

MODERN

MAGAZINE

مجله

مدرن

تفکر سیستمی

تفکر سیستمی اندیشه ای
سازمان یافته

D.I.S.K

دیسک
ابزار تخصصی رفتارشناسی

مدیریت استرس

شکست
دشمنی به نام استرس

نشریه‌ی انجمن علمی مدیریت دانشگاه محقق اردبیلی



الحمد لله الذي جعل لنا من أمة محمد بن عبد الله



شناسنامه‌ی مدرن

صاحب امتیاز : انجمن علمی مدیریت بازرگانی

مشاور انجمن : دکتر باقر عسگرنژاد نوری

مدیرمسئول : یوسف عبدی

سرمدیر : سبا داورپناه

ویراستار : دکتر پیام فروغی

هیئت تحریریه : مهرداد ایرانپور ، فرزاد پار ، رامین بکرانی ، مریم لازمی ، مهسا ندرتی ، سبا داورپناه

طراح، گرافیست و صفحه‌آرا : نیما مراغه‌چی

فهرست مطالب

05

سرآغاز سخن

سخن سردبیر

08

معرفی رشته مدیریت بازرگانی

مدیریت از نوع بازرگانی

14

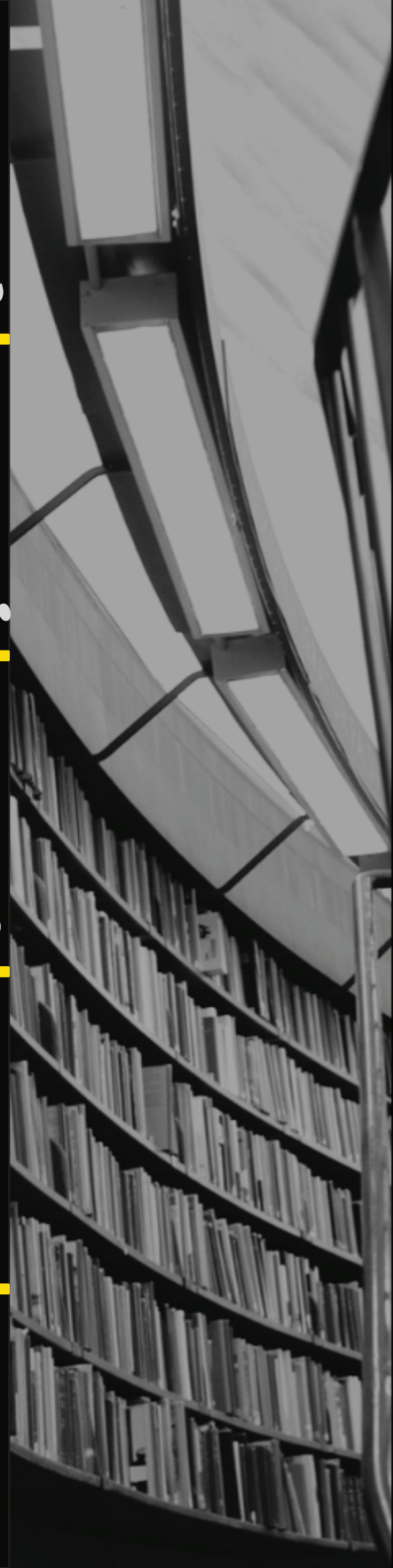
مدیریت استرس

شکست دشمنی به نام استرس

18

سبز شو

مسئولیت پذیری اجتماعی
شرکت ها



فهرست مطالب

زبان بدن

26

ارتباط غیرکلامی موثر و
فنون مذاکره

تحلیل انیمیشن

32

تحلیلی بر درون بیرون
INSIDE OUT

D.I.S.K

35

دیسک معجزه گر تخصصی
رفتارشناسی

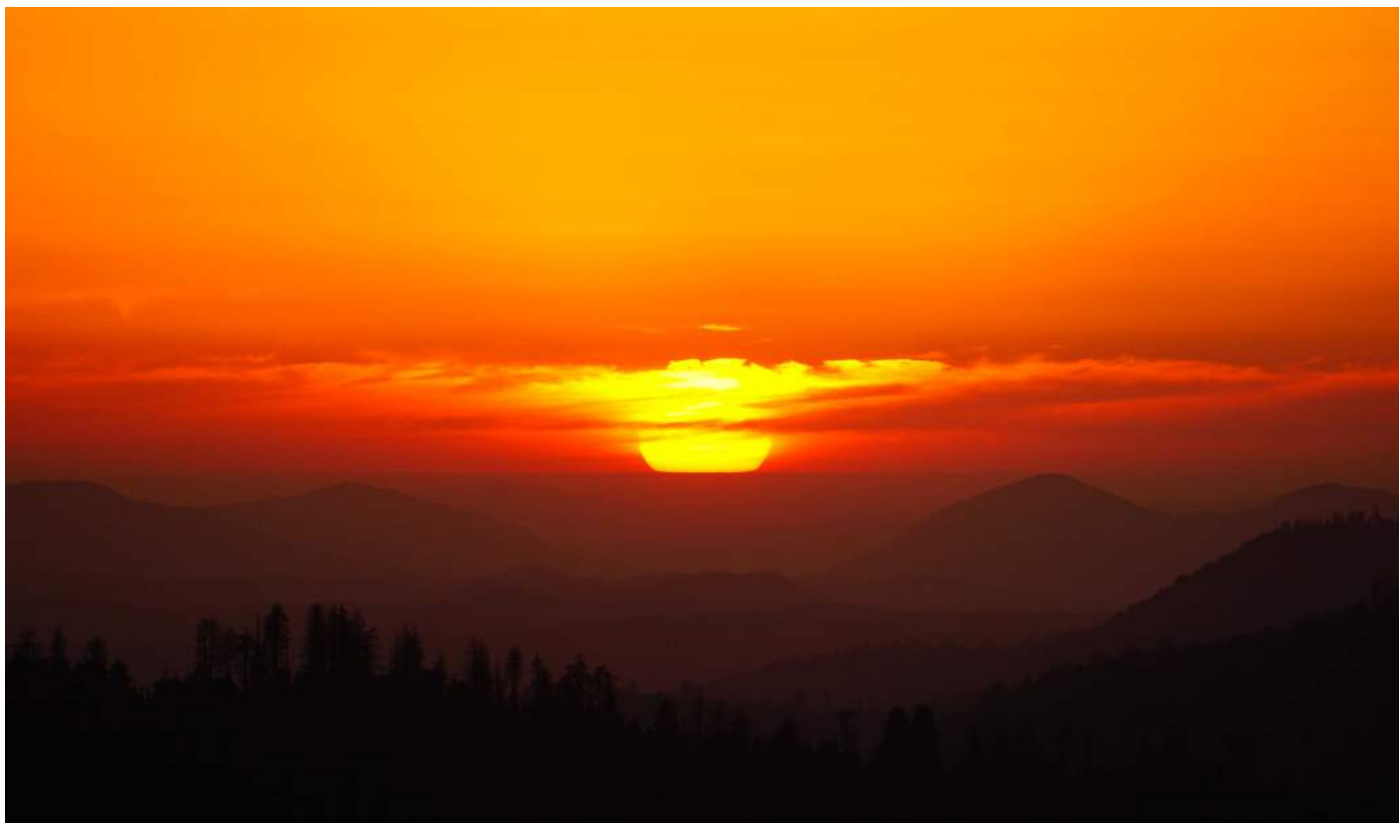
تفکر سیستمی

41

تفکر سیستمی اندیشه ای
سازمان یافته



سر آغاز پنجمین...



سخن سردبیر

سلام مدرنی های عزیز:

وگام موثری در ارتقاء سطح کیفیت علمی تمام دانشجویان برداریم. در این بین منتظر پیشنهادهای و انتقادهای شما عزیزان دل و فرهنگ دوستان گرامی هستیم به امید آنکه همراهی شما مایه دلگرمی ما مدرن یاران باشد.

خیلی فوشعال هستیم و خدا رو شاکر، که کمک کرد من و دوستانم پس از تلاش بسیار بتوانیم به این مرحله برسیم و مطالب مفید و کاربردی ای که به دست میاوریم را با شما مخاطب های گرانقدر به اشتراک بگذاریم و همراهی با ارزشش تان را به دست بیاوریم. چند وقت پیش بود که با جمعی از دوستان مدیریتی تصمیم گرفتیم یک نشریه راه بیندازیم چون معتقدیم هر آنچه از دل دانشجو برآید بر دل دانشجو نیز نشیند. نشریه ما فقط مختص دانشجویان مدیریت نیست بلکه ما سعی داریم که در نشریه مان هر آنچه که یک دانشجو باید بداند را قرار بدهیم

سها داورناه.



چند دقیقه با مدیریت بازرگانی!

مدیریت از نوع بازرگانی

✦ سبا داورپناه

هدف از ارائه رشته مدیریت بازرگانی، آشنایی دقیق با وظایف اساسی سازمان های بازرگانی، افزایش مهارت و توانایی دانشجویان در شناخت مسائل مبتنی بر مدیریت، جمع آوری، تجزیه و تحلیل اطلاعات مربوط به هر یک از این مسائل، ارزیابی راه حل های مختلف در مورد هر مسأله و تصمیم گیری و اجرای تصمیمات است؛ همچنین، دانشجویان با فراگیری نظریه های نوین مدیریت بازرگانی، قادر خواهند بود تا به عنوان محقق، به پژوهش پرداخته و با تجزیه و تحلیل تخصصی مسائل مدیریتی به اداره موفقیت آمیز سازمان ها کمک نمایند. مدیریت بازرگانی، از قدیمی ترین گرایش های مدیریت است که کار خود را در سال ۱۳۳۳ به موجب عقد قرارداد بین دانشگاه تهران و دانشگاه کالیفرنیا جنوبی به منظور تربیت مدیران برای اداره سازمان های دولتی و خصوصی، در دانشکده حقوق دانشگاه تهران با همکاری گروهی از اساتید آمریکایی آغاز کرد؛

سپس این رشته، در مقاطع و گرایش های مختلف و در دانشگاه های گوناگون کشور گسترش یافته و هم اینک در غالب دانشگاه های دولتی، آزاد و پیام نور ارائه می گردد.

رشته مدیریت بازرگانی، در مقطع کارشناسی ارشد دارای گرایش های مختلفی است که بر اساس آخرین تغییرات (مصوبه مورخه ۲۴ تیر ۱۳۹۴ شورای تحول و ارتقای علوم انسانی شورای عالی انقلاب فرهنگی) عبارتند از: بازاریابی، بازرگانی بین المللی، تجارت الکترونیکی، مدیریت استراتژیک، بازرگانی داخلی و کارآفرینی؛ پیش از این، گرایش های مالی، بیمه و تحول نیز جزو گرایش های رشته بازرگانی به شمار می آمدند.

فارغ التحصیلان رشته مدیریت بازرگانی، با تسلط بر مباحث مربوط به بازار، مباحث تدوین استراتژی های سازمانی، شناخت مشتریان و نحوه ارتباط با آن ها، شناخت فرایندهای فروش، بازاریابی و خدمات به مشتریان زمینه لازم جهت استخدام در واحدهای بازرگانی سازمان ها را داشته، و نسبت به سایر گرایش های مدیریت - با توجه به نبود رشته ای جایگزین - از بازار کار مناسبی برخوردارند؛ ضمن اینکه دانشجویان این رشته، با توجه به شناخت کافی از کسب و کار و نحوه ایجاد تجارت موفق، شانس زیادی برای موفقیت در حیطه کارآفرینی و تشکیل کسب و کار جدید دارند؛



همچنین، آن‌ها، به خوبی می‌توانند در سطح مدیران اجرایی در سازمان‌های بازرگانی، صنعتی و دولتی مشغول به کار شده، و یا در سمت مشاور مدیریت انجام وظیفه نمایند. انتظار می‌رود این فارغ‌التحصیلان پس از کسب تجربیات کافی بتوانند مسئولیت‌های بیشتری را در سطوح بالای سازمان‌ها عهده‌دار شوند؛ علاوه بر این، فارغ‌التحصیلان این رشته، می‌توانند در کارهای پژوهشی - که امروز در مؤسسات بزرگ از اهمیت زیادی برخوردار است - مشغول به کار شوند. برخی از مشاغل مربوط به این رشته عبارتند از:

- مشاغل مرتبط با بازاریابی در سطوح مختلف (از بازاریاب تا مدیر بازاریابی).
- فعالیت در بخش برند یا تحقیقات بازار شرکت‌ها و واحد فروش سازمان‌ها.
- فعالیت در حوزه بازرگانی بین‌المللی (صادرات و واردات کالا).
- فعالیت در حوزه بیمه، تجارت الکترونیک، امور مالی و بانکداری و ...

واحدهای درسی رشته مدیریت بازرگانی در مقطع کارشناسی ارشد

جمع تعداد واحدهای درسی رشته مدیریت بازرگانی در مقطع کارشناسی ارشد، ۳۲ واحد بوده و ۴ واحد از آن مربوط به پایان‌نامه است. تمامی دروس این رشته دو واحدی بوده و دانشجو باید ۱۴ درس دانشگاهی را بگذراند. دروس پایه ۱۰ واحد، دروس اصلی ۱۰ واحد، دروس تخصصی (که در گرایش‌های مختلف با همدیگر تفاوت دارند)، ۸ واحد است.

ریاضیات

انتشارات اثبات	هادی رنجبران	ریاضیات و کاربرد آن در مدیریت و حسابداری*	1
انتشارات نگاه دانش	امید محمودیان	ریاضیات عمومی	2
پارسه	امیر تقی زاده انصاری	ریاضیات پایه	3

آمار

یکی از دو کتاب زیر مطالعه شود

انتشارات نگاه دانش	محسن طورانی	آمار و احتمالات ارشد *	1
انتشارات اثبات	هادی رنجبران	آمار و احتمال و کاربرد آن در مدیریت و حسابداری*	
انتشارات سمت	عادل آذر - مومنی	آمار و کاربرد آن در مدیریت (2جلد)	2
موسسه پارسه	محسن طورانی	طرح 90 درصد آمار و احتمال مدیریت و حسابداری	3

تحقیق در عملیات

انتشارات نگاه دانش	عارفه فدوی	بزهش عملیاتی *	1
--------------------	------------	----------------	---

داوطلبانی که در فهم مطالب کتابهای نکته و تست مشکل دارند می توانند ابتدا از کتب مرجع زیر جهت یادگیری پایه ای مفاهیم استفاده نمایند و سپس کتابهای نکته و تست را مطالعه نمایند.

انتشارات پوران پژوهش	اکبر عالم تبریز - علی یونسیان	تحقیق در عملیات (مقدماتی تا پیشرفته)	2
نشر کتاب دانشگاهی	محمدرضا مهرگان	بزهش عملیاتی (برنامه ریزی خطی)	3

اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام

1	اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام*	سیدمحمد مقیمی	راه دان
2	مدیریت ما *	علی اصغر پورعزت	بنیاد نهج البلاغه
3	مبانی مدیریت اسلامی*	رضا نجاری	دانشگاه پیام نور
4	مدیریت اسلامی و الگوهای آن	لطف الله فروزنده دهکردی، علی اکبر جوکار	دانشگاه پیام نور
5	مدیریت اسلامی	سیدعلی اکبر افجه ای	جهاد دانشگاهی دانشگاه علامه طباطبایی
6	مدیریت اسلامی: رویکردها	علی نقی امیری، حسن عابدی جعفری	سمت
7	مدیریت در اسلام	علی آقا پیروز، ابوطالب خدمتی، عباس شفیعی، سیدمحمدبہشتی نژاد	پژوهشکده حوزه و دانشگاه
8	مدیریت اسلامی	محمدحسن نبوی	بوستان کتاب قم
9	اصول مدیریت اسلامی و الگوهای آن	ولی الله نقی پورفر	موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی
10	2000 سوال چهارگزینه ای اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام	سیدمحمدتقی حسینی مرام	انتشارات نگاه دانش

اقتصاد کلان

1	اقتصاد کلان *	محسن نظری	انتشارات نگاه دانش
2	2000 سوال چهارگزینه ای اقتصادکلان	محسن نظری	انتشارات نگاه دانش

اقتصاد خرد

1	اقتصاد خرد *	محسن نظری	انتشارات نگاه دانش
2	2000 سوال چهارگزینه ای اقتصاد خرد	محسن نظری	انتشارات نگاه دانش

ناشر	مؤلف - مترجم	نام کتاب	ردیف
زبان عمومی و تخصصی			
		*Barron's 1100 Words You Need to Know	1
		*Barron's essential words for the TOEFL	2
انتشارات نگاه دانش	آرمان اشراقی	زبان تخصصی مدیریت *	3
انتشارات نگاه دانش	محمدرضا ناصرزاده - پاشاردهدشتی	زبان تخصصی مدیریت با تاکید بر استراتژی های درک مطلب*	4
انتشارات نگاه دانش	الناز یوسف زاده، هادی جهانشاهی	زبان عمومی ارشد زیر ذره بین*	5
		* Essential Words 504	6
انتشارات نگاه دانش	محمدرضا ناصرزاده - رضا نعمتی	زبان عمومی	7
بیک مروا، نگاه دانش	آرمان اشراقی	زبان عمومی کارشناسی ارشد	8
انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران	داور ونوس	زبان تخصصی مدیریت (مقدماتی و پیشرفته)	9
انتشارات نگاه دانش	داور ونوس - بگانه شاپوری	زبان تخصصی مدیریت (GMAT)	10
انتشارات نگاه دانش	استونر- فریمن- برگزیده حسین اسماعیل پور و آرمان اشراقی	متون تخصصی مدیریت به زبان انگلیسی	11
انتشارات کتابخانه فرهنگ	داور ونوس، مهرداد برچ	لغات تخصصی و متون درک مطلب مدیریت	12
کانون فرهنگی آموزش	وحید عسگری	گرامر زبان عمومی کلیه رشته‌های کارشناسی ارشد	13
دانلود از سایت مدیر	سایت مدیر	جزوات مربوط به واژگان زبان انگلیسی عمومی و تخصصی کنکور کارشناسی ارشد مدیریت	14

تئوریهای مدیریت

انتشارات راه دان	سیدمحمد مقیمی	میانی سازمان و مدیریت *	1
انتشارات صفار - اشرافی	استیغفان رابینز - ترجمه الوانی و دانائی فرد	تئوری سازمان: ساختار و طرح سازمانی *	2
نشر نی	مهدی الوانی	مدیریت عمومی *	3
انتشارات سمت	علی رضائیان	میانی سازمان و مدیریت *	4
انتشارات مهربان نشر	مهرداد برج	مجموعه سوالات طبقه بندی شده کنکور کارشناسی ارشد تئوریهای مدیریت *	5

منابع جامع جایگزین

هر یک از سه منبع زیر می تواند جایگزین منابع فوق باشد. در صورت تهیه منابع زیر، ویرایش جدید آنها که تغییرات منابع سال 94 تا 96 را لحاظ کرده باشند تهیه گردد.

انتشارات تبلور دانش	تیم تألیف DLM	فلش کارتهای تئوری مدیریت DLM	6
انتشارات نگاه دانش	سیدرضاسیدجوادین، حسین جلیلیان	تئوری های مدیریت (ویژه آزمون کارشناسی ارشد و دکتری رشته مدیریت)	7
موسسه ماهان	علیرضا سلامی	تئوری های مدیریت	8

سایر منابع پیشنهادی

انتشارات سمت	علی رضائیان	میانی مدیریت رفتار سازمانی	9
کتاب مهربان نشر	ماری جو هج، آن ال کانلیف (ترجمه حسن دانایی فرد)	نظریه سازمان؛ مدرن، نمادین-تفسیری و پست مدرن	10
کتاب مهربان نشر	گرت مورگان (ترجمه حسین نورزوی)	بنیادهای سازمان؛ رویکرد استعاره ای و پست مدرن در تئوری های سازمان و مدیریت	11
انتشارات نگاه دانش	سیدرضا سیدجوادین	میانی سازمان و مدیریت	12
انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی	ریچارد ال دفت - ترجمه پارسائیان و اعرابی	میانی تئوری و طراحی سازمان	13
دانلود از سایت مدیر	سایت مدیر	تستهای تالیفی مرتبط با تئوریهای مدیریت	14
انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی	استیغفان رابینز - ترجمه اعرابی و پارسائیان	میانی رفتار سازمانی	15
انتشارات سمت	آرین قلی پور	مدیریت رفتار سازمانی (رفتار فردی)	16

کلیه دروس

انتشارات نگاه دانش	نظری، اشراقی، ناصرزاده، ونوس، جلیلیان، سیدجوادی، محمودیان، امیرکبیری	مجموعه سوالات کنکور کارشناسی ارشد مدیریت - جلد اول (دروس عمومی - سال 75 تا 96)*	1
انتشارات نگاه دانش	نظری، مناجاتی، تهرانی، فدوی، فقیه	مجموعه سوالات کنکور کارشناسی ارشد مدیریت - جلد دوم (دروس تخصصی - سال 80 تا 95)*	2

مدیریت بازاریابی

انتشارات سمت	روستا، ونوس، ابراهیمی	مدیریت بازاریابی *	1
نشر آموخته	فیلیپ کاتلر - ترجمه بهمن فروزنده	اصول بازاریابی *	2
انتشارات مهربان	جف لنکستر - لستر مسینگهام - ترجمه حسین نوروزی و نیما سلطانی نژاد	اصول مدیریت بازاریابی *	3

توجه: منابع اصلی پیشنهادی درس بازاریابی به شرح فوق می باشد. لیکن با توجه به حجم بودن منبع شماره 2، در صورت تمایل می توانید از منبع شماره 4 به جای آن استفاده نمایید. همچنین می توانید بطور کلی از یکی از منابع شماره 5 یا 6 به جای منبع شماره 1 و 2 استفاده نمایید

نشر آموخته	داور ونوس، مهرداد برج، بهمن فروزنده	بازاریابی: خلاصه درس و تست های طبقه بندی شده بر اساس کتاب اصول بازاریابی کاتلر	4
انتشارات آترین پارسه	علیرضا مروج	مدیریت بازاریابی	5
انتشارات نگاه دانش	رضا مناجاتی	مدیریت بازاریابی	6
انتشارات نگاه دانش	حسین جلیلیان، عبدالحمید ابراهیمی	2000 سوال چهار گزینه ای مدیریت بازاریابی	7

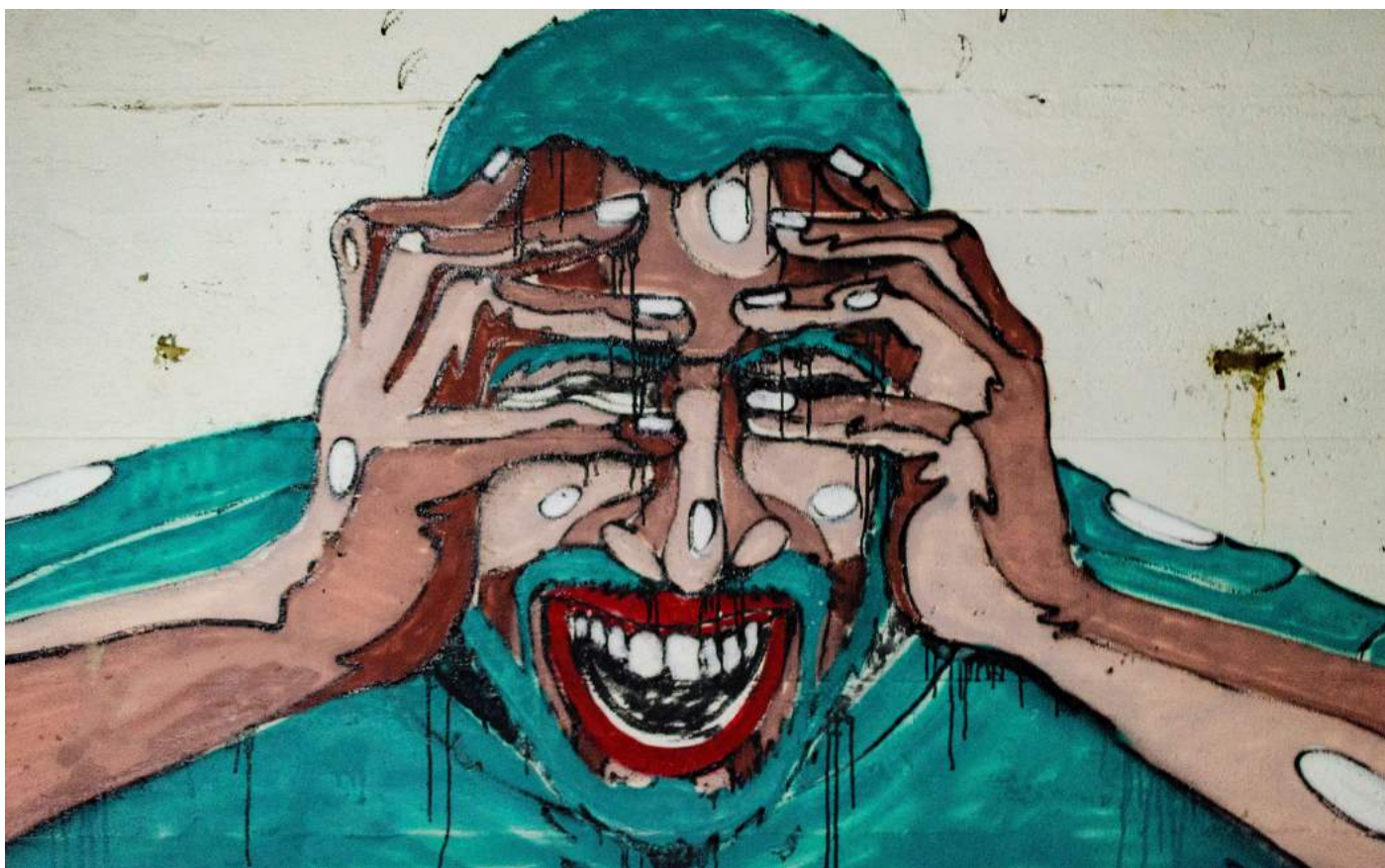
MODERN
MAG

دیگه استرس نداشته باش!



شکست دشمنی به نام استرس ...

✚ مریم لازمی



استرس چیست؟

بنا به تعریف ریچارد لازاروس، استرس شرایط یا احساسی است که در آن، فرد از لحاظ ادراکی بر این باور است که مجموعه خواسته‌ها و انتظاراتی که از او وجود دارد فراتر از منابع و امکانات و توانمندی‌های موجود در اوست.

به وجود آمدن استرس، پدیده‌ای بسیار عادی و قابل درک است؛ در حدی که اگر کسی استرس را تجربه نکند می‌توان این ویژگی او را یک بیماری یا ناهنجاری دانست؛ اما آنچه نگران کننده است تکرار و تداوم بیش از حد معمول است.

حتماً جمله معروف «پیشگیری بهتر از درمان است» را شنیده اید. برای این توصیه معقول و منطقی مصداق‌های فراوانی وجود دارد که مدیریت استرس یکی از آن‌هاست؛ بر همین اساس، مدیریت استرس و تلاش برای شناخت عوامل ایجاد کننده آن، چاره اندیشی برای پیشگیری و تکنیک‌های کاهش استرس، دغدغه‌ای نسبتاً جدید در تاریخ زندگی انسان به شمار می‌آید.

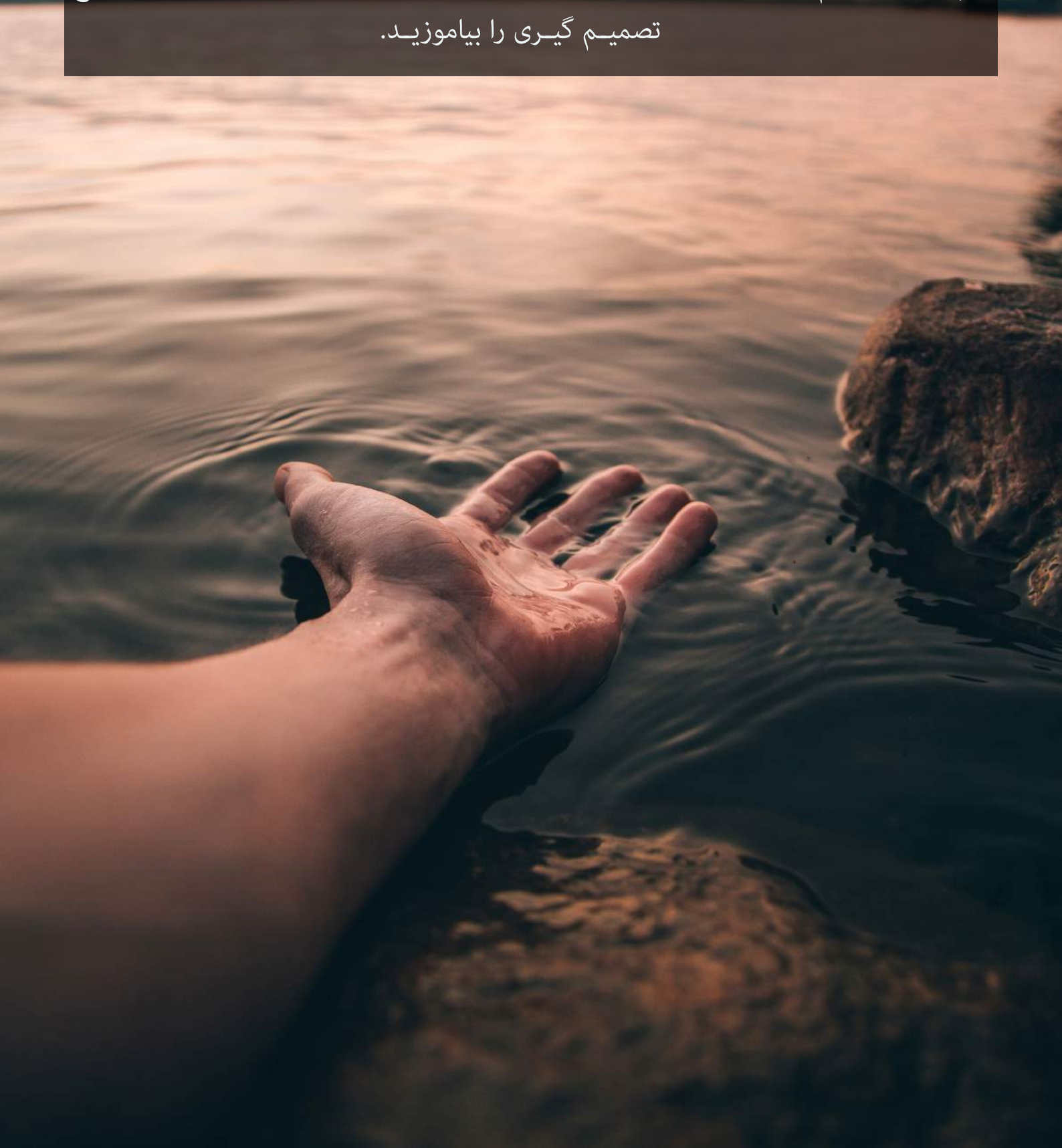
از عوامل استرس زا در زندگی، می توان به روابط عاطفی، تبعیض و بی عدالتی محیط، سرریز شدن مسائل کاری به زندگی و بالعکس، شرایط نامساعد مالی و رژیم های غذایی نامناسب اشاره کرد.



شگردهای کنترل و مقابله با استرس:

- ورزش کنید؛ تمرین های هوازی باعث ترشح هورمونی به نام اندورفین در مغز می شود که این هورمون مسئول ایجاد شادی است.
- در مواجهه با عوامل استرس زا تنفس عمیق را فراموش نکنید.
- انتظارات بیش از حد را کنار بگذارید. انتظارات واقع بینانه ای برای خود در نظر بگیرید. پژوهش ها معمولاً انتظارات زیاد را به عنوان عامل استرس بیشتر معرفی می کنند.
- تغذیه مناسب داشته باشید؛ رژیمی که مقدار قند آن کمتر باشد؛ همچنین از مصرف بی رویه کافئین خودداری کنید؛ چه بسا این مواد متابولیسم را تسریع کرده و حالتی شبیه به استرس ایجاد می کنند.
- خندیدن را فراموش نکنید.
- مطالعه کنید. مطالعه استرس را تا بیش از ۶۸٪ کاهش می دهد؛ حتی بیش از موسیقی و پیاده روی.

- در دوستی هایتان جانب احتیاط را رعایت کنید. دوستی یکی از اساسی ترین نیازهای انسان است؛ اما باید مطمئن باشیم روابط ما به اندازه ای که انرژی از ما می گیرد منابع و انرژی در اختیارمان می گذارد. از آدم های به اصطلاح سمی که دارای انرژی منفی اند دوری کنیم.
- کارهایمان را اولویت بندی کنیم؛ به عبارتی مدیریت زمان داشته باشیم.
- چه بسا مهم ترین عامل، رفتارها و تصمیمات باشند؛ بنابراین، روش های صحیح تصمیم گیری را بیاموزید.





زمین سبز

مسئولیت پذیری شرکت ها

✦ فرزاد پار



قبل از اینکه مفهوم سبزشویی را شرح دهیم، در ابتدا به مفهوم «مسئولیت پذیری اجتماعی شرکت‌ها» اشاره می‌کنیم.

در قدم اول، مهم‌ترین اهدافی که برای شرکت‌ها می‌توان نام برد، عبارتند از: افزایش سود، افزایش ثروت سهامداران، افزایش سهم بازار و... است و بازاریابی از ابزار برجسته شرکت‌هاست که با نیازسنجی در جامعه و با استفاده از آمیخته‌های بازاریابی به شرکت‌ها کمک می‌کند تا به اهداف مالی و سودهای مورد انتظار برسند.

در گذشته، نگاه شرکت‌ها در ارائه کالا و خدمات محصول محور بود و بعدها با افزایش جمعیت و نیازها و همچنین افزایش رقبا میل به تصاحب سهم بزرگی از بازار، شرکت‌ها رویکرد مشتری محور را در پیش گرفتند.

«حتی اگر کارآفرین هم باشید رئیسی به نام مشتری خواهید داشت» (کوپن دی جانسون، ۲۳۵)

در چند دهه اخیر، هدف بازاریابی به حداکثر رساندن مصرف، حق انتخاب بیشتر مشتری یا تامین رضایت مشتری بود. در این میان حلقه گمشده‌ای احساس می‌شد که توجه زیادی بدان نمی‌شد.

مسئولیت‌پذیری اجتماعی، شرکت‌ها مسئله‌ای بود که بازاریابان را با چالش مهمی رو به رو کرد. مسئولیت‌پذیری اجتماعی شرکت‌ها در واقع کاربرد اخلاق و ارزش‌های اخلاقی در تمام مراحل تولید کالا یا خدمات است. به عنوان مثال، اخلاقیات در بازاریابی به اصول و استانداردهایی اشاره می‌کند که رفتارهای قابل قبول در محیط بازار را تعریف می‌کند. ابزارهای قابل کنترل بازاریابی، آمیخته‌های بازاریابی است که دربرگیرنده فرآیند تولید یک محصول در یک شرکت است. مدیران باید از اخلاقی‌ترین روش‌ها استفاده کنند تا به بالاترین سود و بیشترین سهم بازار برسند.

بازاریابی سبز، مفهومی است که در زیرمجموعه مسئولیت‌پذیری اجتماعی قرار می‌گیرد.



در تعریفی ساده، بازاریابی سبز را می‌توان به کارگیری مؤثر و کارآمد منابع مادی و انسانی برای هدایت و کنترل سازمان در جهت نیل به اهداف سلامت جسمانی و روانی مصرف‌کنندگان و همچنین حفظ محیط زیست دانست. با افزایش آگاهی مردم نسبت به محیط زیست در چهار دههٔ اخیر، متخصصان امر بازاریابی تلاش کردند تا با شناخت رفتار مشتری در این حوزه، راهکارهای بازاریابی سبز را برای فروش بیشتر اجناس و خدمات خود تدوین کنند. بازاریابی سبز فرآیند مدیریتی است که مسئولیت آن شناسایی، پیش‌بینی و ارضای نیازهای مشتریان و جامعه به وسیلهٔ یک روش سودمند و پایدار است.

که می‌توان به جرأت گفت یک نوع سوء استفاده از موضوع مدیریت سبز است که از آن به عنوان «سبز شویی» یاد می‌شود. ادوین زاکای، استاد دانشگاه بروکسل و رییس مرکز مطالعات توسعهٔ پایدار به این پرسش پاسخ داده است که منظور از سبز شویی چیست؟

حال سوال اینجاست که آیا اساساً موضوعی به نام بازاریابی سبز یا بازاریابی پایدار وجود دارد؟
در عصر امروز که انسان با انبوهی از محصولات و کالاها مواجه است، مسئلهٔ حفاظت از محیط زیست از سوی برخی از برندها به نوعی فرصت جویی تجاری تبدیل شده است

منظور از سبز شویی، این است که بخش بازاریابی یک شرکت تجاری یا یک نهاد دولتی تصویری از محصولاتش را ارائه می دهد که در آن، در جنبه های زیست محیطی آن کالا اغراق شده است.

برای روشن تر شدن مفهوم سبزشویی به موردی اشاره می کنیم که در سطح بین الملل، بسیار زبانزد و معروف به حامی محیط زیست و سلامت جامعه است.

شرکت «مک دونالد»، بزرگترین فروشگاه غذایی که در جهان شناخته شده و در تعداد زیادی از کشورهای جهان شعبه فعال دارد از روش بازاریابی سبز استفاده کرده است. در حال حاضر مک دونالد برای عرضه محصولات خود از بسته بندی هایی استفاده می کند که ۹۰ درصد آن ها تجدیدپذیر و سازگار با

محیط اند و سلامت محیط زیست را به خطر نمی اندازد؛ البته گفته می شود که آگاهی مصرف کنندگان و مشتریان این برند جهانی باعث شده است که مدیران این فروشگاه تصمیم به این کار طبیعت دوستانه بزنند. طبق گزارشی، با اجباری شدن طرح درج میزان کالری محصولات غذایی، مک دونالد رنگ لوگوی خود را از قرمز به سبز تغییر داد. رنگ بندی لوگوی بزرگترین فست فود جهان آرام آرام در حال تغییر است. این تصمیم در پی آن گرفته شده است که درج کالری موجود در همه محصولات غذایی در آمریکا اجباری شد؛ با این اجبار، مدیران مک دونالد نگران اند که درج میزان کالری موجود در فست فودهایشان - که بسیار بالاست - فروش محصولات این شرکت را کاهش دهد؛





یا به نوعی، فریب مشتری است. در کشورهای آمریکای لاتین، دام‌ها به کمک دانه‌های غلات تغذیه می‌شوند تا گوشت مصرفی همبرگرهای مک دونالد و دیگر فروشگاه‌های چند ملیتی غذاهای آماده، تأمین گردد. گله‌های دام، ده برابر بیش از انسان‌ها، دانه سویا مصرف می‌کنند؛ زیرا برای بدست آوردن یک کیلو گوشت گاو به ده کیلوگرم پروتئین نیاز است؛ بنابراین برای تولید یک تن گوشت لازم است هفت برابر بیشتر پروتئین گیاهی مصرف گردد.

بنابراین به توصیه مشاوران روان‌شناسی و تبلیغات مک دونالد تصمیم گرفتند در یک فرآیند تدریجی، اندک اندک رنگ زمینه لوگوی خود را از قرمز به سبز تغییر دهند؛ چرا که رنگ سبز القاکننده سودمندی و سازگاری با طبیعت است؛ همین امر مسئولان مک دونالد را امیدوار کرده است که این رنگ بتواند اثرات روانی درج کالری بالای محصولاتشان را تعدیل کند؛ اما نکته قابل تأمل، این است که آیا این کار، هم راستا با رویکرد بازاریابی سبز است؟

این بدان معناست که سالانه ۱۲۴ میلیون تن غلات به ارزش ۲۰ میلیارد دلار آمریکا مصرف می شود.

این مثال نمونه ای از سبزشویی بود که نمی توان وجود آن را انکار کرد. مثال های متعدد دیگری نیز در کشورها وجود دارد که به نوبه ای خود از مسئله حفظ محیط زیست و سلامت جامعه در جهت به دست آوردن سود و یا سهم بیشتری از بازار از این رویکرد غیراخلاقی استفاده می کنند.

به یاد داشته باشیم که محیط زیست، ارثی نیست که از گذشتگان به ما رسیده باشد؛ بلکه امانتی است که آیندگان به ما داده اند.



MODERN
MAG

در چند دقیقه طرف مقابل خود را بشناسید!

ارتباط غیرکلامی موثر و فنون مذاکره

✱ سبا داورپناه

آنچه بیان می‌شود، غالباً به اندازه آنچه بیان می‌گردد، اهمیت دارد. بدن، نخستین چیزی است که با آن، جهان پیرامون را درک می‌کنیم و احساس خود را به وسیله آن بیان می‌نماییم. زبان بدن واضح‌تر از هر کلامی که می‌توانیم بر زبان جاری سازیم سخن می‌گوید و ابراز احساسات می‌کند.

همه ما، به شیوه‌ای خاص، پیام‌هایی کوتاه به دنیای اطراف می‌فرستیم و به ندرت این کار را آگاهانه انجام می‌دهیم. افراد موفق همیشه از بدنشان برای بیشترین تاثیر بر اطرافیان استفاده می‌کنند.

اغلب، چهره افراد، اولین قسمت از بدن است که جلب توجه می‌کند و بیشتر ما قضاوت‌هایمان را از چهره افراد انجام می‌دهیم. شاید بتوان گفت، چهره انسان، به ویژه ناحیه اطراف چشم‌ها، مهم‌ترین بخش در انتقال پیام‌های غیرکلامی به شمار می‌آید. برخی از حالات چهره ذاتی هستند و ارتباط مستقیمی با احساسات دارند؛ البته عوامل بیرونی نیز در تغییر حالات چهره موثرند.

احتمالاً، چشم مهم‌ترین عضو از اجزای چهره در فرآیند ارتباطات انسانی و دروازه‌ای برای جست‌وجوی درون ما است؛ در واقع زبان بدن یا همان ارتباط غیر کلامی آینه‌ای است که آنچه که افراد در برابر سخنان و اعمال ما فکر می‌کنند به ما نشان می‌دهد.

اگر به عنوان یک مدیر، جلسه‌ای را برگزار می‌کنید، یا استادی هستید که تدریس می‌کنید و یا دانشجویی که سر کلاس کنفرانس می‌دهید، باید توانایی تحلیل رفتار مخاطب‌های خود را داشته باشید، تا بتوانید تشخیص دهید که آیا ادامه بحث جایز است یا خیر؟

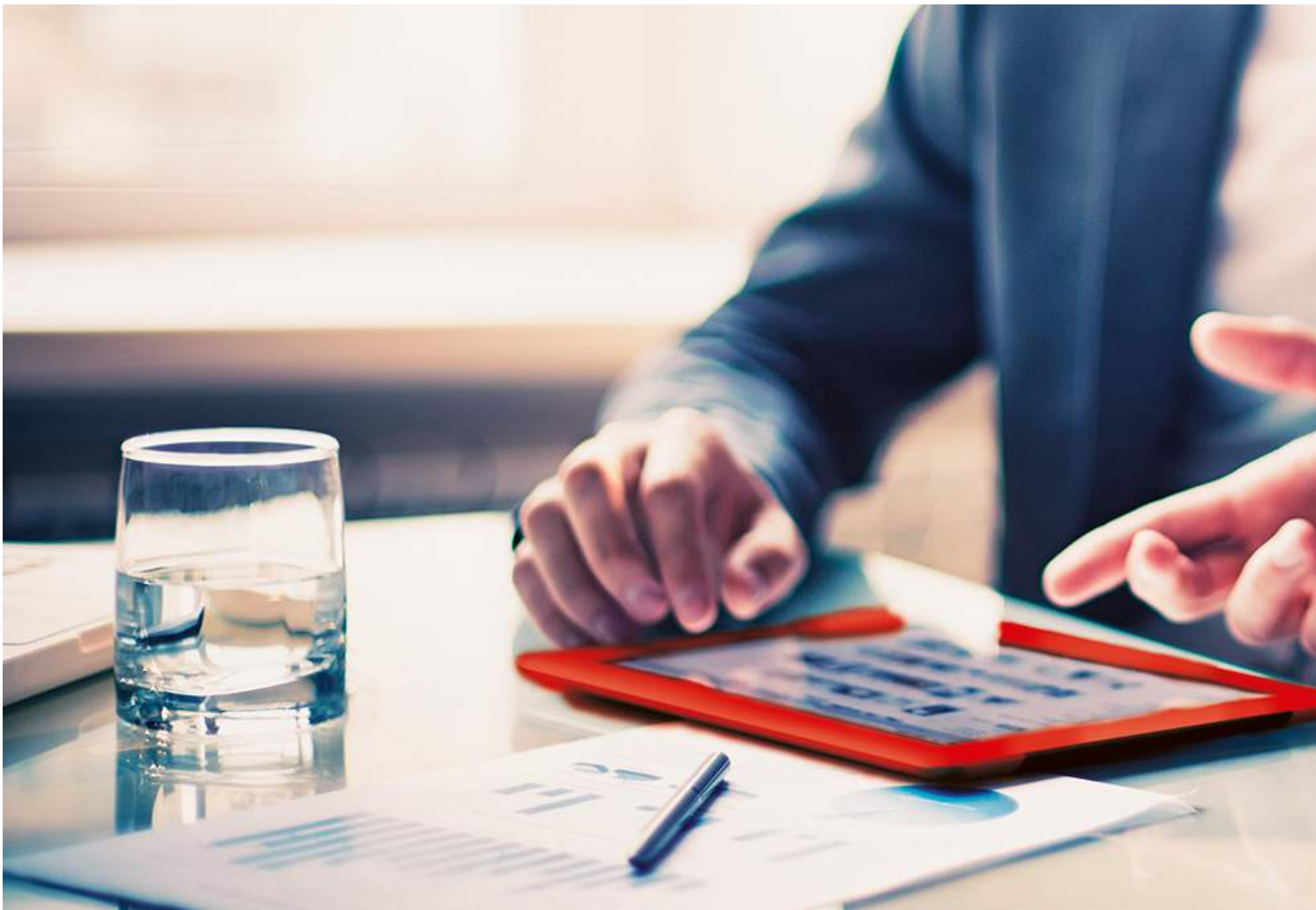
در این بین، لازم به ذکر است که فراموش نکنیم ما می‌توانیم با زبان بدن برای خودمان نیز پیام‌هایی بفرستیم. ما به محض یاد گرفتن زبان بدن، شروع می‌کنیم به بررسی اطرافیان و اینکه چگونه پیام خود را به آن‌ها برسانیم؛ در حالیکه باید برای خودمان هم پیام‌هایی داشته باشیم؛ به طور مثال برای همه ما پیش آمده است که وارد جلسات یا اتاق مصاحبه شویم؛ حال قبل از ورود لحظه‌ای بایستید سرتان را بالا بگیرید و گردنتان را صاف کنید و با سرفه‌ای کوچک صدایتان را هم آماده کنید.



نباید لرزان باشد؛ کلام لرزان، بدترین کار در مذاکره است. چه زمانی کلامم لرزان است؟ زمانی که اختیارات لازم برای مذاکره وجود ندارد. اگر می خواهید وارد بحث شوید و یا آغاز کننده یک بحث باشید با یک نفس عمیق ورودتان را اعلام و سخنان خود را قاطع و با رعایت حرمت و ادب بیان کنید که در این صورت، تاثیر گذارتر خواهد بود. با یک نگاه کلی به چهره و طرز نشستن افراد، می توان فهمید که اوضاع از چه قرار است؟

وقتی مخاطب به صندلی تکیه داده و خیره بدون پلک زدن به شما نگاه می کند نشان دهنده خستگی و بی علاقه بودن فرد به موضوع مورد بحث است. و یا تکان دادن سر، نشانگر تایید سخنان شماست. در مذاکره-های خود از تک گویی پرهیز کنید. این یک روش جلب نظر طرف مقابل است و او را وادار به شنونده بودن می کنید تا بتواند پاسخ درخور و مناسب تحویل شما بدهد.

از رفتارهای مؤثر در مذاکره برای نشان دادن مخالفت، می توان به دست به سینه شدن و لمس گوش و یا بینی اشاره کرد. و برای جذاب تر شدن مذاکره و یا تغییر جو، می توانید با طرف مقابل شوخی کنید؛ اما برای ایجاد حس اعتماد در طرف مقابل دست



خود را بر روی شانه اش قرار دهید. این سبک از زبان بدن را بیشتر روس ها استفاده می کنند. از آنجا که مردم روسیه، خیلی سخت اعتماد می کنند، زمان مورد نیاز برای جلب اطمینان آن ها بسیار طولانیست؛ اما اگر طرف روسی شما دست بر شانه و یا کمرتان گذاشت می توانید مطمئن شوید که به شما اعتماد کرده است.

شاید بیشترین تاثیر زبان بدن را در مذاکرات بین کشورها حس کنیم. مذاکره سرنوشت ساز است؛ به خصوص برای دولت ها و کشورها. بسیاری از مذاکراتی که در طول تاریخ داشته ایم سرنوشت مملکت را عوض کرده است. هر کشور فرهنگ خاص مذاکره دارد؛ همانطور که در بالا اشاره کردیم روس ها در مجموع بیشتر درون گرا هستند و بسیاری از اوقات، سخنان آن ها مبهم و اسرار آمیز است که با اندکی زبان بدنی سعی می کنند آن را رساتر نمایند. نگرش آن ها به مذاکره برد- باخت است و کمتر اهل سازش اند و سازش را نشانه ضعف می دانند. روس ها معروفند به اینکه هر چه را که شما می گوئید، می گویند؛ موافقم؛ ولی باید آن را بررسی کنم و بعد از بررسی کردن در آخر هم قبول نمی کنند. آن ها فرآیند مذاکره را بسیار کند پیش می برند؛ به گونه ای که مک دونالد بعد از ۱۴ سال مذاکره توانست اولین شعبه خود را افتتاح کند.

مردم کشور آلمان، فوق العاده متعصب به نژاد و اندکی متکبر و بیگانه ستیزند. همه ما از رفتار خشک و سرد آن ها شنیده ایم؛ اما قانون مداری، داشتن مهندسان و طراحان درجه یک و نظم آلمان ها را باید پذیرفت. توجه داشته باشید ملاقات ها در آلمان بسیار جدی گرفته می شود؛ پس سعی کنید منظم باشید. سر موقع در جلسات حاضر شوید و داده ها و اطلاعاتی که ارائه می کنید با دقت و جزئیات باشد؛ چون آلمانی ها بسیار نکته سنج اند و به جزئیات توجه می کنند؛ هم چنین آن ها به شدت برای تفکر تحلیلی و توضیحات منطقی ارزش قائلند؛ پس سعی کنید به قدر کافی اطلاعات قابل دفاع ارائه دهید. مذاکره نوعی دانش است. این گونه نیست که هر کسی بتواند مذاکره کند. در مذاکره واقعی، چون زبان بدن دقیقاً روبروی چشمان ما قرار می گیرد و دریافت و درک سایر پیام های غیرکلامی، نیازمند توجه و تمرکز بیشتر است، سهم زبان بدن بیش از آن چه که باید افزایش می یابد. با تغییر حالت بدن چارچوب ذهنی شما هم تغییر می کند. اگر حال ناخوشایندی دارید حالت بدنی خود را تغییر دهید؛ بنابراین با انجام رفتارها و حرکات بدنی خاص می توانید حالت روحی مناسب با شرایط پیش رو را ایجاد و از زبان تاثیرگذار بدنتان برای رساندن منظور خود استفاده کنید و از این طریق می توانید تاثیر مفید و مثبت زبان بدن را تجربه نمایید. اگر مایل به کسب موفقیت در مذاکرات خود هستید حتماً این مطالب را به ذهن بسپارید و با نکاتی که گفته شد از این لحظه زبان بدن خود را به کار بگیرید و شروع به تحلیل و بررسی پاسخ اطرافیان کنید. زبان بدن گستره وسیعی دارد در شماره های بعدی نشریه، نکات جذاب تر و کارآمدتری در اختیارتان قرار خواهیم داد.



خوشحال میثیم تشریف بیارید



انجمن علمی مدیریت بازرگانی
دانشگاه محقق اردبیلی



انجمن علمی مدیریت بازرگانی

مدیر گپ



سلسله نشست هفتگی دانشجویی

- موفقیت، انگیزش، توسعه مهارت، مدیریت
- با حضور مهمان های ویژه

برای اطلاع از زمانبندی و محتوای هر نشست
به کانال های ارتباطی مراجعه فرمائید :

هم اندیشه

هم افزایه

@BM_UMA

@BMUMA

MODERN
MAG

وارد دنیای جدیدی شوید...



تحلیلی بر درون پیرون

✦ مهسا ندرتی

ما را در ظاهری بسیار جذاب نمایش داده است.

شادی، دخترکی که زرد رنگ، پر جنب و جوش، سراسر امید و انگیزش مثبت است.

غم، دخترکی آبی رنگ، غمگین و پر از انرژی منفی است.

خشم، مرد کت شلوار پوش قرمز که دائماً در حال انفجار است.

نفرت، موجودی سبز و خودخواه است.

ترس، موجودی به رنگ بنفش با چشمانی درشت

است. این ها شخصیت هایی اند که رفتارها و عکس العمل های رایلی، تماماً تحت تاثیر آن هاست و به عملکردهای

او جهت می دهند. در این انیمیشن، شادی رهبر و هدایت کننده سایر حس هاست تا بتواند رایلی را در تعادلی از حس ها نگه دارد. شاید بتوان گفت هدف اصلی این انیمیشن، نشان

دادن هیجانات و احساسات انسان ها و چگونگی ارتباط آن ها با یکدیگر و یا غلبه هر یک از آن ها در شرایط خاص

انیمیشن *inside out* (درون بیرون) از آخرین ساخته های کمپانی پیکسار، غول انیمیشن هالیوود است که در سال ۲۰۱۵ به پرده نقره‌ای راه پیدا کرد. داستان انیمیشن *inside out* ماجرای دخترکی به نام «رایلی» را روایت می کند که در سن بلوغ است و پس از

انتقال پدرش به شهر دیگری برای کار، رایلی دچار غلیان احساسات می شود و دنیایش تا مرز فروپاشی پیش می رود؛ این جاست که ما از بیرون به درون رایلی سفر می کنیم و با احساسات و

منطق رفتارهایش آشنا می شویم. شادی، غم، ترس، خشم و نفرت عواطفی اند که درون رایلی هستند و شبانه روز در

تکاپوی خلق خاطره ای برای وی هستند.

در این انیمیشن، بر خلاف دیگر ساخته های پیکسار اشیا و حیوانات جان ندارند و سخن نمیگویند؛ بلکه سخن ها از جانب احساسات

و هیجانات رایلی صورت می گیرند و برخاسته از ناخودآگاه اوست. این انیمیشن شخصیت هر یک از هیجانات



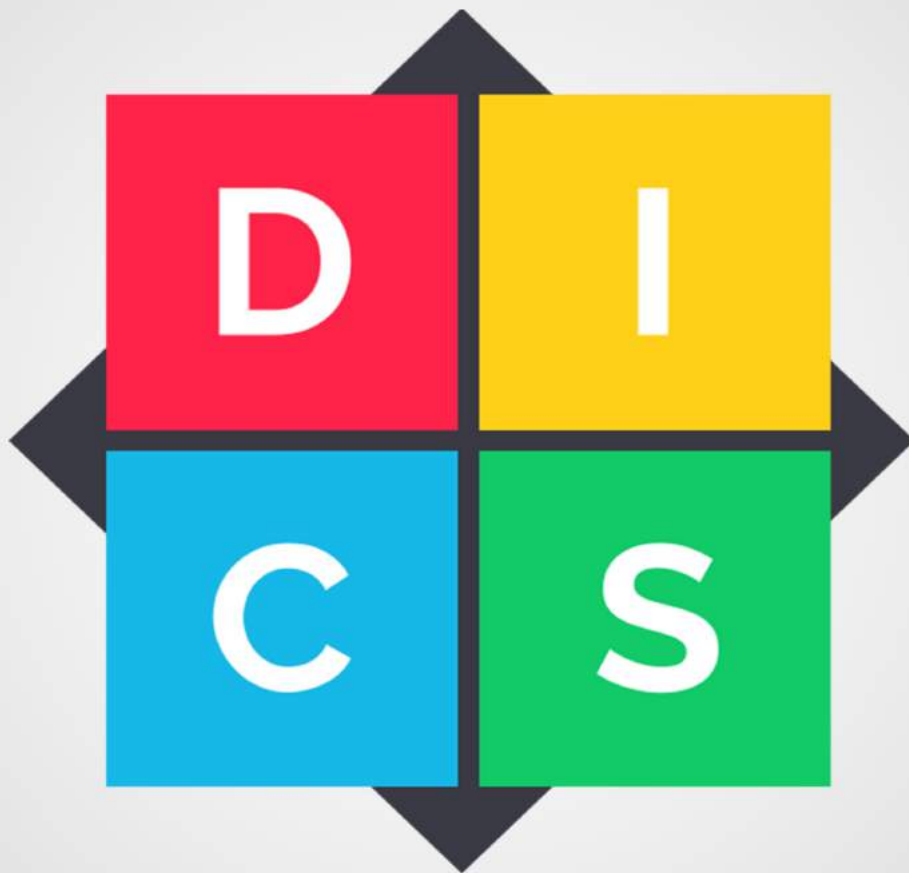
بر دیگر هیجان‌هاست که سر انجام باعث بروز واکنش و عکس العمل‌های مختلف به اتفاقات اطراف ما می‌شود. این انیمیشن، در اصل به دنبال توضیح دادن علت اصلی و درونی رفتارهاست و سرچشمه آن‌ها را پیدا کرده و مشخص می‌کند. و از طرفی دیگر، به شکل کاملاً جالب و منحصر به فرد، برخلاف سایر انیمیشن‌ها که سعی دارند خشم و ترس را به عنوان حس‌ها و هیجان‌ها مخرب نشان بدهند به دنبال نشان دادن چهره‌ای خبیث از آن‌ها نیست؛ بلکه نقش موثر و به جای هر یک از این هیجان‌ها را چه مثبت و چه به ظاهر منفی نشان می‌دهد؛ به طوری که می‌توان



گفت خشم نیز هیجان مناسبی به شمار می‌آید؛ اگر به موقع از آن استفاده شود؛ حتی می‌توان به عنوان عامل مثبت از آن نام برد؛ مثل صحنه شکستن پنجره به وسیله شخصیت خشم که باعث کمک به بازگشت شادی به مرکز فرماندهی می‌شود. در نمونه دیگر عامل ترس باعث بیدار شدن به موقع افکار رایلی شد و از بین بردن مانع عدم موفقیت رایلی تبدیل گشت که نقش مثبت ترس

را نمایش داد. همه این صحنه‌ها به طور ظریفی به دنبال آشکار کردن این موضوع اند که با مدیریت به موقع تمام هیجان‌ها و حواس می‌توان بهترین نتیجه را گرفت و به موفقیت رسید؛ همچنین، نقش ضروری و مهم همه آن‌ها را یادآور می‌شود؛ همچنین این انیمیشن به ما می‌فهماند که می‌توان موقعیت‌های مشکل‌زا و ناراحت‌کننده‌ای را که نمی‌توان از آن‌ها اجتناب کرد، به موقعیت‌های برای شاد بودن تبدیل نمود؛ مانند زمانی که به دلیل نرسیدن اسباب و وسایل لازم به خانه جدید، خانه خالی از وسایل بود؛ اما رایلی با یک فکر به موقع از این موقعیت برای بازی راکی با خانواده استفاده کرد. با مشاهده این انیمیشن به خوبی می‌توان دریافت که ما به همه انرژی‌های روانی و هیجان‌ها خود نیاز داریم و همه آن‌ها نقش موثر دارند و مسئله اصلی و مهم فقط کنترل کردن آن‌ها و زمان و مکان استفاده از هر یک از آن‌هاست.

معجزه گر تخصصی رفتارشناسی



در عرض چند دقیقه ویژگی های اصلی طرف مقابلتان را بشناسید!

موفقیت در برقراری یک ارتباط مؤثر، مسأله ای است که همیشه در تمام ابعاد زندگی درگیر آنیم، و نیاز به این مسأله در همه سطوح از تعاملات اجتماعی ما دیده می شود؛ از جمله: در برقراری ارتباط با اعضای خانواده، با دوستان، مذاکره با رقیب تجاری، همکاران در محل کار و یا حتی در ایجاد یک مکالمه کوتاه با همسفر خود در اتوبوس های شهری. حال، پرسش هایی مطرح می شود که عبارتند از:

- دقیقاً بر اساس چه معیاری می توانیم ارتباطی مؤثر با طرف مقابل خود داشته باشیم؟

- چگونه تشخیص بدهیم که واکنش طرف مقابل نسبت به رفتارهای ما چه خواهد بود؟

- چه ارزش هایی در ذهن طرف مقابل برای برقراری یک ارتباط مؤثر وجود دارد؟

- یک رابطه موفق نشأت گرفته از چه شاخصه هایی است؟

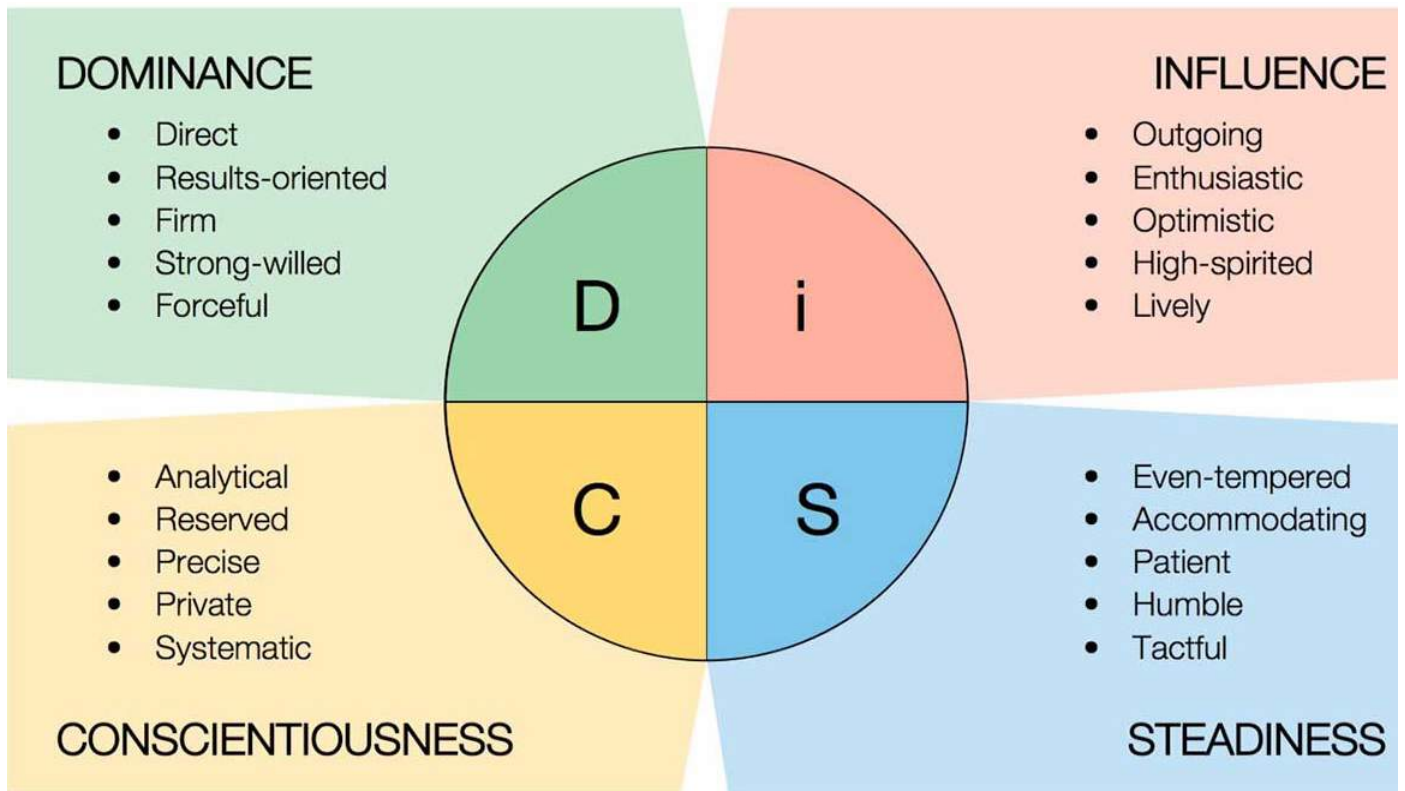
برای پاسخ به این پرسش ها، ابتدا باید رفتار را تعریف کنیم:

برای درک بهتر این موضوع یک کوه یخ را در نظر بگیرید: قسمتی از کوه یخ که بیرون از آب قرار دارد و در ظاهر دیده می شود همان رفتارهای ما و به عبارتی، ظاهر ما هستند و قسمت عمده ای از کوه یخ که در داخل آب قرار دارد و دیده نمی شود همان ارزش ها و مولفه های تشکیل دهنده شخصیت ما، و به عبارتی باطن ما هستند. پس اولین نکته مهم برای شروع یک ارتباط مؤثر، توجه به این مسأله است که ما مرز بین شخصیت و رفتار را تشخیص بدهیم و بدانیم در برقراری یک ارتباط موفق و مؤثر، با ظاهر طرف مقابل سر و کار داریم نه باطن او؛ حال با مد نظر قرار دادن این نکته، یکی از متدهای برقراری ارتباط مؤثر، مدل جهانی دیسک (DISC) است.

مدل رفتاری دیسک (DISC) که به عنوان «مدل رفتاری برتر» شناخته می شود، یکی از معتبرترین ابزارهای رفتارشناسی در جهان است.

- DISC استاندارد یا زبان مشترکی برای شناخت و بازگشایی رموز رفتاری افراد و پیش بینی رفتارهایی که به طور معمول از آنان مشاهده می شود، است.

- اطلاعات کسب شده بر اساس مدل DISC کمک می کند تا با دانستن این که افراد چه تمایلات فکری دارند و زبان بدن آن-ها چگونه است، بتوان مدل رفتاریشان



رفتاریشان را حدس زد و بهتر با آنان رابطه برقرار کرد.

• به طور کلی مدل **DISC** ابزاری است که شما می توانید با استفاده از آن با هر کس به هر شکلی که او دوست دارد ارتباط برقرار کنید و به نتیجه اثربخشی دست پیدا کنید.

مدل **DISC** اولین بار در سال ۱۹۲۸ میلادی توسط دکتر ویلیام مولتون مارستون (William Moulton Marston) براساس مطالعات روانشناسی کارل گوستاو یونگ (Carl Gustav Jung) معرفی شد. مارستون اعتقاد داشت که چهار بُعد رفتاری وجود دارد که می توان افراد را بر اساس آن طبقه بندی نمود.

بُدهای رفتاری که در مدل دیسک مطرح است شامل موارد زیر است:

تیپ **D** سلطه گرها (Dominance)

تیپ **I** تاثیرگذارها (Influence)

تیپ **S** دارای ثبات (Steadiness)

تیپ **C** وظیفه گراها (Conscientiousness)

در برقراری یک ارتباط مؤثر، باید این نکته را مد نظر داشته باشیم که باید طوری رفتار کنیم که طرف مقابل دلش می خواهد آنگونه با او رفتار شود.

علم **DISC** تحلیل رفتارها را بر اساس این چهار دسته انجام می دهد؛ بر اساس این علم، همه رفتارهای فرد مقابل ما ذیل این چهار دسته قرار دارد و برای اینکه بتوانیم

ارتباطی موفق داشته باشیم باید رنگ قالب طرف مقابل را بدرستی تشخیص بدهیم و بر اساس ویژگی های این رنگ با او رفتار کنیم.

رنگ اول: **قرمزها**

تیپ (D) که به دسته سلطه گرها معروف اند، به طور کلی، ویژگی های زیر را دارند:

تعیین کننده	ریسک کننده	خواستار مستقاضه	عامل	بانگیزه
مقتدر	قوی و نافذ	رک و صریح	نتیجه گرا	مصمم
پرجرات	محرك	بلندپرواز	اهل رقابت	قاطع
هدفمند	تندوسریع	اهل چالش	کم حوصله	خودمحور

این دسته، معمولاً شامل افرادی اند که همیشه دوست دارند به حرف آن ها در جمع بیشترین ارزش داده شود؛ سرگروه تیم آن ها باشند؛ بهترین عضو تیم باشند؛ کارها طبق سلیقه آن ها جلو برود و به طور کلی نفر اول آن ها باشند. تمایلات این افراد شامل موارد زیر است:

- حصول نتیجه در اسرع وقت.
- فعال کردن افراد و کارها.
- چالش پذیری و مقابله طلبی.
- اتخاذ تصمیم در اسرع وقت.
- جویا شدن از وضع موجود.
- کسب قدرت.
- مدیریت نمودن مشکلات و حل آن ها.

برای این دسته، هدف گرایی، نگاه رو به جلو، آغازگر بودن و چالش پذیری ارزش محسوب می شوند و عصبانیت جزو مواردی است که در احساسات آن ها بیشتر دیده می شود؛ همچنین، این دسته محدودیت هایی دارند؛ نظیر:

- بیش از حد سریع بودن
- بیش از حد زود و بیش از حد زیاد

- کم ملاحظه (رک بودن)
 - استفاده بیش از حد از موقعیت
- اگر بخواهیم از این دسته افراد مثال بزنیم اشخاص زیر جزو معروفترین های تاریخ در این دسته اند:

وینستون چرچیل - ناپلئون بناپارت - ملکه ویکتوریا - هنری فورد - چنگیز خان مغول.

برای اینکه تشخیص دهیم چگونه باید با این دسته رفتار کنیم و در مرحله اول بتوانیم تشخیص دهیم که طرف مقابل ما یک فرد با رنگ رفتاری قرمز است. وقتی تشخیص دادیم باید یک سری نکات را در رفتار با ایشان رعایت کنیم:

تطابق از طریق زبان بدن

- حفظ فاصله
- دست دادن قوی
- نگاه مستقیم
- نشست متمایل به جلو
- حرکات کنترل شده در صحبت کردن
- عمل و صحبت کردن سریع

تطابق از طریق لحن صدا

- محکم، شفاف و رسا، با اعتماد به نفس، مستقیم
- واضح، معین، مختصر و مفید باشید.
- روی کار تمرکز نمایید.
- از پیش، بسته ای منظم از موارد پشتیبان آماده نمایید.

تطابق از طریق کلمات و محتوای صحبت

- بردن
- نتیجه
- هم اکنون
- جدید و منحصر بفرد
- چالش

DI

با رعایت نکات بالا در رفتار با شخصی، تیپ رفتاری او را قرمز شناسایی کردیم می توانیم تعاملی موفق و مؤثر با او داشته باشیم.

این تعامل می تواند بین ما و مدیرمان به عنوان فردی قرمز، ما و پدرمان، دوستانمان، شریک تجاریمان و هرکس دیگری باشد که **DISC** به ما کمک می کند با آن ها بهترین رفتار را داشته باشیم و نسبت به رفتارهای آن ها واکنش درستی نشان بدهیم.

در شماره آتی نشریه، موارد کاربردی و نکات بازاریابی در برخورد با افراد قرمز و همچنین ویژگی های کلی رنگ زرد را بررسی خواهیم کرد.

SC



تفکر سیستمی

رامین بکرانی ✦

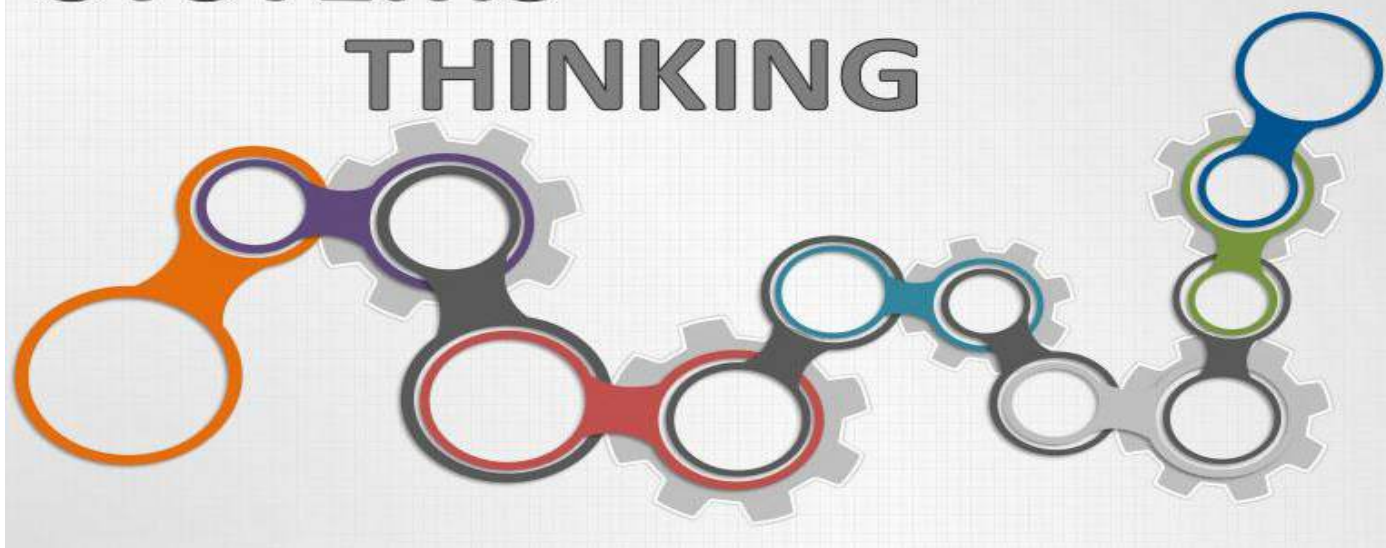
کمتر کسی را می‌توان یافت که در پیچیدگی مسائلی که انسان امروز با آن‌ها دست به‌گریبان است، تردیدی داشته باشد. ازدیاد بی‌رویه جمعیت، بیماری‌ها، گرسنگی، قحطی، جنگ، آلودگی هوا، نوسانات اقتصادی و بسیاری مسائل خرد و کلان دیگر در سطح جهانی، منطقه و کشور، از جمله این مسائل پیچیده‌اند. این پیچیدگی عمدتاً ناشی از وجود تعداد زیادی معیارها و اجزای مختلف و روابط تنگاتنگ و متقابل بین این اجزا است؛ مسائلی که مدیران امروز جامعه پویای ایران با آن روبرو هستند، از این قاعده مستثنی نیستند. برخورد صحیح با این سطح از پیچیدگی ایجاب می‌کند که مدیران ما و مسئولان بخش‌های مختلف دولتی، غیردولتی در وهله اول به پیچیده بودن آن‌ها اذعان کنند و در مرحله بعدی، بکوشند که خود را به ابزار لازم برای مطالعه آن‌ها مسلح نمایند.

شاید بتوانیم ادعا کنیم بزرگ‌ترین و مهم‌ترین وظیفه مدیران ارشد، ایجاد بسط نگرش سیستمی در سازمان‌هاست که دوای اصلی اتصال بین جزایر درون سازمانی است. اگر این اصل در سازمان به صورت فرهنگ شود و همگی نسبت

به اجرای آن تعهد مشترک داشته باشیم و به عبارتی نگرش سیستمی را حاکم کنیم و بدانیم که همه ما وظایفی مشترک داریم، بسیاری از مشکلات و معضلات پیچیده و غول‌آسا ناخودآگاه برطرف می‌شوند. در این حالت سازمان‌های یادگیرنده، تندآموز و انعطاف‌پذیر می‌شوند. پیتر سنگه، صاحب نظر برجسته سازمان‌های یادگیرنده و تندآموز می‌گوید: «افراد با این فرمان (نگرش سیستمی) یاد می‌گیرند که تغییر و به هم پیوستگی را بهتر درک کنند و با نیروهایی که پیامدهای کارهای ما را شکل می‌دهند برخوردی اثربخش داشته باشند».

برای درک تفکر سیستمی، اول باید بدانیم که سیستم چیست؟ سیستم عبارت است از مجموعه‌ای از اجزا که دائماً بر یکدیگر اثر می‌گذارند و از این طریق، رفتار سیستم را تعیین می‌کنند؛ به عبارت دیگر یک سیستم موجودیت خود را از طریق روابط بین اجزای تشکیل‌دهنده‌اش حفظ می‌کند. نکته اساسی در مورد یک سیستم، رابطه بین اجزای تشکیل‌دهنده آن است. به عبارت دیگر وجود یک رشته اجزا به خودی خود ایجاد یک سیستم نمی‌کند،

SYSTEMS THINKING



، مگر اینکه این اجزا با یکدیگر ارتباط متقابل داشته باشند و بر یکدیگر اثر بگذارند. رفتار کلی سیستم را چگونگی این ارتباطات تعیین می‌کند.

تفکر سیستمی نوع سازمان یافته‌ای از اندیشیدن است که بر مبنای آن، می‌توان به درک بنیادی از رفتار یک سیستم بر مبنای فهم عمیق از ساختار آن نائل شد. منظور از ساختار، شبکه‌ی روابطی است که بین اجزای سیستم برقرار است. برخلاف وقایع و رفتارهایی که معمولاً قابل مشاهده اند، بسیار مشکل است که ساختار یک سیستم را به وضوح دید. دیدن شلوغی یک خیابان کار مشکلی نیست؛ ولی دیدن ساختار به وجود آورنده‌ی این شلوغی به سادگی امکان‌پذیر نیست. در ساختار یک سیستم اجتماعی، علاوه بر افراد و روابط بین آن‌ها، باید به مدل‌های ذهنی افراد نیز توجه کافی مبذول داشت. مدل‌های ذهنی عبارتند از: مجموعه‌ی فرض‌ها، عقاید و ارزش‌های موجود در سیستم و اجرای آن. آگاهی از این مدل‌های ذهنی و روابط متقابل اجزای سیستم شرط لازم برای ساخت سیستم و برخورد مناسب با آن است.

تفکر سیستمی را می‌توان به مثابه‌ی زبانی دانست که از طریق آن می‌توان به تشریح ساختار یک سیستم پرداخت و دانسته‌ها و آموخته‌های خود را با دیگران در میان نهاد. مهم‌ترین خصوصیت تفکر سیستمی این است که همیشه به مجموعه و در کلیت آن می‌نگرد و به جای تمرکز روی اجزا، به بررسی روابط بین این اجزا و در نهایت رفتار کلی سیستم می‌پردازد. تفکر سیستمی به ما می‌آموزد که همیشه در پی درک ساختار سیستم‌ها باشیم و رفتار خود را فقط مقید به عکس‌العمل در مقابل وقایع نکنیم. اشکال کار در اینجا است که معمولاً رفتار و ساختار اکثر سیستم‌ها از دیده‌ها پنهان اند

پنهان اند و ما از این کوه یخی شناور، فقط قلۀ آن را (وقایع روزمره) که از آب بیرون است، می‌بینیم. تفکر سیستمی به ما اجازه می‌دهد که با مشاهده وقایع، به سطوح عمیق‌تر سیستم راه پیدا کرده، و در صورت لزوم بر آینده سیستم اثر مثبتی بگذاریم. برای درک بهتر این روش ارزشمند اندیشیدن، به شرح برخی عناصر مهم تفکر سیستمی می‌پردازیم که در شناخت و استفاده از این شیوه کمک کننده اند:

• نگرش پویا (تفکر در طول زمان)

نگرش ایستا به جهان در یک مقطع زمانی خاص می‌نگرد و سعی در فهم روابط حاکم بر جهان در آن مقطع خاص دارد. نگرش ایستا بر رخدادها در یک مقطع زمانی خاص متمرکز می‌شود و عوامل موثر بر پیدایش رخداد در آن مقطع زمانی خاص را جستجو می‌کند؛ به عنوان مثال، اعتصاب کارگری رخدادی است که در برهه زمانی خاصی اتفاق می‌افتد و نگرش ایستا ممکن است آن را به برخورد نامناسب مدیریت با یک کارگر منتسب کند. تمرکز بر رخدادها موجب عکس العمل نسبت به آن‌ها می‌شود؛ البته توجه به رخدادها و سعی در برطرف کردن آن‌ها لازم است؛ ولی کافی نیست؛ چون ممکن است ریشه مسئله رفع نشده باشد و یا با اقدام کوتاه مدت ریشه مسئله قوی تر هم بشود و رخدادها مشابه با ابعاد بزرگ تری ظاهر شوند. به صورت معمول رخدادها بر روی روندها قرار می‌گیرند و بخشی از آن‌ها محسوب می‌شوند. در نگرش سیستمی باید علاوه بر توجه به رخدادها، روندها را نیز بررسی کرد. با توجه به این مهم تفکر در مورد تغییرات در طول زمان شکل می‌گیرد و گذشته را به حال و حال را به آینده متصل می‌کند. توجه به روندها در طول زمان سبب می‌شود که انسان از روندهای آرام و مخربی که موجودیت یک نظام مندی خاص را به مخاطره می‌اندازد غافل نشود و قبل از آنکه تداوم روند آرام بنیان‌ها و حیات مجموعه‌ها را تهدید کرده و از بین ببرد، فکر چاره‌یابی مطرح و با جدیت دنبال شود.

• تفکر کل نگر

دنیا از اجزایی تشکیل شده است که در ارتباط با یکدیگرند و بر هم اثر می‌گذارند. انسان با عواملی که اثرات متقابل برهم دارند و تغییرات و تحولات را به وجود می‌آورند احاطه شده است؛ حتی خود انسان نیز جزئی از سیستم‌هایی است که او را



احاطه کرده اند و با اجزای آن ها در تعامل است؛ بنابراین هر جزئی از یک سیستم در سطح خردتر می تواند سیستمی باشد که ویژگی های آن جز را به وجود آورد. برای بررسی پدیده ها با جامع نگری باید محدوده ای از تعاملات و اجزا را در نظر گرفت که در پدیده مورد نظر نقش قابل توجه و مهمی دارند و مجموعه قابل فهمی را تشکیل می دهند.

در تفکر کل نگر بایست به این نکته توجه داشته باشیم که خواص سیستم از مجموع خواص اجزای آن بیشتر است؛ به عنوان مثال اگر اجزای یک تلفن همراه را جدا کنیم و همه را در جعبه ای بریزیم، با وجود اینکه همه اجزا جمع اند چون روابط آن ها به هم خورده است، سیستم تلفن همراه دیگر وجود ندارد و جمع اجزا خاصیت تلفن همراه را ندارند.

• تفکر حلقه بسته (پس خوران)

یکی از بزرگترین اشتباهات رایج انسان ها (در لباس های مختلف مثل دانشجو، والدین، بازاری، کارآفرین، استاد دانشگاه، رئیس جمهور و ...) داشتن تفکر خطی یا تفکر حلقه باز است. در تفکر خطی یک یا چند رابطه علت و معلولی بدون توجه به بازخورد و بستن حلقه مبنای تفکر است. نگرش سیستمی بر این اصل قائل است که آنچه انسان ها انجام می دهند یا در طبیعت رخ می دهد در چرخه های پس خوران (Feedback) واقع می شود. در اینگونه چرخه ها واقعیات و شرایط دنیای واقع منجر به تصمیم

توسط افراد یا طبیعت می شود. تصمیمات منجر به اقدام شده تا بر شرایط دنیای واقعی اثر بگذارد. تغییر در شرایط دنیای واقعی منجر به اخذ تصمیمات و انجام اقدامات تازه می شود. در چرخه ای که تعامل یا اثرات متقابل بین اقدامات و دنیایی که آن اقدامات را احاطه کرده در جریان دائمی است. در تعامل با دنیای پیرامون خود، انسان ها براساس اطلاعاتی که از دنیای واقعی حس یا کسب می-کنند تصمیم می گیرند، براساس تصمیم خود اقدام می کنند تا بر دنیای واقع اثر بگذارند. در نتیجه اقدام انسان در دنیای واقع شرایط ایجاد می شود که خود منجر به اطلاعات جدید و اقدامات جدید می شود. چرخه پس خوران از موقعیت های ساده تا پیچیده زندگی انسان فعال است. از احساس گرسنگی یا تنظیم شرایط فیزیولوژیکی بدن مثل قند خون گرفته تا اخذ تصمیم برای رفع معضل کمبود مسکن در توکیو یا تصمیم گیری برای مهار تورم و رشد نقدینگی یک کشور.

• تاخیر

عنصر دیگر تفکر سیستمی، وجود تاخیر بین علت و معلول است که در بیشتر مواقع قابل مشاهده است. علت تغییر در شرایط یک سیستم ممکن است مدت ها قبل از بروز آن تغییر رخ داده باشد. توجه به وجود تاخیر در سیستم های اقتصادی اجتماعی در تفکر سیستمی موجب می شود که: اول انتظار از تغییر سیاست ها آنی و فوری نباشد و دوم اینکه در ارزیابی سیاست ها و مدیران و تصمیم گیران واقع بینانه تر قضاوت کنیم. هر دو مورد در رفتار حرفه ای، سیاسی و اجتماعی افراد بسیار مهم است. اگر تفکر سیستمی در جامعه رواج پیدا کند، آن جامعه تغییر شرایط را هم زمان با تغییر مدیران جامعه انتظار ندارد و در ارزیابی سیاسی و اجتماعی جامعه براساس شرایط جامعه قضاوت دقیق تری خواهد داشت.

• ساختار به عنوان علت

ساختار یک سیستم شامل عوامل و اجزا سیستم و قواعد حاکم بر تعامل بین آن-هاست. تفکر سیستمی ریشه رفتار پدیده-ها را در ساختار آن-ها می-داند و بر این اصل تاکید دارد که رخدادها را در بستر روندها و علل روند-ها را در ساختار-ها جستجو کنیم. با شناخت ساختار-های ایجاد کننده روند-ها، می-توان راه حل-های اساسی را برای تغییر رفتارها ارائه داد. اگر اجزای یک سیستم و روابط و قواعد حاکم بر اجزا

تغییر نکند، رفتار سیستم به صرف تغییر فرد یا بازیگران آن تغییر نخواهد کرد. اگر در یک شرکت سیاست‌ها تغییر نکند، روابط بین اجزا تغییر نکند و فرهنگ و هنجارهای رفتاری تغییر نکند، رفتار شرکت با تغییر مدیریت آن تغییر نخواهد کرد. تغییر رفتار یک جامعه و عملکرد آن در اثر تغییر دولت‌ها و یا حتی حاکمان آن جامعه نیز چنین است.

تفکر سیستمی محدود به این عناصر نیست و از زوایای گوناگونی می‌توان به آن نگریست. اگر هر فرد سعی در نگاه به قسمت‌های مختلف زندگی خود با نگرش سیستمی داشته باشد و تلاش کند نقش‌های زندگی خود اعم از دانشجو، استاد، بازاری، فعال حقوق حیوانات، سیاست‌مدار و ... را با استفاده از تفکر سیستمی بازی کند، قطعاً می‌تواند از پیش‌آمد مشکلات زیادی جلوگیری کرده و حتی با در نظر گرفتن اجزای مختلف سیستم و روابط بین آن‌ها، معضلات کنونی سیستم را به نحوی چاره‌سازی کند که خلل جدیدی در سیستم روی ندهد. اینکه رویکرد تفکر و نگرش سیستمی چه میزان در زندگی شخصی، خانوادگی، کاری، اجتماعی، معنوی و ... ما حاکم است را می‌توان با بررسی نتایج فعلی حاصل از پاسخ‌هایی که به سیستم‌های مختلف پیرامون خود داده‌ایم سنجید. چقدر از عملکرد خود در ارتباط با سیستم‌های مختلف پیرامون خود رضایت داریم؟



M O D E R N MAGAZINE



برای دریافت مجله مدرن و اطلاعات بیشتر به کانال های ارتباطی ما مراجعه فرمایید:



@BMUMA



@BM_UMA