌ها، کم‌رنگ‌تر و قوت‌ها و دستاوردها پررنگ‌تر به تصویر کشیده می‌شوند.

نتیجه آن که گزارش‌های ارائه‌شده به مدیران ارشد، مملو از دستاوردهای بزرگ‌نمایی‌شده و اندک کاستی‌های کوچک شمرده شده است.



بازدیدهای میدانی طرح‌ریزی‌شده: مرسوم است که مدیران، جهت اطلاع از واقعیت‌ها اقدام به بازدیدهای میدانی می‌کنند اما آن‌چه این دسته از مدیران، در عمل و از نزدیک شاهد آند، «سرایی از واقعیت» است نه خود واقعیت؛ چراکه برنامه‌ریزان این گونه بازدیدها، هنرمندانه چیزهایی را در معرض دید مدیران قرار می‌دهند که خوشایند آن‌ها بوده و تحسین و تقدیرشان را در پی داشته باشد، نه تنبیه و تذکرشان را. مسیر و برنامه بازدیدها کاملاً از پیش طراحی شده است، نه هر کسی اجازه دارد مقام مسئول را ملاقات کند و نه آن مقام مسئول، قادر به ملاقات کاملاً تصادفی با هر کسی است. در عالم واقع، چیزی به نام «بازدید سرزده» وجود ندارد؛ هر چه هست بازدیدهای از پیش طراحی شده و کاملاً مهندسی شده است.

اطرافیان متملق و مجبیز گو: عارضه‌ای است فرهنگی و نیازی به توضیح ندارد.

کم‌سوادی: این مورد به مراتب خطرناک‌تر از بی‌سوادی است. فردی که در حوزه‌ای تخصص ندارد، به خود اجازه اظهار نظر در آن حوزه را نمی‌دهد اما فرد کم‌سواد، چون دچار کژفهمی و عقل کل‌پنداری خود است، بی‌محابا در همه حوزه‌ها به اظهار نظر می‌پردازد.

این افراد، چون مبرا از تخصص‌دمدت‌تحت تأثیر القای اطرافیان بوده و توان تشخیص درست از نادرست را ندارند. بدین سبب، درجه باورپذیری آن‌ها بالاست و هر گونه گزارشی را می‌پذیرند و توان به چالش کشیدن آن را ندارند. آن‌ها هر چه را که بیشتر نفهمند، بیشتر تأیید و تصدیق می‌کنند تا بدین ترتیب چهل خود را کتمان کرده باشند.

هدف‌گذاری تقلیلی: در این شیوه هدف‌گذاری، مدیران در زمان تعیین اهداف، «آگاهانه» اهداف را دست‌پایین می‌گیرند تا با کمترین تلاش و کوشش محقق شوند. در عمل نیز این اهداف با صرف کمترین تدبیر و انرژی، محقق شده و حتی فراتر از آن می‌روند. اینجاست که مدیر، از تحقق اهداف و رشد فراتر از حد انتظار ذوق‌زده شده و از آن تحت عنوان «دستاوردهای افتخارآمیز» یاد می‌کند.

نداشتن سنجه‌های مناسب: رصد و پایش عملکرد، نیازمند در اختیار داشتن سنجه‌های معتبر است. در نبود سنجه (معیار)‌های مناسب، «کلی‌گویی»، جایگزین «دقت» شده و همه‌چیز، شکل نسبی پیدا می‌کند؛ بدین معنا که همه چیز نسبت به گذشته، آن هم گذشته دور، مورد قضاوت قرار گرفته و طبعاً در این قیاس، امروز نسبت به مثلاً ۵۰ سال قبل، بهتر و موجه‌تر جلوه می‌نماید.

آمار زدگی: با هیچ چیز بهتر از اعداد و ارقام نمی‌توان دروغ گفت و به فریب افکار عمومی پرداخت اما گاه خود مدیران نیز در دام‌های خودساخته گرفتار شده، مجذوب رشد اعداد و ارقام کذایی قرار گرفته و آن‌ها را باور می‌کنند. «درصد‌های رشد»، یکی از فریبنده‌ترین هاست. درصد رشد کشوری که در سال قبل، یک نفر گردشگر خارجی داشته و امسال دو نفر، برابر است با کشوری که در سال قبل میزبان یک میلیون نفر گردشگر خارجی بوده و امسال میزبان دو میلیون نفر، اما این کجا و آن کجا!

ابتلا به انواع خطاهای شناختی: مهمترین خطاهای شناختی عبارتند از دوام‌نگری، ادراک گزینشی، تازگی‌انگاری، اثر شتر مرغ، پشتیبانی از انتخاب، جهت‌گیری تأییدی و ...

نداشتن درک درست از وضعیت مطلوب: آرمانگرایی بی‌حد و حصر و نداشتن یک چشم‌انداز منطقی و الهام‌بخش، سبب ارزیابی‌های غیرواقع‌بینانه از وضع موجود می‌شود. وقتی تعریف دقیقی از مطلوب‌ها در حوزه‌های مختلف وجود نداشته باشد که بتوان وضع موجود را با آن محک زد، آن‌گاه از هر گونه اقدام سطحی و نمایشی، تعبیر به دستاوردی بزرگ خواهد شد.

دروغ‌گویی آگاهانه: ممکن است ما با دروغ‌گویی عمدی و هدفمند مواجه باشیم تا توهم‌زدگی. به قول «تجیب محفوظ» [نویسنده و روزنامه‌نگار مصری]، آن‌ها دروغگو هستند و می‌دانند که دروغگو هستند و می‌دانند که می‌دانیم که دروغ‌گویند، با وجود این، با صدای بلند دروغ می‌گویند!

«افسانه‌ای قدیمی حاکی از آن است که هر گاه شترمرغ از چیزی بترسد، سر خود را زیر شن فرو می‌برد و بدین گونه به گمان خود از شر دشمن در امان می‌ماند. اثر شترمرغ (Ostrich Effect) نوعی سوگیری شناختی است که براساس آن، ذهن تمایل دارد از برخی مسائل دائمی چشم‌پوشی کرده و به اصطلاح ما ایرانی‌ها سرش را مثل کبک زیر برف پنهان کند.

اثر شترمرغ، پدیده‌ای است که در آن افراد فعالانه از اطلاعاتی که به‌طور پیش‌فرض در تصورشان منفی یا ناخوشایند است، اجتناب می‌کنند. این پدیده، حاصل تضاد بین ذهن منطقی و دردی است که با ذهن عاطفی، پیش‌بینی می‌شود. شاید این پدیده را به اسم شناسید، اما احتمالاً پیش از آنچه فکرش را بکنید تجربه‌اش کرده‌اید. مثلاً وقت‌هایی را به یاد بیاورید که از نگاه کردن به موجودی حساب بانکی خود طفره می‌روید، چون نمی‌خواهید یک نگرانی به نگرانی‌های خود اضافه کنید. یا فکر کردن به نحوه پس‌انداز برای روزهای بازنشستگی که مدام آن را به تعویق می‌اندازید، با این بهانه که «کو تا بازنشستگی، چرا ببیخود خودم را نگران کنم؟» یا وقت‌هایی که علائم نگران‌کننده‌ای در وضعیت سلامتی خود مشاهده می‌کنید، اما رفتن به پزشک را عقب می‌اندازید، چون از مواجهه با حقیقت می‌ترسید و ترجیح می‌دهید در بی‌خبری بمانید. در هریک از این موقعیت‌ها شما بی‌آن که نامش را بدانید، در معرض اثر شتر مرغ قرار گرفته‌اید.

منبع: گاهنامه مدیر



زهره گردان

در عصر کنونی که موفقیت با معیار اثربخشی واقعی سنجیده می‌شود، برخی ساختارهای مدیریتی گزافزار نوعی «توهم عملکرد» شده‌اند؛ جایی که مرز میان واقعیت و نمایش به طرز نگران‌کننده‌ای محو شده است. مدیر با مسئولی که هر روز در جلسات حضور دارد، به طور منظم گزارش منتشر می‌کند و در رسانه‌ها ظاهر می‌شود، ممکن است خود را محور تحولات بداند، اما پرورش بنیادین این است که آیا این حجم از فعالیت‌های نمایشی، دستاوردی ملموس و قابل سنجش برای جامعه به همراه داشته یا صرفاً تصویری ساختگی (اثربخشی را به نمایش گذاشته است)؟

در چنین فضایی، خطر آن وجود دارد که «شکل» جای «محتوا» را بگیرد و تصمیم‌سازی‌ها به جای حل مسائل واقعی به تولید وایت‌های تبلیغاتی محدود شوند. «توهم اثربخشی» پدیده‌ای خزنده است که در غیاب نظام‌های شفاف ارزیابی و بازخورد، به تدریج در ذهن برخی مدیران ریشه می‌دواند. آن‌ها در آینه‌ای از نمودهای ظاهری، آمارهای دل‌فریب، تملق‌های اداری و گزارش‌های صوری، تصویری از خود می‌بینند که با واقعیت عملکرد دشان فاصله‌های چشمگیر دارد. نتیجه این تصویرسازی، چیزی جز تکرار خطاها، اتلاف منابع، سرکوب‌نقدهای سازنده‌ویی توجهی به بازخوردهای میدانی نیست. سازمان‌ها با جامعه‌در نهایت با مدیری مواجه می‌شود که خود را کارآمد و تحول‌ساز می‌داند اما در عمل، بخش قابل توجهی از مشکلات ناشی از ناتوانی او در ک واقعیت‌ها و پذیرش کاستی‌هاست. این شکاف میان تصور و واقعیت، متأسفانه هم‌رودن توسعه را مختل می‌کند و هم اعتماد عمومی را به تدریج فرسایش می‌دهد.

در همین زمینه در گفتگویی با دکتر سهراب رستمی‌کیا، کارشناس مدیریت و اقتصاد، تلاش کرده‌ایم از منظر علوم اجتماعی و روان‌شناسی سازمانی به واکاوی چرایی و چگونگی شکل‌گیری این توهم بپردازیم؛ توهمی که مستقیماً قابل مشاهده نیست اما در لایه‌های پنهان مدیریت به مانی جدی در مسیر شفافیت، پاسخگویی و رشد تبدیل شده است. دکتر رستمی‌کیا یادآور این مدرک کارشناسی اقتصاد، کارشناسی ارشد مدیریت دولتی با گرایش رفتار سازمانی و دکتری مدیریت دولتی با گرایش تطبیقی و توسعه، از صاحب‌نظران برجسته‌ای است که تحلیل‌های او می‌تواند ابعاد پنهان این پدیده را روشن‌تر کند.

در دنیای مدیریت، گاه شاهد رفتارهایی هستیم که بیش از آن که بر واقعیت‌های عملکردی تکیه داشته باشند بر ذهنیت‌های فردی و برداشت‌های شخصی استوارند. در این میان، مفهومی به نام «توهم اثربخشی» مطرح می‌شود که به احتمال زیاد، مسیر تصمیم‌گیری و ارزیابی مدیر را به بیراهه می‌برد. برای آغاز بحث، لطفاً توضیح دهید منظور از توهم اثربخشی دقیقاً چیست و چگونه می‌توان آن را از مفاهیمی مانند اعتماد به نفس یا خودباوری – که در ظاهر مشابه به نظر می‌رسند اما در لایه‌های عمیق‌تر از نظر ماهیت و پیامد، تفاوت‌های اساسی با این پدیده دارند – تفکیک کرد و تشخیص داد؟

توهم اثربخشی را می‌توان یکی از پیچیده‌ترین اشکال خودفریبی در عرصه مدیریت دانست؛ حالتی که فرد بدون دستیابی به نتایج واقعی و بدون بهره‌گیری از روش‌های مؤثر برای تحقق اهداف، صرفاً بر پایه ذهنیت‌های شخصی، ویژگی‌های رفتاری یا شرایط محیطی، عملکرد خود را اثربخش تلقی می‌کند. این تصور نادرست، برخلاف تعریف اصیل اثربخشی است که بر تحقق هدف از طریق بهترین و کارآمدترین مسیرها تأکید دارد. مدیر گرفتار این توهم، معمولاً از پذیرش اشتباهات خود امتناع می‌ورزد، نقد را تهدید تلقی می‌کند و رفتاری متکبرانه و نمایشی از خود بروز می‌دهد. چنین نگرشی مانع اصلاح مسیر می‌شود و زمینه‌ساز قضاوت‌های نادرست، تصمیم‌گیری‌های اشتباه و در نهایت، عملکردی ضعیف و غیرپاسخگو خواهد بود.

در نقطه مقابل، اعتماد به نفس واقعی بر شناخت دقیق از توانایی‌ها، محدودیت‌ها و تجربیات فردی استوار است. فردی با این نوع اعتماد، اشتباهات خود را می‌پذیرد، آن‌ها را فرصتی برای رشد می‌داند و از شنیدن نقد هراس ندارد. چنین مدیری نقدها را ابزاری برای بهبود می‌بیند. این اعتماد درونی، رفتاری آرام، مطمئن و انعطاف‌پذیر به همراه دارد و فرد را به سوی تصمیم‌گیری‌های واقع‌گرایانه و عملکرد مؤثر سوق می‌دهد.

برای روشن‌تر شدن تفاوت میان این دو رویکرد مثالی می‌زنم. تصور کنید مدیری فاقد مهارت کافی در یک حوزه تخصصی باشد اما خود را بسیار توانمند پندارد. چنین فردی در مواجهه با چالش‌ها، هم عملکرد ضعیفی خواهد داشت و هم از پذیرش اشتباهات خود سر باز خواهد زد. در مقابل، مدیری با اعتماد به نفس واقعی، نقاط ضعف خود را می‌شناسد، برای بهبود تلاش می‌کند و شکست را پلی برای یادگیری و رشد می‌داند.

در نهایت، اعتماد به نفس واقعی، نیرویی درونی و مبتنی بر واقعیت است که فرد را به سوی پیشرفت هدایت می‌کند، در حالی که توهم اثربخشی، باوری کاذب است که مسیر تصمیم‌گیری را منحرف می‌سازد و می‌تواند به مانی جدی در برابر رشد فردی و تحول سازمانی بدل شود.

در بسیاری از سازمان‌ها مدیرانی را می‌بینیم که با اطمینان کامل از اثربخشی خود سخن می‌گویند، بی‌آن‌که عملکردشان واقعاً مؤید این ادعا باشد. به نظر شما در ساختارهای مدیریتی چه عواملی باعث می‌شوند مدیری دچار توهم اثربخشی شود، بی‌آن‌که خود از این وضعیت آگاه باشد؟ آیا این پدیده صرفاً فردی است یا ریشه در ساختار و فرهنگ سازمانی دارد؟

توهم اثربخشی در مدیریت، صرفاً حاصل برداشت‌های فردی یا ضعف شخصیتی نیست و اغلب ریشه در ساختارهای ناکارآمد و فرهنگ‌های سازمانی نادرست دارد. یکی از مهم‌ترین عوامل شکل‌گیری این پدیده، فقدان نظام شایسته‌سالاری در فرآیند انتخاب مدیران است. زمانی که افراد بدون طی مراحل منطقی، تجربه کافی یا تخصص مرتبط، صرفاً بر اساس روابط یا ملاحظات غیر حرفه‌ای به مناصب مدیریتی گمارده می‌شوند، زمینه برای بروز این توهم به وجود می‌آید.

البته باید اذعان کرد که گاهی انتصاب‌های ساختار شکنانه می‌تواند مفید باشد – به ویژه زمانی که افراد توانمند و شایسته‌ای خارج از مسیرهای سنتی به کار گرفته شوند – اما مشکل زمانی آغاز می‌شود که افراد نالایق و فاقد صلاحیت، بدون درک درست از مسئولیت‌ها و ابزارهای لازم برای اثربخشی واقعی، در جایگاه‌هایی قرار می‌گیرند که تأثیر مستقیم بر سر نوشت یک سازمان دارند.

در کنار ساختار، فرهنگ سازمانی هم نقش تعیین‌کننده‌ای در تقویت یا تضعیف این توهم ایفا می‌کند. در بسیاری از محیط‌های اداری، تملق‌گویی و چاپلوسی، جای نقدهای سازنده را گرفته و به نوعی ارزش سازمانی بدل شده است.

این فرهنگ که در برخی جوامع، ریشه‌دار و نهادینه به نظر می‌رسد، با اغراق در نامه‌های اداری، تبریک‌های بی‌اساس و تعریف‌های غیرواقعی، مدیر را در حصارى از تحسین‌های ساختگی قرار می‌دهد. در چنین فضایی، قطعاً نقد پذیرفته نمی‌شود و حتی به شکل تهدیدی علیه جایگاه مدیر دیده خواهد شد. نتیجه این روند، گرفتن تدریجی مدیر از واقعیت عملکرد خود خواهد بود. او به‌جای مواجهه با نقاط ضعف و تلاش برای اصلاح آن‌ها در تصویری خیالی از موفقیت غرق می‌شود. این توهم، مانع رشد فردی مدیر شده و کل سیستم را در مسیر ناکارآمدی، رکود و عدم پاسخگویی قرار خواهد داد.

برخی صاحب‌نظران، «توهم اثربخشی» را نوعی سازوکار دفاعی روانی مدیران در مواجهه با ناکامی‌ها می‌دانند، در حالی که گروهی دیگر آن را محصول مستقیم محیط و فرهنگ سازمانی تلقی می‌کنند. به نظر شما کدام‌یک از این عوامل، نقش پررنگ‌تری در شکل‌گیری این پدیده دارد؟

واقعیت این است که توهم اثربخشی را نمی‌توان صرفاً به یکی از این دو عامل نسبت داد. این پدیده، حاصل تعامل پیچیده میان زمینه‌های روان‌شناختی فردی و ساختارهای محیطی سازمان است. از یک سو، برخی مدیران به دلایل ژنتیکی، تربیتی یا روان‌شناختی، مستعد استفاده از سازوکارهای دفاعی در برابر ناکامی‌های خود هستند. از سوی دیگر، محیط سازمانی نیز می‌تواند این گرایش را تشدید کند و حتی به آن مشروعیت ببخشد.

مدیرانی که بدون طی مسیر شایستگی یا عبور از سلسله مراتب حرفه‌ای به جایگاه‌های مدیریتی رسیده‌اند و اغلب در گیر مناسبات سنتی قدرت هستند، بیشتر در معرض تعریف و تمجیدهای بی‌پایه از سوی زیردستان قرار می‌گیرند. هم‌زمان، نگاه مدیران بالادستی نیز فشار مضاعفی بر آن‌ها وارد می‌کند.

گفتگو با دکتر طهمورث شیریی، جامعه‌شناس

یک نمایش بی‌وقفه



این ترکیب از تحسین‌های اغراق‌آمیز و انتظارات بالا، فرد را در موقعیتی قرار می‌دهد که ناگزیر با واقعیت عملکرد خود مواجه می‌شود. در چنین لحظاتی، ذهن ناخودآگاه برای حفظ تعادل روانی به سمت مکانیزم‌های دفاعی حرکت می‌کند. یکی از رایج‌ترین این مکانیزم‌ها، انکار واقعیت و پناه بردن به تصویری خیالی از اثربخشی است.

این مکانیزم در دو سطح عمل می‌کند. در حالت نخست، توهم به صورت ناخودآگاه و درونی شکل می‌گیرد، یعنی فرد واقعاً باور دارد که عملکردش اثربخش است. در حالت دوم، فرد آگاهانه تلاش می‌کند تصویری ساختگی از موفقیت خود بسازد و آن را به دیگران القا کند. در هر دو حالت، پیامدا یکسان هستند، نتیجه آن فاصله‌گرفتن از واقعیت، گرفتار شدن در چرخه‌ای معیوب و ایجاد آسیب‌های جدی در ساختار سازمانی است.

به نظر شما نبود نقد سازنده در سازمان‌ها تا چه اندازه در شکل‌گیری یا تشدید توهم اثربخشی مدیران نقش دارد؟

فرهنگ تملق و ترس از نقد، بی‌تردید یکی از مهم‌ترین بسترهای شکل‌گیری و تقویت توهم اثربخشی در مدیریت است. زمانی که فضای سازمانی، اجازه نقد شفاف و صریح را از کارکنان سلب می‌کند در بهترین حالت سکوت حاکم شده و در حالت رایج‌تر، ضعف‌های مدیریتی با لایه‌ای از چاپلوسی و تحسین‌های بی‌پایه پوشانده می‌شود.

این وضعیت به ویژه زمانی خطرناک‌تر خواهد شد که با ناآگاهی یا فقدان دانش مدیریتی همراه باشد. در چنین شرایطی، بزرگ‌نمایی برخی موفقیت‌های نسبی و برجسته‌سازی دستاوردهای سطحی باعث می‌شود افراد نالایق و فرصت‌طلب به مدیر نزدیک‌تر شوند. نتیجه این نزدیکی، افزایش سطح تملق و تحکیم تصویری غیرواقعی از اثربخشی است که مدیر را هرچه بیشتر از واقعیت عملکرد خود دور می‌سازد.

این چرخه معیوب تا زمانی ادامه می‌یابد که با مدیر یا شکست جدی مواجه شود یا دوران مسئولیتش به پایان برسد.

دوشنبه ۱۴ مهر ۱۴۰۴ - سال صدم - شماره ۲۹۰۶۰

در نتیجه، پاسخ این پرسش دووجه دارد، بخشی از این رفتار ناشی از ناآگاهی است، یعنی مدیر واقعا تفاوت میان اثربخشی و گزارش‌سازی را نمی‌داند، اما بخش مهم‌تری از آن آگاهانه و هدفمند است؛ تلاشی برای ساختن تصویری از موفقیت که با واقعیت فاصله دارد. هرچه این تصویر بیشتر تثبیت شود، هم مدیر از اصلاح عملکرد دورتر می‌شود، هم سازمان از مسیر توسعه منحرف خواهد شد.

در یک سیستم سالم، چه سازوکارهایی می‌توانند مانع شکل‌گیری توهم اثربخشی در میان مدیران سازمانی شوند؟

پاسخ به این پرسش، نیازمند نگاهی چندلایه و واقع‌گرایانه است. توهم اثربخشی، پدیده‌ای نیست که با یک نسخه واحد قابل درمان باشد، چرا که ریشه‌های آن در ساختارهای پیچیده، فرهنگ‌های سازمانی و ویژگی‌های روان‌شناختی افراد تنیده شده است. در جوامعی با فرهنگ اداری چندوجهی، هرگونه اصلاح باید با شناخت دقیق از واقعیت‌های درون‌سازمانی آغاز شود.

در گام نخست، ضروری است ارزیابی‌های جامع از فضای واقعی سازمان‌ها صورت گیرد؛ از روابط رسمی تا مناسبات غیررسمی. سپس باید افراد دغدغه‌مند، متخصص و روشمند در حوزه مدیریت عمومی شناسایی شوند تا با نگاه تحلیلی، هم داده‌ها را بخوانند و هم نشانه‌های پنهان ناکارآمدی را تشخیص دهند.

در یک سیستم سالم، مسیر ارتقای مدیریتی باید بر پایه شایستگی واقعی طراحی شود. مدیران باید بلدانند که تنها از طریق طی مسیر حرفه‌ای، کسب تجربه و اثبات توانمندی‌های واقعی می‌توانند به جایگاه‌های بالاتر دست یابند. نهادینه‌سازی این باور در ساختار سازمانی، خود به تنهایی، مانعی مؤثر در برابر شکل‌گیری توهم اثربخشی خواهد بود.

از سوی دیگر، حمایت از نظام بازخورد صادقانه توسط سیاست‌گذاران ارشد، نقش کلیدی دارد. مدیران باید در معرض نقدهای واقعی و سازنده قرار گیرند و توسعه مهارت‌های مدیریتی، به ویژه در حوزه‌هایی چون خودآگاهی، ارتباط مؤثر و پذیرش نقد، به صورت مستمر دنبال شود.

غلبه فرهنگ واقع‌گرایانه و عمل‌گرایانه بر مناسبات سنتی، تملق‌گرایی و شکل‌گرایی، یکی دیگر از مؤلفه‌های حیاتی در این مسیر است. بهبود شاخص‌های عملکرد سنجی با تمرکز بر کیفیت تعاملات، نوآوری، پرورش زیردستان و سهم‌مدیر در تحقق اهداف کلان می‌تواند تصویری واقعی‌تر از اثربخشی ارائه دهد.

اصلاح تدریجی فرهنگ اداری، تنها زمانی ممکن است که کلیت سیستم به آن متعهد باشد. ورود افراد شایسته به حوزه منابع انسانی، به ویژه کسانی که توانایی تعامل با مدیران گرفتار توهم و تعدیل دیدگاه‌های آن‌ها را دارند می‌تواند نقش تسهیلگر را ایفا کند. این افراد با رویکردی انسانی و تخصصی، مدیران را در برابر معیارهای عینی ارزیابی قرار می‌دهند، به گونه‌ای که یا دیدگاه خود را اصلاح کند یا نتواند تصویری ذهنی و ساختگی از موفقیت را به دیگران القا نماید.

در نهایت، باید طرحی نو در انداخت، طرحی که هم ساختارها را اصلاح کند و هم فرهنگ سازمانی را متحول سازد. تنها در چنین بستری است که می‌توان از شکل‌گیری توهم اثربخشی در مدیران جلوگیری کرد و مسیر توسعه واقعی را هموار ساخت.

نبود نظام‌های واقعی ارزیابی عملکرد تا چه اندازه در شکل‌گیری و تقویت توهم اثربخشی مدیران نقش دارد؟

نبود نظام‌های دقیق و واقعی برای ارزیابی عملکرد، یکی از مهم‌ترین بسترهای شکل‌گیری توهم اثربخشی در مدیریت سازمانی است. زمانی که معیارهای سنجش روشن و قابل اعتماد وجود نداشته باشد، هر مدیر می‌تواند با تکیه بر نشانه‌های ظاهری مانند تعداد جلسات یا حجم گزارش‌ها خود را موفق و اثربخش تلقی کند.

در بسیاری از سازمان‌های دولتی، شرح وظایف و ساختارهای شغلی، سال‌هاست که به‌روز نشده‌اند و عملاً با واقعیت‌های کاری امروز همخوانی ندارند. در چنین فضایی، حتی ابتدایی‌ترین اصول مدیریت علمی مانند الگوی تیلموری مبتنی بر تقسیم کار، استانداردسازی و نظارت مستمر نیز اجرا نمی‌شود. ارزیابی‌ها اگر هم انجام شوند، اغلب فرالیت‌ه‌اند و بر اساس الگوهایی صورت می‌گیرند که دهه‌ها پیش در جوامع دیگر طراحی شده‌اند و با فرهنگ سازمانی فعلی ما همخوانی ندارند.

وقتی شاخص‌های واقعی اثربخشی مانند توانایی پرورش نیروی انسانی، جانشین‌پروری یا سهم مدیر در تحقق اهداف کلان از چرخه ارزیابی حذف می‌شوند، مدیران در خلاء سنجش قرار می‌گیرند. در این خلاء، هر نشانه‌ای می‌تواند به‌عنوان اثبات موفقیت تلقی شود و همین امر زمینه‌ساز شکل‌گیری و تثبیت توهم اثربخشی خواهد بود.

برای شکستن این چرخه معیوب، باید نظام ارزیابی عملکرد را طوری طراحی کرد که علاوه بر شاخص‌های کمی به کیفیت تعاملات، اثرگذاری بلندمدت و توانمندسازی منابع انسانی نیز توجه داشته باشد.

رسانه‌ها، نهادهای ناظر و افکار عمومی چه نقشی در اصلاح پدیده توهم اثربخشی دارند و آیا ممکن است خود این نهادها نیز دچار همین توهم شوند؟

رسانه‌ها نقش تعیین‌کننده‌ای در شکل‌دهی به برداشت عمومی از مدیریت دارند. آن‌چه مردم به‌عنوان واقعیت مدیریتی درک می‌کنند، تا حد زیادی تحت‌تأثیر روایت‌های رسانه‌ای است. اگر رسانه‌ها با انتشار مطالب علمی، آموزشی و تحلیلی در حوزه مدیریت، ترجمه‌های دقیق از مطالعات موردی موفق جهانی و نمونه‌های بومی و برگزاری نشست‌های تخصصی به واکاوی این پدیده بپردازند، می‌توانند در اصلاح نگاه عمومی به اثربخشی مدیریتی مؤثر باشند.

نهادهای ناظر نیز باید از نظارت‌های پستی‌وواکنشی فاصله بگیرند و به سمت پایش‌های پیش‌نگر و پیشگیرانه حرکت کنند. کنترل پس از وقوع آسیب، هرچند رایج‌تر اما اغلب در هنگام و کم‌اثر است. نظارت باید بر شناخت نقاط ضعف و اصلاح فرآیندها متمرکز باشد، نه صرفاً فاجع‌گیری. همچنین، فرآیند جنب‌و‌ارتقای مدیران باید بر اساس شایستگی و به صورت هوشمندانه و غیرمستقیم پایش شود. با این حال نباید فراموش کرد که رسانه‌ها و نهادهای ناظر نیز بخشی از فرهنگ عمومی جامعه هستند و گاه خود گرفتار مناسبات سنتی، تملق‌گرایی و شکل‌گرایی می‌شوند. در چنین فضایی، توهم اثربخشی هم در مدیران، هم در نهادهای ناظر و حتی در افکار عمومی بازتولید می‌شود.

اگر مدیری با نیت خیر وارد عمل شود اما گرفتار توهم اثربخشی باشد، چگونه می‌تواند واقعیت را پیش روی او گذاشت، بدون آن‌که به موضع دفاعی فرو رود؟

این پرسش یکی از حساس‌ترین نقاط اصلاح سازمانی را نشانه گرفته است. آگاه‌سازی مدیر نسبت به ذهنیت غیرواقع‌گرایانه‌اش، نیازمند مهارت، صبر و شناخت عمیق از روابط انسانی است. در بسیاری از سازمان‌ها، نهادهای ناظر یا با سازوکارهای خشک و رسمی، مدیر را به حالت دفاعی می‌برند یا در برابر توهم اثربخشی، بی‌تفاوت می‌مانند و دیر واکنش نشان می‌دهند. در چنین شرایطی، نقش همکاران، زیردستان، مشاوران منابع انسانی و افراد نزدیک به مدیر، بسیار حیاتی است؛ کسانی که بتوانند با حفظ اعتماد، نقدهای سازنده را منتقل کنند، بدون آن‌که مدیر احساس تهدید یا تحقیر کند. این افراد باید از مهارت‌های ارتباطی بالا، صبر و درک روان‌شناختی برخوردار باشند. اگر نقد از سوی کسانی مطرح شود که مدیر آن‌ها را معتمد می‌داند، احتمال تأثیرگذاری بسیار بیشتر خواهد بود.

در نهایت، اصلاح توهم اثربخشی در مدیران نیک‌نیت، با گفتگوی تدریجی، همراهی انسانی و ایجاد فضای امن برای بازنگری در ذهنیت ممکن می‌شود. این مسیر، هرچند زمان‌بر است اما می‌تواند نقطه آغاز تحول واقعی در سازمان باشد.



زهره گردان

در عصر کنونی که موفقیت با معیار اثربخشی واقعی سنجیده می‌شود، برخی ساختارهای مدیریتی گزافزار نوعی «توهم عملکرد» شده‌اند؛ جایی که مرز میان واقعیت و نمایش به طرز نگران‌کننده‌ای محو شده است. مدیر با مسئولی که هر روز در جلسات حضور دارد، به طور منظم گزارش منتشر می‌کند و در رسانه‌ها ظاهر می‌شود، ممکن است خود را محور تحولات بداند، اما پرورش بنیادین این است که آیا این حجم از فعالیت‌های نمایشی، دستاوردی ملموس و قابل سنجش برای جامعه به همراه داشته یا صرفاً تصویری ساختگی (اثربخشی را به نمایش گذاشته است)؟

در چنین فضایی، خطر آن وجود دارد که «شکل» جای «محتوا» را بگیرد و تصمیم‌سازی‌ها به جای حل مسائل واقعی به تولید وایت‌های تبلیغاتی محدود شوند. «توهم اثربخشی» پدیده‌ای خزنده است که در غیاب نظام‌های شفاف ارزیابی و بازخورد، به تدریج در ذهن برخی مدیران ریشه می‌دواند. آن‌ها در آینه‌ای از نمودهای ظاهری، آمارهای دل‌فریب، تملق‌های اداری و گزارش‌های صوری، تصویری از خود می‌بینند که با واقعیت عملکرد دشان فاصله‌ای چشمگیر دارد. نتیجه این تصویرسازی، چیزی جز تکرار خطاها، اتلاف منابع، سرکوب‌نقدهای سازنده‌ویی توجهی به بازخوردهای میدانی نیست. سازمان‌ها با جامعه در نهایت‌بامدیری مواجه می‌شود که خود را کارآمد و تحول‌ساز می‌داند اما در عمل، بخش قابل توجهی از مشکلات ناشی از ناتوانی او در ک واقعیت‌ها و پذیرش کاستی‌هاست. این شکاف میان تصور و واقعیت، متأسفانه هم‌رودن توسعه را مختل می‌کند و هم اعتماد عمومی را به تدریج فرسایش می‌دهد.

در همین زمینه در گفتگویی با دکتر سهراب رستمی‌کیا، کارشناس مدیریتی و اقتصاد، تلاش کرده‌ایم از منظر علوم اجتماعی و روان‌شناسی سازمانی به واکاوی چرایی و چگونگی شکل‌گیری این توهم بپردازیم؛ توهمی که مستقیماً قابل مشاهده نیست اما در لایه‌های پنهان مدیریت به مائنی جدی در مسیر شفافیت، پاسخگویی و رشد تبدیل شده است. دکتر رستمی‌کیا یادآور این مدرک کارشناسی اقتصاد، کارشناسی ارشد مدیریت دولتی با گرایش رفتار سازمانی و دکتری مدیریت دولتی با گرایش تطبیقی و توسعه، از صاحب‌نظران برجسته‌ای است که تحلیل‌های او می‌تواند ابعاد پنهان این پدیده را روشن‌تر کند.

در دنیای مدیریت، گاه شاهد رفتارهایی هستیم که بیش از آن که بر واقعیت‌های عملکردی تکیه داشته باشند بر ذهنیت‌های فردی و برداشت‌های شخصی استوارند. در این میان، مفهومی به نام «توهم اثربخشی» مطرح می‌شود که به احتمال زیاد، مسیر تصمیم‌گیری و ارزیابی مدیر را به بیراهه می‌برد. برای آغاز بحث، لطفاً توضیح دهید منظور از توهم اثربخشی دقیقاً چیست و چگونه می‌توان آن را از مفاهیمی مانند اعتماد به نفس یا خودباوری – که در ظاهر مشابه به نظر می‌رسند اما در لایه‌های عمیق‌تر از نظر ماهیت و پیامد، تفاوت‌های اساسی با این پدیده دارند – تفکیک کرد و تشخیص داد؟

توهم اثربخشی را می‌توان یکی از پیچیده‌ترین اشکال خودفریبی در عرصه مدیریت دانست؛ حالتی که فرد بدون دستیابی به نتایج واقعی و بدون بهره‌گیری از روش‌های مؤثر برای تحقق اهداف، صرفاً بر پایه ذهنیت‌های شخصی، ویژگی‌های رفتاری یا شرایط محیطی، عملکرد خود را اثربخش تلقی می‌کند. این تصور نادرست، برخلاف تعریف اصیل اثربخشی است که بر تحقق هدف از طریق بهترین و کارآمدترین مسیرها تأکید دارد. مدیر گرفتار این توهم، معمولاً از پذیرش اشتباهات خود امتناع می‌ورزد، نقد را تهدید تلقی می‌کند و رفتاری متکبرانه و نمایشی از خود بروز می‌دهد. چنین نگرشی مانع اصلاح مسیر می‌شود و زمینه‌ساز قضاوت‌های نادرست، تصمیم‌گیری‌های اشتباه و در نهایت، عملکردی ضعیف و غیرپاسخگو خواهد بود.

در نقطه مقابل، اعتماد به نفس واقعی بر شناخت دقیق از توانایی‌ها، محدودیت‌ها و تجربیات فردی استوار است. فردی با این نوع اعتماد، اشتباهات خود را می‌پذیرد، آن‌ها را فرصتی برای رشد می‌داند و از شنیدن نقد هراس ندارد. چنین مدیری نقدها را ابزاری برای بهبود می‌بیند. این اعتماد درونی، رفتاری آرام، مطمئن و انعطاف‌پذیر به همراه دارد و فرد را به سوی تصمیم‌گیری‌های واقع‌گرایانه و عملکرد مؤثر سوق می‌دهد.

برای روشن‌تر شدن تفاوت میان این دو رویکرد مثالی می‌زنم. تصور کنید مدیری فاقد مهارت کافی در یک حوزه تخصصی باشد اما خود را بسیار توانمند پندارد. چنین فردی در مواجهه با چالش‌ها، هم عملکرد ضعیفی خواهد داشت و هم از پذیرش اشتباهات خود سر باز خواهد زد. در مقابل، مدیری با اعتماد به نفس واقعی، نقاط ضعف خود را می‌شناسد، برای بهبود تلاش می‌کند و شکست را پلی برای یادگیری و رشد می‌داند.

در نهایت، اعتماد به نفس واقعی، نیرویی درونی و مبتنی بر واقعیت است که فرد را به سوی پیشرفت هدایت می‌کند، در حالی که توهم اثربخشی، باوری کاذب است که مسیر تصمیم‌گیری را منحرف می‌سازد و می‌تواند به مائنی جدی در برابر رشد فردی و تحول سازمانی بدل شود.

در بسیاری از سازمان‌ها مدیرانی را می‌بینیم که با اطمینان کامل از اثربخشی خود سخن می‌گویند، بی‌آن‌که عملکردشان واقعاً مؤید این ادعا باشد. به نظر شما در ساختارهای مدیریتی چه عواملی باعث می‌شوند مدیری دچار توهم اثربخشی شود، بی‌آن‌که خود از این وضعیت آگاه باشد؟ آیا این پدیده صرفاً فردی است یا ریشه در ساختار و فرهنگ سازمانی دارد؟

توهم اثربخشی در مدیریت، صرفاً حاصل برداشت‌های فردی یا ضعف شخصیتی نیست و اغلب ریشه در ساختارهای ناکارآمد و فرهنگ‌های سازمانی نادرست دارد. یکی از مهم‌ترین عوامل شکل‌گیری این پدیده، فقدان نظام شایسته‌سالاری در فرآیند انتخاب مدیران است. زمانی که افراد بدون طی مراحل منطقی، تجربه کافی یا تخصص مرتبط، صرفاً بر اساس روابط یا ملاحظات غیر حرفه‌ای به مناصب مدیریتی گمارده می‌شوند، زمینه برای بروز این توهم به وجود می‌آید.

البته باید اذعان کرد که گاهی انتصاب‌های ساختار شکنانه می‌تواند مفید باشد – به ویژه زمانی که افراد توانمند و شایسته‌ای خارج از مسیرهای سنتی به کار گرفته شوند – اما مشکل زمانی آغاز می‌شود که افراد نالایق و فاقد صلاحیت، بدون درک درست از مسئولیت‌ها و ابزارهای لازم برای اثربخشی واقعی، در جایگاه‌هایی قرار می‌گیرند که تأثیر مستقیم بر سر نوشت یک سازمان دارند.

در کنار ساختار، فرهنگ سازمانی هم نقش تعیین‌کننده‌ای در تقویت یا تضعیف این توهم ایفا می‌کند. در بسیاری از محیط‌های اداری، تملق‌گویی و چاپلوسی، جای نقدهای سازنده را گرفته و به نوعی ارزش سازمانی بدل شده است.

این فرهنگ که در برخی جوامع، ریشه‌دار و نهادینه به نظر می‌رسد، با اغراق در نامه‌های اداری، تبریک‌های بی‌اساس و تعریف‌های غیرواقعی، مدیر را در حصارى از تحسین‌های ساختگی قرار می‌دهد. در چنین فضایی، قطعاً نقد پذیرفته نمی‌شود و حتی به شکل تهدیدی علیه جایگاه مدیر دیده خواهد شد. نتیجه این روند، گرفتن تدریجی مدیر از واقعیت عملکرد خود خواهد بود. او به‌جای مواجهه با نقاط ضعف و تلاش برای اصلاح آن‌ها در تصویری خیالی از موفقیت غرق می‌شود. این توهم، مانع رشد فردی مدیر شده و کل سیستم را در مسیر ناکارآمدی، رکود و عدم پاسخگویی قرار خواهد داد.

برخی صاحب‌نظران، «توهم اثربخشی» را نوعی سازوکار دفاعی روانی مدیران در مواجهه با ناکامی‌ها می‌دانند، در حالی که گروهی دیگر آن را محصول مستقیم محیط و فرهنگ سازمانی تلقی می‌کنند. به نظر شما کدام‌یک از این عوامل، نقش پررنگ‌تری در شکل‌گیری این پدیده دارد؟

واقعیت این است که توهم اثربخشی را نمی‌توان صرفاً به یکی از این دو عامل نسبت داد. این پدیده، حاصل تعامل پیچیده میان زمینه‌های روان‌شناختی فردی و ساختارهای محیطی سازمان است. از یک سو، برخی مدیران به دلایل ژنتیکی، تربیتی یا روان‌شناختی، مستعد استفاده از سازوکارهای دفاعی در برابر ناکامی‌های خود هستند. از سوی دیگر، محیط سازمانی نیز می‌تواند این گرایش را تشدید کند و حتی به آن مشروعیت ببخشد.

مدیرانی که بدون طی مسیر شایستگی یا عبور از سلسله مراتب حرفه‌ای به جایگاه‌های مدیریتی رسیده‌اند و اغلب در گیر مناسبات سنتی قدرت هستند، بیشتر در معرض تعریف و تمجیدهای بی‌پایه از سوی زیردستان قرار می‌گیرند. همزمان، نگاه مدیران بالادستی نیز فشار مضاعفی بر آن‌ها وارد می‌کند.



دوشنبه ۱۴ مهر ۱۴۰۴ - سال صدم - شماره ۲۹۰۶۰

گفتگو با دکتر طهمورث شیری، جامعه‌شناس

یک نمایش بی‌وقفه



این ترکیب از تحسین‌های اغراق‌آمیز و انتظارات بالا، فرد را در موقعیتی قرار می‌دهد که ناگزیر با واقعیت عملکرد خود مواجه می‌شود.

در چنین لحظاتی، ذهن ناخودآگاه برای حفظ تعادل روانی به سمت مکانیزم‌های دفاعی حرکت می‌کند. یکی از رایج‌ترین این مکانیزم‌ها، انکار واقعیت و پناه بردن به تصویری خیالی از اثربخشی است.

این مکانیزم در دو سطح عمل می‌کند. در حالت نخست، توهم به صورت ناخودآگاه و درونی شکل می‌گیرد، یعنی فرد واقعاً باور دارد که عملکردش اثربخش است. در حالت دوم، فرد آگاهانه تلاش می‌کند تصویری ساختگی از موفقیت خود بسازد و آن را به دیگران القا کند. در هر دو حالت، پیامدا یکسان هستند، نتیجه آن فاصله‌گرفتن از واقعیت، گرفتار شدن در چرخه‌ای معیوب و ایجاد آسیب‌های جدی در ساختار سازمانی است.

به نظر شما نبود نقد سازنده در سازمان‌ها تا چه اندازه در شکل‌گیری یا تشدید توهم اثربخشی مدیران نقش دارد؟

فرهنگ تملق و ترس از نقد، بی‌تردید یکی از مهم‌ترین بسترهای شکل‌گیری و تقویت توهم اثربخشی در مدیریت است. زمانی که فضای سازمانی، اجازه نقد شفاف و صریح را از کارکنان سلب می‌کند در بهترین حالت سکوت حاکم شده و در حالت رایج، ضعف‌های مدیریتی با لایه‌ای از چاپلوسی و تحسین‌های بی‌پایه پوشانده می‌شود.

این وضعیت به ویژه زمانی خطرناک‌تر خواهد شد که با ناآگاهی یا فقدان دانش مدیریتی همراه باشد. در چنین شرایطی، بزرگ‌نمایی برخی موفقیت‌های نسبی و برجسته‌سازی دستاوردهای سطحی باعث می‌شود افراد نالایق و فرصت‌طلب به مدیر نزدیک‌تر شوند. نتیجه این نزدیکی، افزایش سطح تملق و تحکیم تصویری غیرواقعی از اثربخشی است که مدیر را هرچه بیشتر از واقعیت عملکرد خود دور می‌سازد.

این چرخه معیوب تا زمانی ادامه می‌یابد که با مدیر یا شکست جدی مواجه شود یا دوران مسئولیتش به پایان برسد.

در هر دو حالت، واقعیت دیر یا زود خود را تحمیل می‌کند اما تا آن زمان، آسیب‌های قابل‌توجهی به ساختار سازمانی وارد شده است؛ از تضعیف انگیزه‌های فردی گرفته تا اختلال در فرآیندهای تصمیم‌گیری و کاهش اعتماد عمومی به مدیریت.

در بسیاری از سازمان‌ها، شاهد مدیرانی هستیم که تمرکز زیادی بر تولید گزارش و برگزاری جلسات دارند، اما خروجی ملموسی از این فعالیت‌ها مشاهده نمی‌شود. آیا این رفتار ناشی از ناآگاهی مدیریتی است یا آگاهانه و با هدف ایجاد توهم کارآمدی صورت می‌گیرد؟

این نوع رفتار را می‌توان مصداق بارز «فرمالیسم اداری» در جوامع جنوب دانست؛ جایی که سازوکارهای مدرن بوروکراسی وارد شده‌اند، اما فرهنگ سازمانی همچنان بر مدار سنت‌های بومی و شکل‌گرایانه حرکت می‌کند. در چنین فضایی، آمارسازی و برگزاری جلسات بی‌دریی جای اثربخشی واقعی را گرفته‌اند و آنچه بیشتر دیده می‌شود، نمایش فعالیت است نه تحقق آن.

ریشه این پدیده را باید در «کمی‌گرایی افراطی» و اتکای بیش از حد به شاخص‌های صوری ارزیابی عملکرد جستجو کرد؛ شاخص‌هایی که خود محل اشکالند و به جای سنجش واقعیت، صرفاً تصویری خوش‌نما از فعالیت‌ها تولید می‌کنند. در این شرایط، اطرافیان مدیر با جمع‌آوری آمارهای مثبت و تنظیم گزارش‌های بزرگ‌شده به شکل‌گیری توهم اثربخشی دامن می‌زنند.

گاهی خود مدیر نیز آگاهانه وارد این بازی می‌شود. جلسات را به گونه‌ای طراحی می‌کند که خروجی آن بهبود رزومه باشد، نه حل مسئله. گزارش‌ها را طوری تنظیم می‌کند که برای مدیران بالادست، تصویری از کارآمدی بسازد. این تصویر اگر منجر به ارتقا شود، متأسفانه هم توهم اثربخشی را در ذهن مدیر تثبیت می‌کند و هم نگاه دیگران را به عملکرد او تحریف می‌سازد.

در نتیجه، پاسخ این پرسش دووجه دارد، بخشی از این رفتار ناشی از ناآگاهی است، یعنی مدیر واقعا تفاوت میان اثربخشی و گزارش‌سازی را نمی‌داند، اما بخش مهم‌تری از آن آگاهانه و هدفمند است؛ تلاشی برای ساختن تصویری از موفقیت که با واقعیت فاصله دارد. هرچه این تصویر بیشتر تثبیت شود، هم مدیر از اصلاح عملکرد دورتر می‌شود، هم سازمان از مسیر توسعه منحرف خواهد شد.

در یک سیستم سالم، چه سازوکارهایی می‌توانند مانع شکل‌گیری توهم اثربخشی در میان مدیران سازمانی شوند؟

پاسخ به این پرسش، نیازمند نگاهی چندلایه و واقع‌گرایانه است. توهم اثربخشی، پدیده‌ای نیست که با یک نسخه واحد قابل درمان باشد، چرا که ریشه‌های آن در ساختارهای پیچیده، فرهنگ‌های سازمانی و ویژگی‌های روان‌شناختی افراد تنیده شده است. در جوامعی با فرهنگ اداری چندوجهی، هرگونه اصلاح باید با شناخت دقیق از واقعیت‌های درون‌سازمانی آغاز شود.

در گام نخست، ضروری است ارزیابی‌های جامع از فضای واقعی سازمان‌ها صورت گیرد؛ از روابط رسمی تا مناسبات غیررسمی. سپس باید افراد دغدغه‌مند، متخصص و روشمند در حوزه مدیریت عمومی شناسایی شوند تا با نگاه تحلیلی، هم داده‌ها را بخوانند و هم نشانه‌های پنهان ناکارامدی را تشخیص دهند.

در یک سیستم سالم، مسیر ارتقای مدیریتی باید بر پایه شایستگی واقعی طراحی شود. مدیران باید بلدانند که تنها از طریق طی مسیر حرفه‌ای، کسب تجربه و اثبات توانمندی‌های واقعی می‌توانند به جایگاه‌های بالاتر دست یابند. نهادینه‌سازی این باور در ساختار سازمانی، خود به تنهایی، مانعی مؤثر در برابر شکل‌گیری توهم اثربخشی خواهد بود.

از سوی دیگر، حمایت از نظام بازخورد صادقانه توسط سیاست‌گذاران ارشد، نقش کلیدی دارد. مدیران باید در معرض نقدهای واقعی و سازنده قرار گیرند و توسعه مهارت‌های مدیریتی، به ویژه در حوزه‌هایی چون خودآگاهی، ارتباط مؤثر و پذیرش نقد، به صورت مستمر دنبال شود.

غلبه فرهنگ واقع‌گرایانه و عمل‌گرایانه بر مناسبات سنتی، تملق‌گرایی و شکل‌گرایی، یکی دیگر از مؤلفه‌های حیاتی در این مسیر است. بهبود شاخص‌های عملکرد دستجی با تمرکز بر کیفیت تعاملات، نوآوری، پرورش زیردستان و سهم‌مدیر در تحقق اهداف کلان می‌تواند تصویری واقعی‌تر از اثربخشی ارائه دهد.

اصلاح تدریجی فرهنگ اداری، تنها زمانی ممکن است که کلیت سیستم به آن متعهد باشد. ورود افراد شایسته به حوزه منابع انسانی، به ویژه کسانی که توانایی تعامل با مدیران گرفتار توهم و تعدیل دیدگاه‌های آن‌ها را دارند می‌تواند نقش تسهیلگر را ایفا کند. این افراد با رویکردی انسانی و تخصصی، مدیران را در برابر معیارهای عینی ارزیابی قرار می‌دهند، به گونه‌ای که با دیدگاه خود را اصلاح کند یا نتواند تصویری ذهنی و ساختگی از موفقیت را به دیگران القا نماید.

در نهایت، باید طرحی نو در انداخت، طرحی که هم ساختارها را اصلاح کند و هم فرهنگ سازمانی را متحول سازد. تنها در چنین بستری است که می‌توان از شکل‌گیری توهم اثربخشی در مدیران جلوگیری کرد و مسیر توسعه واقعی را هموار ساخت.

نبود نظام‌های واقعی ارزیابی عملکرد تا چه اندازه در شکل‌گیری و تقویت توهم اثربخشی مدیران نقش دارد؟

نبود نظام‌های دقیق و واقعی برای ارزیابی عملکرد، یکی از مهم‌ترین بسترهای شکل‌گیری توهم اثربخشی در مدیریت سازمانی است. زمانی که معیارهای سنجش روشن و قابل اعتماد وجود نداشته باشد، هر مدیر می‌تواند با تکیه بر نشانه‌های ظاهری مانند تعداد جلسات یا حجم گزارش‌ها خود را موفق و اثربخش تلقی کند.

در بسیاری از سازمان‌های دولتی، شرح وظایف و ساختارهای شغلی، سال‌هاست که به‌روز نشده‌اند و عملاً با واقعیت‌های کاری امروز همخوانی ندارند. در چنین فضایی، حتی ابتدایی‌ترین اصول مدیریت علمی مانند الگوی تیلموری مبتنی بر تقسیم کار، استانداردسازی و نظارت مستمر نیز اجرا نمی‌شود. ارزیابی‌ها اگر هم انجام شوند، اغلب فرالیت‌ه‌اند و بر اساس الگوهایی صورت می‌گیرند که دهه‌ها پیش در جوامع دیگر طراحی شده‌اند و با فرهنگ سازمانی فعلی ما همخوانی ندارند.

وقتی شاخص‌های واقعی اثربخشی مانند توانایی پرورش نیروی انسانی، جانشین‌پروری یا سهم مدیر در تحقق اهداف کلان از چرخه ارزیابی حذف می‌شوند، مدیران در خلاء سنجش قرار می‌گیرند. در این خلاء، هر نشانه‌ای می‌تواند به‌عنوان اثبات موفقیت تلقی شود و همین امر زمینه‌ساز شکل‌گیری و تثبیت توهم اثربخشی خواهد بود.

برای شکستن این چرخه معیوب، باید نظام ارزیابی عملکرد را طوری طراحی کرد که علاوه بر شاخص‌های کمی به کیفیت تعاملات، اثرگذاری بلندمدت و توانمندسازی منابع انسانی نیز توجه داشته باشد.

رسانه‌ها، نهادهای ناظر و افکار عمومی چه نقشی در اصلاح پدیده توهم اثربخشی دارند و آیا ممکن است خود این نهادها نیز دچار همین توهم شوند؟

رسانه‌ها نقش تعیین‌کننده‌ای در شکل‌دهی به برداشت عمومی از مدیریت دارند. آن‌چه مردم به‌عنوان واقعیت مدیریتی درک می‌کنند، تا حد زیادی تحت‌تأثیر روایت‌های رسانه‌ای است. اگر رسانه‌ها با انتشار مطالب علمی، آموزشی و تحلیلی در حوزه مدیریت، ترجمه‌های دقیق از مطالعات موردی موفق جهانی و نمونه‌های بومی و برگزاری نشست‌های تخصصی به واکاوی این پدیده بپردازند، می‌توانند در اصلاح نگاه عمومی به اثربخشی مدیریتی مؤثر باشند.

نهادهای ناظر نیز باید از نظارت‌های پستی‌وواکنشی فاصله بگیرند و به سمت پایش‌های پیش‌نگر و پیشگیرانه حرکت کنند. کنترل پس از وقوع آسیب، هرچند رایج‌تر اما اغلب در هنگام و کم‌اثر است. نظارت باید بر شناخت نقاط ضعف و اصلاح فرآیندها متمرکز باشد، نه صرفاً فاجع‌گیری. همچنین، فرآیند جنب‌و‌ارتقای مدیران باید بر اساس شایستگی و به صورت هوشمندانه و غیرمستقیم پایش شود. با این حال نباید فراموش کرد که رسانه‌ها و نهادهای ناظر نیز بخشی از فرهنگ عمومی جامعه هستند و گاه خود گرفتار مناسبات سنتی، تملق‌گرایی و شکل‌گرایی می‌شوند. در چنین فضایی، توهم اثربخشی هم در مدیران، هم در نهادهای ناظر و حتی در افکار عمومی بازتولید می‌شود.

اگر مدیری با نیت خیر وارد عمل شود اما گرفتار توهم اثربخشی باشد، چگونه می‌تواند واقعیت را پیش روی او گذاشت، بدون آن‌که به موضع دفاعی فرو رود؟

این پرسش یکی از حساس‌ترین نقاط اصلاح سازمانی را نشانه گرفته است. آگاه‌سازی مدیر نسبت به ذهنیت غیرواقع‌گرایانه‌اش، نیازمند مهارت، صبر و شناخت عمیق از روابط انسانی است. در بسیاری از سازمان‌ها، نهادهای ناظر یا با سازوکارهای خشک و رسمی، مدیر را به حالت دفاعی می‌برند یا در برابر توهم اثربخشی، بی‌تفاوت می‌مانند و دیر واکنش نشان می‌دهند. در چنین شرایطی، نقش همکاران، زیردستان، مشاوران منابع انسانی و افراد نزدیک به مدیر، بسیار حیاتی است؛ کسانی که بتوانند با حفظ اعتماد، نقدهای سازنده را منتقل کنند، بدون آن‌که مدیر احساس تهدید یا تحقیر کند. این افراد باید از مهارت‌های ارتباطی بالا، صبر و درک روان‌شناختی برخوردار باشند. اگر نقد از سوی کسانی مطرح شود که مدیر آن‌ها را معتمد می‌داند، احتمال تأثیرگذاری بسیار بیشتر خواهد بود.

در نهایت، اصلاح توهم اثربخشی در مدیران نیک‌نیت، با گفتگوی تدریجی، همراهی انسانی و ایجاد فضای امن برای بازنگری در ذهنیت ممکن می‌شود. این مسیر، هرچند زمان‌بر است اما می‌تواند نقطه آغاز تحول واقعی در سازمان باشد.



آفت مدیران، بلای جان سازمان‌ها



مترجم: بابک ارشادی

اگر اثر دانینگ-کروگر یا توهم شایستگی شناسایی و کنترل نشود، می‌تواند به طور جدی، کارآمدی و راندمان شخص و مجموعه را کاهش داده، فضای کار را مسموم کرده و استعدادهای واقعی را از کار بیندازد.

مقابله با سوگیری شناختی

مدیران و مسئولان منابع انسانی باید تلاش کنند خیلی زود نشانه‌های اثر دانینگ-کروگر را شناسایی کنند و راهکارهایی برای محدود ساختن آثار مخرب آن در نظر بگیرند. گام نخست، آگاهی از وجود این سوگیری شناختی و اشتباه نگرفتن آن با اعتماد به نفس یا شایستگی‌های واقعی در روند ارزیابی داوطلبان استخدام یا همکاران شاغل است. در ادامه، چند ابتکار مفید می‌تواند به کاهش آثار منفی آن کمک کند.

به‌کارگیری و ارزیابی واقع‌بینانه افراد: برای پیشگیری از افتادن در دام ظواهر، روش‌های ارزیابی مبتنی بر داده‌های عینی را به کار ببرید. در فرایند به‌کارگیری افراد، به منش و گفتار حق‌به‌جانب و اطمینان‌بخش داوطلب، بسنده نکنید. سعی کنید روی موقعیت‌های عملی، آزمون‌های فنی یا مطالعات موردی و عینی متمرکز شوید. به این ترتیب می‌توانید به جای توجه به لفاظی و راحت حرف زدن داوطلب از موضوعات گوناگون، مهارت‌های واقعی او را بهتر بسنجید. ادعاهای داوطلب را با شواهد عینی از دستاوردهای گذشته‌اش مقایسه کنید (نمونه کار، کارنامه کف و کیفی، معرف‌ها). در صورت امکان از متخصصان فنی کمک بگیرید تا مواردی را که ممکن است ارزیاب به تنهایی از قلم بیندازد شناسایی کنند.

توجه منظم و سازنده به بازخوردها: فرهنگ بازخورد را برای اصلاح برداشت‌های نادرست برقرار کنید. بررسی صادقانه و مشفقانه بازخوردها به کارکنان و مدیران اجازه می‌دهد حوزه‌های قابل بهبود را بهتر بشناسند. پس از هر پروژه، بازخوردهای دقیق بدهید و مشخص کنید کدام موارد درست انجام شده و کدام موارد باید بهبود یابد. در بیان فاصله موجود میان نتایج موردنظر و نتایج به‌دست‌آمده صریح باشید تا کارکنان و مدیران با واقعیت عملکردشان مواجه شوند. این کار باید با دقت و ظرافت انجام شود تا باعث بی‌انگیزه شدن افراد نشود. بازخورد باید به جای سرزنش و شمت، پیشنهاد ارائه کند.

افراد را تشویق کنید که برای توسعه خودآگاهی، از دیگران بازخورد بگیرند. این کار به آن‌ها فرصت می‌دهد برآوردهای اولیه خود را در زمینه‌هایی که بر آن‌ها تسلط کافی ندارند اصلاح کنند. **تعیین دقیق اهداف و اندازه‌گیری موفقیت‌ها:** برای پیشگیری از خودارزیابی‌های اشتباه و غیرواقعی، هدف‌گذاری دقیقی برای هر یک از کارکنان در نظر بگیرید. اهداف باید روشن و مشخص، قابل اندازه‌گیری، واقع‌بینانه و زمان‌بندی‌شده باشند. اندازه‌گیری موفقیت‌های عینی به افراد امکان می‌دهد که میزان اعتماد به نفس

اولیه خود را با نتایج به‌دست‌آمده مقایسه کنند. مدیر باید نتایج را به صورت شفاف و صریح بیان کند، موفقیت‌های واقعی را تحسین کرده و تخمین‌های افراطی را اصلاح نماید. این کار می‌تواند مدیران و کارکنان را به همسو کردن اعتماد به نفس خود با شایستگی واقعیشان هدایت کند.

پروورش هوش جمعی و فروتنی: ترویج فرهنگ سازمانی و بها دادن به هوش جمعی می‌تواند آثار مخرب سوگیری دانینگ-کروگر را کاهش دهد. کاری کنید که هر کس متوجه شود به دانش و آگاهی دیگران نیاز دارد. وقتی تصمیم‌های مهم به صورت گروهی گرفته شده باشند، فردی که احتمالاً دچار سوگیری توهم شایستگی و برتری است سخت‌تر می‌تواند به دیدگاه‌های بی‌اساس و قطعی خود پایبند بماند. مدیران و کارکنان باید فروتنی حرفه‌ای را به مثابه یک فضیلت به رسمیت بشناسند. مدیرانی که مسئولیت اشتباهات خود را می‌پذیرند و از گروه کارکنان خود بازخورد می‌گیرند، به همه یک سیگنال مثبت ارسال می‌کنند: هر وقت لازم شد به راحتی بگوئید «نمی‌دانم» یا «به کمک احتیاج دارم». به این ترتیب، به همه یادآوری می‌شود که همیشه چیزی برای یادگیری وجود دارد.

مخلص کلام، اگر به جای «همیشه حق داشتن»، در پی حقیقت و کارآمدی باشیم، بهترین پادزهر را برای کنترل اثر دانینگ-کروگر یافته‌ایم.

منبع:

EURÉCIA

مدیری که شایستگی اندک یا اعتماد به نفس بیش از حد دارد، احتمالاً سهم همکاران و کارکنان شایسته‌تر از خود را نادیده می‌گیرد. این سوگیری شناختی فرد را در به قضاوت نادرست از زیردستان خود سوق می‌دهد. به عنوان مثال، او ممکن است به کسانی که به او شبیه‌ترند (اعتماد به نفس بالا و توانایی‌های متوسط) اعتبار بیشتری بدهد تا به کارکنان متواضع و البته شایسته‌تر. این سوگیری نظام ارتقا و ترفیع کارکنان را نیز مختل کرده و منجر به ترجیح دادن افرادی می‌شود که فاقد کارآمدی واقعی هستند. این خطا بهای سنگینی دارد: از دست رفتن استعدادهای شایستگی‌های عینی افرادی که به‌راستی واجد صلاحیتند.

به بیان دیگر، اثر دانینگ-کروگر می‌تواند سبب شود که فرد مافوق، اعتماد به نفس دیگران را با میزان شایستگی‌شان اشتباه بگیرد، این همان خطایی است که درباره خودش نیز مرتکب شده است. در مراحل استخدامی، این سوگیری می‌تواند سبب شود که استخدام‌کنندگان فریب بخورند: اعتماد به نفس بیش از حد فرد متقاضی، ممکن است کمبود مهارت و شایستگی او را از نظر پنهان کند.

خطاهای پرهزینه و احساس بی‌عدالتی

اثر دانینگ-کروگر در محیط کار می‌تواند عواقب منفی مانند تصمیمات غلط و کاهش بهره‌وری ایجاد کند. وقتی یکی از کارکنان یا یک مدیر بی‌کفایت، مسئولیت خود را نادیده می‌گیرد، کارایی گروهی آسیب می‌بیند. افرادی که بیش از حد به خود اعتماد دارند، در سمت‌های پرمسئولیت و کلیدی، ممکن است بدون توجه به هشدارهای متخصصان و بدون مشورت با آن‌ها تصمیمات راهبردی نادرستی را اتخاذ کنند.



مثلاً مدیری که پیچیدگی‌های یک پروژه را دست‌کم می‌گیرد، ممکن است طرح نامناسبی را برای اجرای امور به گروه تحمیل کند و ریسک شکست تیم خود را افزایش دهد. افرادی که دچار این سوگیری شناختی هستند، از یک سو توانایی‌های خود را بیش از واقع ارزیابی می‌کنند و از سوی دیگر، نسبت به شایستگی‌هایی که ندارند بی‌تفاوت بوده و گروه را از نظرات کسانی که واجد این شایستگی‌ها هستند محروم می‌کنند. اعتماد به نفس افراطی سبب می‌شود فرد به انتخاب‌ها و تصمیمات پرمخاطره اصرار بپورزد و سبب بروز خطاهای پرهزینه مانند سرمایه‌گذاری‌های غلط شود.

در کنار پیامدهای عملیاتی، فضای روابط اجتماعی نیز آسیب خواهد دید. مدیری که برای بازخوردها گوش شنوا ندارد و بر باورهای خود پافشاری می‌کند، در نهایت باعث بروز سرخوردگی و بی‌انگیزه شدن زیردستان خود می‌شود. وقتی همکاران باتجربه نادیده گرفته شوند، اعتماد خود را به مدیر و به سازمان از دست داده و به تدریج از میدان عمل کناره می‌گیرند. در این وضعیت، تنش‌ها افزایش یافته و بین متخصصان واقعی و کسانی که خود را شایسته‌تر از همه فرض می‌کنند، هر کس به فکر تنبیه جایگاه خود خواهد بود. احساس بی‌عدالتی زمانی تشدید می‌شود که افرادی که آشکارا بی‌کفایت هستند پاداش و ترفیع می‌گیرند و این امر به گسترش فرهنگ سرزنش و فضای زیان‌آوری منجر خواهد شد که در آن استرس، عدم انسجام و عدم مشارکت حکمفرماست.

«توهم شایستگی» یا «اثر دانینگ-کروگر»، نوعی سوگیری شناختی است که دو روان‌شناس آمریکایی (دیوید دانینگ و جاستین کروگر) در سال ۱۹۹۹ نظریه خود را درباره آن منتشر کردند. منظور از توهم شایستگی، گرایش فرد دارای صلاحیت کمتر به اغراق در مورد توانایی‌های خود است. به بیان دیگر، توهم شایستگی در میان افرادی مشاهده می‌شود که در زمینه مشخصی، «کم‌صلاحیت» هستند ولی به اشتباه خود را «بسیار شایسته» می‌دانند. فردی که دچار این سوگیری شناختی باشد، نقطه مقابل شخص باصلاحیتی به شمار می‌رود که شایستگی خود را کمتر از میزان واقعی تخمین می‌زند و از روی فروتنی یا به دلیل آگاهی بیشتر از دشواری‌های حوزه موردنظر، خود را دست‌کم می‌گیرد.

اثر دانینگ-کروگر را «سوگیری اعتماد به نفس» یا «توهم برتری» نیز می‌نامند و منظور از آن نوعی «تحریف در فرایند خودارزیابی» است. مطالعات اولیه دانینگ و کروگر در سال‌های ۱۹۹۵-۱۹۹۹ مبنای فرضیه علمی توهم شایستگی شدند: شرکت‌کنندگانی که ضعیف‌ترین عملکرد را دارند، خود را به شدت دست بالا می‌گیرند، در حالی که شایسته‌ترین افراد، تمایل دارند خود را دست‌کم بگیرند. پژوهش‌های نشان می‌دهد که مهارت‌های فردی موردنیاز برای شایستگی داشتن در یک زمینه خاص، اغلب همان مهارت‌هایی هستند که برای خودارزیابی صحیح، لازمند. به این ترتیب، عدم شایستگی حتی می‌تواند مانع از آن شود که فرد بفهمد به‌راستی شایسته نیست. بنابراین توهم شایستگی، یک نقص فراشناختی است که باعث تقویت اعتماد به نفس بی‌جا می‌شود.

توهم شایستگی در عرصه مدیریت

در عرصه کار و فعالیت، توهم شایستگی یا اثر دانینگ-کروگر، خود را در رفتارها و موقعیت‌های مختلف نشان می‌دهد. نشانه‌های رایج آن عبارتند از:

دست بالا گرفتن مهارت‌ها و عملکرد خود: مدیر یا کارمندی که دچار این سوگیری شناختی است، اعتماد به نفس افراطی و بی‌جا از خود بروز می‌دهد و خود را شایسته‌تر یا کارآمدتر از آنچه واقعاً هست می‌داند. مثلاً ممکن است به سبب موفقیت‌های خیالی و غیرواقعی برای خود اعتبار قائل شود یا بی‌آن که دلیل و مدرکی وجود داشته باشد خود را بهتر از دیگران فرض کند. این افراد اغلب از گستره نادانسته‌های خود بی‌اطلاعند و به دلیل فقدان خودارزیابی صحیح، متوجه کاستی‌های خود نمی‌شوند. اگر کارنامه و نتایج متوسط و حتی ضعیف این مدیر کم‌تجربه را پیش رویش بگذارند، ممکن است همچنان اصرار کند که کارهای فوق‌العاده‌ای انجام داده، چون در حقیقت، به دلیل سوگیری توهم شایستگی، حتی ابزارهای فکری خودارزیابی عینی از سطح صلاحیت‌هایش را ندارد.

نا توانی در پذیرش اشتباهات: افراد کم‌صلاحیتی که تحت تأثیر سوگیری توهم شایستگی هستند، در پذیرش اشتباهات خود با مشکل مواجهند و چون معتقدند حق با آن‌هاست، امکان دارد بازخوردهای منفی را نادیده بگیرند و تقصیر را به گردن دیگران و شرایط بیندازند. اگر این شخص مدیر باشد، انکار او شرایط را دشوارتر هم می‌کند، زیرا کار کردن با کسی که مدعی داشتن مهارت‌ها و شایستگی‌هایی است که ندارد و قادر به پذیرش بی‌کفایتی خود نیست، بسیار دشوار می‌شود. حتی در مواجهه با یک شکست آشکار و تمام‌عیار، این سوگیری شناختی ممکن است سبب شود فرد به جای آموختن و تلاش برای بهتر شدن، همچنان تمایل به توجیه یا کوچک شمردن مشکل داشته باشد.

سوگیری در ارزیابی دیگران و مدیریت استعدادهای: در دنیای کسب و کار یا در ادارات و سازمان‌ها، فقدان شایستگی اغلب با عدم تشخیص درست مهارت‌ها و شایستگی‌های دیگران همراه است.

داستان های جوادیه

اقتصاد خانوادگی

خاطرات مرتبط به سکونت در محله جوادیه

در فاصله سال های ۱۳۳۰ تا ۱۳۵۷

اتفاق افتاده و همگی مبتنی بر واقعیت و مشاهدات میدانی است

سعید سعیدی

یکی از همسایه های ما در جوادیه، خانواده پرجمعیتی بودند که در انتهای خیابان و در خانه بزرگی زندگی می کردند و به طور دسته جمعی به کار تولید لبنیات اشتغال داشتند. هر روز صبح زود، پدر خانواده با موتور «چوپا»ی خود که دبه های حجیم رویی مخصوص حمل شیر را بر طرفین و پشت آن بسته بود (آن چنان که اثری از خودش روی موتور دیده نمی شد!) سکوت محله را درهم می شکست و همزمان با پراکنده کردن بوی بنزین خام که مشخصه موتورهای چوپا بود، به قصد آوردن شیر رهسپار محله زهتابی که گویا در آنجا گاوداری نیمه صنعتی کوچکی داشتند می شد.

با بازگشتن او، دبه های شیر را به داخل حیاط برده می بردند که حوض قلبی شکلی در وسط آن قرار داشت. در اطراف آن، دیگ های مخصوص به جوش آوردن شیر کار گذاشته بودند و مادر خانواده همچون یک مدیر پرچیزه و باصلایت، سایر اعضای خانواده را به کار می گرفت و مشغول تولید دیگر محصولات از شیر می شدند.

بخار شیر به جوش آمده در حیاط همچون اکسیر جان افزایی بر روح و روان مشتریانی که به قصد خرید می آمدند می نشست. بارها شاهد حضور افرادی از دیگر نقاط شهر بودیم که به جهت مرغوبیت کالاهای تولیدشده، مبادرت به خرید از آنجا می کردند. البته جذابیت این ماست بندی وقتی به انتها می رسید که کار فروش محصولاتش را دخترخانم محبوب و مهربان خانواده به عهده داشت. او که در یکی از اتاق های خانه، مبادرت به این کار می کرد، با چارقدی که فقط قسمت باریکی از بالای سرش را پوشش می داد و گره ریزی که در زیر چانه می زد با موهای چترگونه از جلوی سر و افشان شده از پشت که در گیرودار کار پریشان تر نیز می شدند، شوق خرید کردن از این خانه را دوچندان می کرد.

گیسوی بلندت همه شب ماه نهان کرد

آن مو که تو را هست، دمی شانه ندارد؟

رضا جمشیدی

بی جهت نبود پسران محله که در حالت عادی، تمایلی برای خرید مایحتاج خانه نداشتند، برای خرید ماست و شیر ... سر و دست می شکستند و بی هیچ بهانه ای مشتاق خرید از این خانه بودند. به جرأت می توانم بگویم که این خانواده ماست بند، جزو معدود ساکنان جوادیه بودند که زندگی بی دردسری داشتند و شاید علت عمده آن هم تأمین مالی خوب و سرگرم شدن همه اعضای آن در یک کار جمعی اقتصادی بود.

سرنوشت این خانواده برای هزارمین بار ثابت می کند که هرچند اقتصاد نمی تواند به تنهایی زیربنای پیشرفت جوامع باشد ولی یکی از بنیادی ترین اصول در نیل به سعادت هر جامعه بوده و غفلت کردن از آن خسارت بار است.

رفت عمر و قدم از خود نهادهیم برون

داد از غفلت ما، آه ز کوتاهی ما!

صائب



به مناسبت ۱۸ مهر، روز جهانی سلامت روانی

ناصر شامورتی



گودرز گودرزی (مجید)

هرچند احتمالش کم بود که او دست به خشونت بزند و کسی را زیر کتک بگیرد (کسی چنین رفتاری از او ندیده و نشنیده بود)، با این حال احتیاط، شرط عقل است و پس از سربه سر او گذاشتن، عاقلانه بود که دم پرش نباشند... و معلوم بود که بیشتر آن سربه سر گذاشتن ها از روی دشمنی و بی رحمی نبود.

او حرف زدن نمی دانست؛ شاید بیش از چند کلمه نمی توانست تکلم کند. اگر سلامش می کردی، پاسخ سلامت را می داد. نمازش را با جماعت می خواند و گاه خودش به تنهایی. در هر نماز چندبار قنوت می خواند و دو سه باری رکوع و سجود بیشتر و چندباری هم سرش را به این طرف و آن طرفش می چرخاند. کله ای داشت نسبتا بزرگ و نسبتا مثلثی و صورتی پرچروک و پس کله ای تخت. هرگاه کسی با شامورتی خواندنش، وی را عصبانی می کرد و خونس را به جوش می آورد، چروک ها فشرده و درهم می شدند و آشکارتر.

معلوم نبود چرا به او شامورتی می گفتند، درحالی که اسم واقعی اش «ناصر» بود و نیز پیدا نبود چرا او به اسم شامورتی حساس است و چون شامورتی اش می خواند واکنش نشان داده و بهانه به دست مردم آزاران می دهد. او چند فحش نصفه نیمه، نثار شخص شخصی شامورتی گو می کرد. اصلا شاید حساسیت او به اسم شامورتی، شانس و الکی و بی دلیل بود.

ناصر عاشق کت بود و در روزهای گرم و پر شمار تابستان، نمی توانستی او را برای یک روز بدون کت ببینی. لباس هاش شندپردری نبود، اگر نو و دست اول نبود، ولی سالم و بی ایراد و تمیز بود؛ شاید بهتر از لباس های برخی بازاربان کلاه شاپو به سر بیش از یکبار به حج رفته. نمی گذاشتند رخت های پاره و نخ نما شده به تن کند.

زمانی که مرگ به سراغ «ناصر موگویی» - که نه زنی داشت و نه زاده رودی - آمد و او را از دست یخ زندگی و شر شامورتی گویان خجسته دل نجات داد، برایش آگهی مرگ چاپ و مجلس ختم در مسجد جامع برپا کردند. بانیان آن مراسم، «محمدحسن قلی» و برادرش «محمدرضا» بودند.

«عاقل مباش تا غم دیوانگان خوری

دیوانه باش تا غم تو عاقلان خورند!»

۱. شامورتی باز هم هست که کنایه از شخص حقه باز

و متقلبی است که هنگام دادوستد، هر زمان به سودش باشد، کم خودش را زیاد و زیاد طرف مقابل را کم نشان می دهد.

بهش می گفتند «شامورتی»، حال آن که اسمش این نبود، یعنی نمی توانست این باشد، به دو دلیل: یکم این که هیچ کس برای فرزندش این اسم را بر نمی گزیند و دوم این که چرا فقط بچه های سربه سرگذار به او شامورتی می گفتند و بعدش قهقهه زنان فلنگ را می بستند و در می رفتند؟

سال های نخست دهه شصت بود و مانند سال های پیش از آن، سعی می کردم نمازهای نیم روز و مغرب را در مسجد جامع ادا کنم.

می دانستم شامورتی چیست. به قوری و کتری سیاه شده و دوده گرفته از آتش هیزم و چوب که به کار چوپانان و صحراگردان می آید، شامورتی می گفتند^۱ و شامورتی نمی توانست نام او باشد؛ او بی که شب و روزش را در مسجد می گذراند و آزارش به کسی نمی رسید و اصلا معلوم نبود از کی مسجد نشین شد. بعضی بچه ها اما دوست داشتند برای تفریح، با رعایت فاصله اجتماعی، او را شامورتی بخوانند و خنده کنان و جفتک زنان دربروند. زیاد هم دور نمی شدند، چون می دانستند او تنها چند قدم پشت سرشان تهدیدکنان می دود و خشونت در کارش نیست. با این حال بچه ها کار خوبی می کردند که از او فاصله می گرفتند.

وقتی می دید من همدست بچه ها نیستم و با آن ها هم آوایی نمی کنم، صورتش حالتی ناباور به خود می گرفت و چشم های خیشش را برای لحظه ای به من می دوخت. از نگاهش نمی شد این را خواند که دارد تشکر می کند یا نه... آیا او داشت در خیال مبهم و غبار گرفته اش از اکنون خودش فاصله می گرفت و خودش را به ذره ذره گذشته اش وصل می کرد: به روستایی که در آن زاده شده بود و اینک نامش را هم به یاد نداشت و کودکی اش را در طبیعت و کوچه باغ های گمشده آن گذرانده بود و به مادرش که «صنم» نام داشت؟ لابد چه زجری می کشید او که نمی توانست تکه های پراکنده و درهم خاطرات بس دیرینه و گنگ خزیده در کُنج مخیله اش را جمع کند تا چیزی دستگیرش شود!

جثه ای لخت و پُر داشت و سنگین گام برمی داشت. پیدا بود که پنجه هاش زورمند است و اگر دست او به بچه های اذیت کن می رسید معلوم نبود چه پیش می آمد.



چهل سال پیش در همین روز

تمامی مطالب از روزنامه اطلاعات روز یکشنبه ۱۴ مهر ماه ۱۳۶۴ (برابر با ۲۰ محرم ۱۴۰۶، ۶ اکتبر ۱۹۸۵) نقل شده است.

حمله عراق در جنوب هور الهویزه به شدت سرکوب شد

سرویس سیاسی - تلاش مذبوحانه دشمن برای بازپس گیری مواضع از دست رفته در جزیره شمالی و منطقه جنوبی هور الهویزه، با هوشیاری نیروهای ایران دفع و مزدوران بعثی با بجا گذاشتن تعدادی کشته و مجروح و با تحمل ضایعاتی، مجبور به عقب نشینی از منطقه شدند. همچنین آتش یگان های پدافند زمین به هوای ایران، یک فروند هلیکوپتر توپدار دشمن را در منطقه «فرسول» واقع در جبهه های شمال غرب سرنگون ساخت. از سویی فعالیت های گشتی دشمن در منطقه «سیدکان» نیز با هوشیاری نیروهای ایران دفع شد.

به گزارش قرارگاه خاتم الانبیاء، پریروز مزدوران بعثی عراق در جزیره شمالی و منطقه جنوبی هور الهویزه اقدام به یک عمل مذبوحانه کردند که با هوشیاری و تلاش ایثارگران سپاه اسلام مواجه و با تحمل ضایعاتی مجبور به عقب نشینی و فرار از منطقه شدند. در این درگیری که یک تن از نیروهای صدامی به اسارت رزمندگان اسلام درآمد، ده ها تن از قوای شکست خورده دشمن به هلاکت رسیدند که اجساد شماری از آنان در آب های هور مشاهده می شود. همچنین دو فروند از قایق های دشمن به همراه مقادیری تجهیزات مخابراتی، دو دستگاه بیسیم، یک قبضه تیربار و تعداد زیادی سلاح انفرادی به غنیمت سپاهیان اسلام درآمد.

مجمع علوم دینی خواهران

«جامعه الزهرا» در قم افتتاح شد

قم - مجمع علوم دینی خواهران «جامعه الزهرا (ع)»، صبح دیروز با حضور آیت الله مشکینی، رئیس مجلس خبرگان و تنی چند از اساتید و فضایی حوزه علمیه قم و ۵۰۰ تن از دانشجویان این مجمع در شهر خون و قیام قم آغاز بکار کرد.

به گزارش خبرگزاری جمهوری اسلامی، در مراسم افتتاحیه «جامعه الزهرا» که تنی چند از موسسین و هیأت مدیره این جامعه و اساتید، فضلا و طلاب حضور داشتند، پس از تلاوت آیاتی از کلام الله مجید، آیت الله جنتی، عضو فقهای شورای نگهبان و از مؤسسين جامعه الزهرا به تفصیل در رابطه با اهمیت علم و ایمان و ضرورت تحصیل علوم برای خواهران سخن گفت.

۵۰۰ تن مواد غذایی از طریق

مرزهای زمینی به لبنان ارسال می شود

اولین محموله کمک های جمعیت هلال احمر جمهوری اسلامی ایران به مجروحین و آوارگان طرابلس، ظهر دیروز به لبنان اعزام شد.

دکتر وحید دستجردی، دبیر کل جمعیت هلال احمر کشورمان ضمن اعلام این خبر در یک مصاحبه مطبوعاتی و تأکید بر ضرورت رساندن کمک به آسیب دیدگان درگیری های اخیر طرابلس، گفت: ایران اولین کشوری است که به لبنان کمک اعزام می کند. این کمک ها شامل ۱۰ تن مواد غذایی و ۲ تن دارو می باشد و علاوه بر آن یک هیات پزشکی با ۴ نفر پزشک متخصص نیز به سوریه اعزام شدند تا از آنجا راهی طرابلس شوند. وی افزود: هلال احمر تلاش می کند به زودی دومین اکیپ پزشکی خود را به طرابلس اعزام نماید. دکتر وحید گفت: این کمک ها مشکل گشای مردم لبنان نیست و در آینده یک کاروان حامل پانصد تن مواد غذایی از طریق راه های زمینی به لبنان ارسال خواهد شد.

رفع سد معبر دستفروشان در تهران به طور ضربتی آغاز شد

عملیات جمع آوری سد معبر از صبح دیروز در خیابان های ۱۵ خرداد، مصطفی خمینی و محدوده سبز میدان آغاز شد و تا ظهر دیروز خاتمه یافت. محمد ملایری، سرپرست ستاد پیگیری رفع سد معبر که در محل بر این جمع آوری نظارت داشت، گفت: از بامداد امروز نیز رفع سد معبر در خیابان های مولوی، شوش، میدان میوه و تره بار و خیابان های تهران به طور مستمر تا یک ماه آینده به طور ضربتی ادامه خواهد یافت و در صورت نیاز، این جمع آوری همچنان ادامه می یابد.

قاب امروز



تهران مسابقات رنکینگ کشوری تیراندازی با کمان عکس: حسن شیروانی / ایرنا

سرایه

خبرم رسید امشب که نگار خواهی آمد

سر من فدای راهی که سوار خواهی آمد

به لبم رسیده جانم، تو بیا که زنده مانم

پس از آن که من نمانم، به چه کار خواهی آمد

امیر خسرو دهلوی

پند بزرگان

مردم از من می پرسند چه زمان قصد

بازنشستگی دارم. من به آنها می گویم

هم اکنون هم بازنشسته هستم. من آن چیزی

را که سرگرم انجامش هستم کار نمی دانم.

نورمن برودسکی

اعتراف شاه اشکانی به اشتباه خود

سپاهی که فرهاد دوم، شاه ایران از دودمان اشکانی، از اسیران مقدونی - یونانی به منظور سرکوب کردن باغیان شمال شرقی ایران تشکیل داده بود، اواخر سپتامبر سال ۱۳۱ پیش از میلاد به جای جنگ، به باغیان پیوستند و فرهاد چند روز بعد در مراسمی در چهارمین روز از جشن های مهرگان ضمن اعلام این موضوع، به اشتباه خود اعتراف کرد و از ژنرال هایش که از آغاز مخالف این کار بودند پوزش خواست.

گشایش اولین مجلس و مشروطه شدن نظام حکومتی

مجلس شورای ملی، اولین جلسه نخستین دوره خود را ۱۴ مهرماه ۱۲۸۵ در کاخ گلستان با حضور مظفرالدین شاه برگزار کرد و نظام حکومتی ایران پارلمانی سلطنتی (اصطلاحا مشروطه) شد. این مجلس در دومین جلسه که روز بعد (۱۵ مهرماه ۱۲۸۵) برگزار شد، صنیع الدوله، داماد شاه را به ریاست خود و وثوق الدوله را به نایب ریاست مجلس برگزید. انتخابات دوره های اولیه مجلس، عمومی نبود و صندوق آراء وجود نداشت و نمایندگان از میان طبقات مشخص برگزیده می شدند.

بالا رفتن نرخ دلار تا ۳۵ ریال

۱۴ مهرماه سال ۱۳۲۰، در تهران اعلام شد که شورای وزیران دولت وقت در آخرین جلسه خود نرخ برابری دلار آمریکا را به ۳۵ ریال افزایش داده است. دلیل این افزایش، پیدایش تورم پول در پی انتشار اسکناس اضافی و ناشی از آن بود. اسکناس های اضافی عمداً تا نتیجه شرایط جنگ و اشغال نظامی ایران بود که آثار سوء آن تا سال ها باقی بود.

سفر دکتر مصدق به نیویورک برای دفاع از حق ایران

۱۴ مهر ۱۳۳۰، دکتر مصدق، رئیس دولت وقت به منظور دفاع از حق ایران در شورای امنیت سازمان ملل، تهران را به مقصد نیویورک ترک کرد. سران آمریکا و مصر از مصدق دعوت کرده بودند که در جریان این سفر با آنان هم دیدار داشته باشد.

مقاله این ستون، هر روز از سایت: www.iranianhistoryontoday.com و به قلم انوشیروان کیهانی زاده نقل می شوند.

۴۱۷۲

سودوکو

۴	۸				۹				
	۲	۳				۷	۱		
			۱	۳	۶				۸
			۴		۷	۳			
۳					۴	۲	۹		
	۹	۷				۶	۵		
				۶			۳	۲	

غلامحسین باغبان

طراح جدول

۴۱۷۲

باسخ

۳	۶	۸	۴	۹	۱	۷	۲	۵	
۷	۲	۵	۳	۶	۸	۴	۹	۱	
۴	۹	۱	۷	۲	۵	۳	۶	۸	
۸	۳	۶	۱	۵	۴	۹	۷	۲	
۹	۴	۷	۸	۳	۲	۱	۵	۶	
۱	۵	۲	۶	۷	۹	۸	۳	۴	
۲	۸	۳	۹	۱	۶	۵	۴	۷	
۶	۷	۴	۵	۸	۳	۲	۱	۹	
۵	۱	۹	۲	۴	۷	۶	۸	۳	

۶۶۸۶

شرح درمیتن

سدی بر جاجورد	کارگردان سریال	رود	سلطان جنگل	نارسی	شهر ساحلی
ل	تاسیان	ن	ابزار مکانیکی	آقای انگلیسی	در بوشهر
پ		ن	آغوش	کوه سیمرغ	بابل گردن
کوه فرانسه	ن	حراف			تن آسان
لقب امام پنجم					باختر
					روز
					مجازات شرعی
					آدامس
					آقای انگلیسی
					نارسی
					کشوری در دایره ساز شاکلی
					کیف لاتین