

خودباوری مدیران و اندازه گیری میزان آن

نویسنده: ایرج سلطانی راد

چکیده

استقلال رای و نظر و عمل مدیریت دارای اهمیت زیادی می باشد و این مهم در فرهنگ عمومی نیز از جایگاه خاصی برخوردار است. ما به کرات شنیده ایم که انسان بایستی روی پای خود بایستد و یا در ضرب المثل ها داریم: «کس نخارد پشت من جز ناخن انگشت من» و یا «هر که به امید همسایه نشست گرسنه می خوابد». همه این نکته های پر محتوا این روحیه را تقویت می کنند که انسان بایستی هم در زندگی شخصی و هم در زندگی سازمانی متکی به خود و دارای اعتماد به نفس باشد و خود را به عنوان فردی مؤثر باور نماید و ریشه بسیاری از موفقیت ها و یا عدم موفقیت ها را در خود جستجو کند. خودباوری به مدیران کمک می کند تا حداکثر توان فکری، عقلی و فردی خود را در ترکیب مناسب عوامل تولید به کار گیرند و از تک تک افراد سازمان انسان های متکی به خود، دارای اعتماد به نفس و خودباوری بسازند که حاصل آن سینرژی در خودباوری است. بنابراین با توجه به نقش مهم خودباوری در موفقیت مدیران در این مقاله سعی بر آن است که مفهوم خودباوری، ویژگی های اساسی مدیران خودباور تبیین و به وسیله آزمونی که طراحی و تدوین شده، به مدیران سازمان ها کمک شود تا میزان خودباوری خود را سنجیده و در جهت تقویت آن گام بردارند، امید است مورد توجه و استفاده مدیران سازمان ها قرار گیرد.

مفهوم خودباوری

خویشتن شناسی رسید، به طوری که انسان بتواند در جستجوی معنا و درصدد خلق معنا باشد. سارتر می گوید: ما در حال معنا دادن به انسان

مقدمه خودباوری خویشتن شناسی است و خویشتن شناسی نردبان معرفت است. (۱) از طریق معنی دادن به انسان ها می توان به خود آگاهی و

به خود» اغلب موارد همواره با «خودآگاهی یا آگاهی از خود (۷)» است (۸) خودشناسی و آگاهی از خود در تعالیم دینی نیز مورد تأکید است و خداوند متعال خودشناسی را ملازم با خداشناسی قلمداد نموده است و در حدیث معروف از پیامبر اکرم نقل گردیده است که مَنْ عَرَفَ نَفْسَهُ فَقَدْ عَرَفَ رَبَّهُ .

کسی که خود را شناخت هر آینه خدا را شناخته است. (۹)

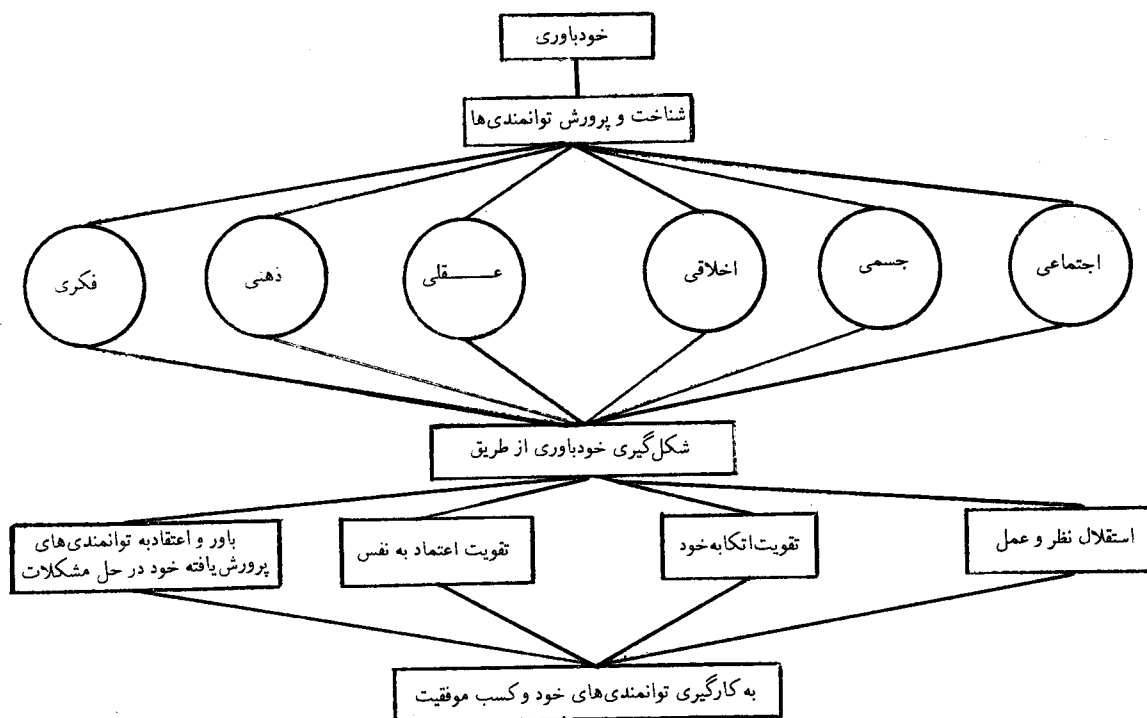
بنابراین شرط اساسی خودباوری شناخت خود است یعنی وقتی انسان توانمندی‌ها، استعدادها و قابلیت‌های روانی، فردی، عقلی، فکری خود را شناخت باور او در مورد اینکه می‌تواند آنها را پرورش دهد شکل می‌گیرد و به خودپنداری خود می‌رسد. خودپندارهای خوب با رفتار خودشکوفایی همراه می‌شود که با آن، فرد می‌تواند با اطمینان بر اینکه ارتباطش با محیط ثمربخشی است به تعامل با محیط بپردازد. فرد خودشکوکا با محیط خود به خوبی رابطه برقرار می‌کند و فرصت‌های نشو و نما و افزایش توان خود را می‌یابد و بدون تردید به رشد دیگران کمک می‌کند. (۱۰)

امام خمینی (ره) در تبیین خودباوری و اعتماد به قابلیت‌های وجود خود می‌فرماید: «ما تا بیدار نشویم از این خواب و تا توجه به این نکنیم که ما هم انسان هستیم، ما هم شخصیت داریم، ما هم ملت‌های بزرگ هستیم...، تا این معنا را باورمان نیاید، نمی‌رویم دنبال کار... اگر این معنا را توجه به آن نکنیم و بیدار شویم، دنبال بیداری، اراده پیش

هستیم اما ساخت این تمدن در حال معنی‌زدایی است. این تمدن، کشتی به گل نشسته است. می‌گوید: دنیا غیرشخصی شده و اینها همه باعث معنزدایی از انسان شده است. (۲) «معنی جویی» در اغلب انسان‌ها یک حقیقت است، نه یک ایمان و عقیده، موضوع معناجویی مورد بحث و مجادله پاره‌ای از اندیشمندان اگزیستانسیالیست نیز هست که ایده‌های انسانی را چیزی جز ساخته و پرداخته خود او نمی‌دانند. بنا به گفته ژان پل سارتر، انسان سازنده خودش است و طراح «عنصر و جوهر» خود. دکتر فرانکل بر این باور است که «معنی» هستی ما ساخته و پرداخته خود ما نیست، بلکه ما آن را جستجو و کشف می‌کنیم. (۳) معنا دادن موجب خودآگاهی (۴) انسان شده و موجب می‌شود که او به خود برگردد. «مفهوم از خود» عبارت است از آگاهی و شعور یک فرد از بودن اساسی و کلیت و ویژگی خود. در مفهوم «از خود» تمام ادراکات جسمانی، اجتماعی و روانی فرد در مورد خودش دخیلند. مفهوم «از خود» از دو جزء تشکیل شده است، یکی «تصویر به خود» (۵) که عبارت است از تصویری که فرد از خود دارد و این تصویر نشانگر آن است که فرد از وضع خود راضی است یا ناراضی. «تصویر به خود» جایگاهی را که فرد خود را در آن قرار می‌دهد نیز دربرمی‌گیرد و در بین طبقات مختلف آن طبقه را که در آن قرار گرفته است مشخص می‌کند و نقشی را که به عهده دارد و دیگری حرمت به خود (۶) یا احساسی که ما در مورد خویشتن داریم و اینکه چه میزان خود و وضعیت خود را می‌پسندیم. توجه زیاد به «حرمت

می‌دانسته‌اند. (۱۱)
 با توجه به اینکه زیربنای خودباوری شناخت می‌باشد، بنابراین می‌توان خودباوری را این چنین بیان نمود: خودباوری، عبارت است از شناخت توانمندی‌های فکری، ذهنی، عقلی، اخلاقی خود و پرورش آنها و شکل دادن باور خود به اینکه با به کارگیری استعدادها و توانمندی‌های پرورش یافته خود می‌توان در جهت تعالی خود و سازمان گام برداشت و موفق شد.
 بنابراین فرآیند خودباوری را می‌توان در شکل زیر نشان داد.

می‌آید که ما می‌خواهیم، خودمان وسایل زندگی اجتماعی خودمان را فراهم بکنیم، با کوشش خودمان باید کارهای خودمان را انجام بدهیم. مدتی می‌گذرد و ما خودمان صنعتگر خواهیم شد». در بیانات امام (ره) سعی در برانگیختن روحیه اعتماد به نفس نیروهای انسانی و افراد جامعه و باوراندن خودباوری و اتکای بر خود به عنوان یک فرهنگ غالب در جامعه دارند. فراوانی سخن ایشان در این خصوص حکایت از آن دارد که حضرت امام (ره) به این عنصر تأکید بسیار داشته‌اند و آن را یکی از زمینه‌های دستیابی به استقلال اقتصادی و در نهایت توسعه اقتصادی



ویژگی های مدیران خودباور

۱- ریسک پذیری بالا و قوی اما منطقی: یکی از ویژگی های مدیران خودباور این است که از تجربیات و آموخته های قبلی خود به نحو مطلوبی استفاده می کنند. خطرپذیری منطقی یکی از عوامل موفقیت مدیر در پیشبرد اهداف سازمانی است و لازمه پذیرش آن این است که مدیر از خودباوری بالایی برخوردار باشد و یا به عبارت دیگر دارای اعتماد به نفس قوی باشد.

خطرپذیری میزان وابستگی مدیر سازمان را به عوامل بیرونی کاهش داده و این روحیه را که بایستی کارهای سازمان با توان و استعداد های موجود سازمان به بهترین نحو انجام شود تقویت می کند. ریسک همیشه با شناخت سوانح یا خطرات و تجزیه و تحلیل آنها بر مبنای میزان اثرگذاری بر سازمان شروع می شود و (مدیران خودباور) بر مبنای اطلاعات جمع آوری شده و آگاهی، به ارزیابی ریسک از طریق انجام فرآیند اصلی زیر می پردازند:

الف - تخمین یا برآورد میزان ریسک (اندازه گیری ریسک)

ب - سنجش ریسک (چقدر این ریسک نسبت به ریسک های دیگر بزرگ تر است)

ج - تصمیم گیری در مورد ریسک (آیا این ریسک با در نظر گرفتن معیارهای متداول روز قابل قبول است)

د - اقدام لازم در مورد ریسک (۱۲) به طور کلی می توان مشخصه های اصلی خطرپذیری مدیران خودباور را فهرست وار به

شرح زیر بیان نمود:

۱-۱- تصمیم گیری روان و بدون فوت وقت

۱-۲- جرأت در بیان نظر و عقیده

۱-۳- جسارت در عمل و اجراء

۱-۴- مسؤولیت پذیری بیشتر و سنگین تر

۱-۵- اجرای فکر و نظر خود بدون هراس

۲- انگیزه کسب موفقیت: مدیران خودباور به

لحاظ اینکه توانمندی های خودشان را شناخته اند و

محک زده اند آنها را با اطمینان به کار می گیرند و

انتظار اینکه موفق شوند بالاست. بنابراین با

ضمانت اینکه موفق می شوند دست به کار و عمل

می زنند و از این بابت کار را با انگیزه کسب

موفقیت شروع می کنند، یعنی قبل از شروع کار،

موفقیت را برای خودشان یک امر دست یافتنی و

عادی می دانند و همین انتظار و اعتماد به خود در

تقویت انگیزه کسب موفقیت و استقلال و عدم

وابستگی به دیگران نقش زیربنایی دارد. مدیرانی

که این انگیزه را دارا هستند، حد متعادلی از مخاطره

را در کار می پذیرند، علاقه مند به دریافت

بازخوردهای آنی در شغل و کارشان می باشند، از

انجام کارشان لذت می برند و ارضا می شوند و

بالاخره تمام توجه و توان خود را به کار معطوف

می کنند تا بتوانند به طور کامل آن را انجام

دهند (۱۳). به طور کلی مشخصه های اصلی مدیران

خودباور در بعد انگیزه کسب موفقیت عبارتند از:

۱-۲: در رسیدن به نتیجه مطلوبی از کار حد

تعادل را رعایت می کنند یعنی از افراط و تفریط

دوری می جویند و این به خاطر این است که رعایت

یکی از این دو معنی است: یا در جهان تا به حال چنین چیزی وجود نداشته است، یا برای کاشف تازه است (۱۶). مدیران خودباور به لحاظ اینکه متکی به فکر و ذهن خود هستند و انتظار ارائه کارهای نو و جدیدی دارند دارای خلاقیت هستند و پیوسته با ارائه اندیشه‌های نو به دنبال تغییر و نوآوری هستند. به‌طور کلی شاخص‌های مدیران خودباور در بعد خلاقیت عبارتند از:

۱-۳. حساسیت نسبت به رخدادهای تصادفی و آمادگی برای واکنش نشان دادن به آنها تا سرحد رها کردن برنامه جاری

۲-۳. دقت و تأمل در تعریف و انتخاب اهداف پرورشی و مسائل پژوهشی

۳-۳. آمادگی برای خطر کردن (۱۷)

۴-۳. ابداع افکار و اندیشه‌ها و روش‌های جدید در کار

۵-۳. ارائه پیشنهادها سازنده و نو در کار

۶-۳. بهینه‌سازی ساختاری کار و روش‌ها و گردش کارها

۷-۳. حل مشکلات و مسائل سازمان از راه حل مسأله

۸-۳. عادت به تفکر قبل از عمل

۹-۳. تمرکز به یک موضوع، یک کار و یک مسأله و اینکه تا مسأله حل نشود سراغ مسائل دیگر نمی‌روند.

۱۰-۳. به دنبال شکار مسائل و مشکلات سازمان هستند.

۴-نگرش مثبت به خود و دیگران: داشتن نگرش مثبت نسبت به خود و دیگران از مقدمات

تعادل، موفقیت را تضمین می‌کند.

۲-۲: به کسب موفقیت شخصی بیشتر از پاداش‌های ناشی از موفقیت توجه نشان می‌دهند. آنها از حل یک مشکل و فایق شدن به آن بیشتر از پول یا تشویقی که دریافت می‌کنند به هیجان می‌آیند.

۳-۲: برای اصلاح عمل خود از بازخورد به‌خوبی و با آغوش باز استقبال می‌کنند. (۱۴)

۴-۲: کار مداوم و سخت انجام می‌دهند

۵-۲: به نتیجه و عملکرد کار خود حساس و خواستار دیدن و لمس کردن آن هستند

۶-۲: کارها را با برنامه و حساب شده انجام می‌دهند که حداقل خطا و شکست در آن باشد.

۷-۲: هدف‌دار حرکت می‌کنند

۸-۲: پیشرفت و موفقیت را هیچگاه وابسته به شانس و تصادف نمی‌کنند

۹-۲: از زمان حال عبرت می‌گیرند و مشکلات آینده را خوب پیش‌بینی می‌کنند و آینده‌نگرند

۱۰-۲: از شکست‌های گذشته عبرت اصلاحی می‌گیرند.

۳-خلاقیت: خلاقیت پیدایی و تولید یک اندیشه و فکر جدید است در حالی که نوآوری عملی ساختن اندیشه و فکر آن است. نوآوری به معنی به‌کارگیری تفکرات جدید ناشی از خلاقیت می‌باشد که در یک سازمان می‌تواند به‌صورت یک کالای جدید، خدمت و یا راه‌حل جدید انجام کارها باشد. خلاقیت اشاره به قدرت ایجاد اندیشه‌های نو دارد و نوآوری به معنای کاربردی ساختن آن افکار نو و تازه است (۱۵). نوآوری به

کار را انجام دهد و به طور خودجوش از چهارچوب‌ها تبعیت کند، خودنظمی است.

- خود مختاری: (۲۲) یعنی اینکه فرد در اداره کردن استعدادها و مجموعه توانمندی‌های خود، آزادی و اختیار دارد و با اختیار می‌تواند در جهت مطلوب حرکت نماید.

- تسلط به نفس: (۲۳) یعنی اینکه انسان توانایی و تمایل به اداره کردن خود را دارد.

- و مسؤولیت‌پذیری، استقلال و ... به طور کلی مشخصه‌های مدیران خودباور در بعد نگرش مثبت نسبت به خود و دیگران عبارتند از:

۱-۴- نسبت به ارزشمند بودن خود مشکلی ندارند و می‌توانند همه احساسات و نگرش و علایق خود را تجربه کنند و چون احساسات او برایش تهدید کننده نیست، بنابراین در مقابل احساسات خود حالت دفاعی ندارد (۲۴).

۲-۴- توانمندی‌های خود و دیگران را بدون دغدغه به کار می‌گیرد.

۳-۴- کنترل و تهدید را در کار سازمانی نه تنها کارساز نمی‌داند بلکه مخرب می‌داند.

۴-۴- باورهای او در مورد مسؤولیت‌پذیری و خودشکوفایی انسان‌ها قلبی و واقعی و عملی است.

۵-۴- تصمیمات را در دست عده خاصی منحصر نمی‌کند بلکه از توان همه افراد در سازمان کمک گرفته می‌شود.

تست انگیزه‌های خودباوری مدیران

با توجه به مطالب ذکر شده فوق در مورد

خودباوری و دگرباوری است. وقتی انسان استعداد‌های خود را شناخت، نگرش او نسبت به خودش مثبت می‌شود و این نگرش مثبت کمک می‌کند که دیگران نیز به این شناخت و نگرش مثبت برسند بدین ترتیب در سازمان نگرش مثبت همگانی می‌شود و در هر فردی علاوه بر خودباوری، دگرباوری تقویت می‌شود. مدیران خودباور با نگرش مثبتی که نسبت به توانمندی‌های خود و دیگران دارند، کیفیت‌های زیر را در انسان‌های سازمانی ایجاد، پرورش و کاربردی می‌نمایند.

- خودشکوفایی: (۱۸) یعنی تحقق یا فعلیت بخشیدن استعداد‌های بالقوه صرف نظر از نوع آنها. مزو این مفهوم را چنین بیان می‌کند: «انسان هرچه می‌تواند، باید بشود» پس خودشکوفایی میل رسیدن به حدکمالی است که فرد قابلیت رسیدن به آن را دارد. افراد این نیاز را به روش‌های مختلف ارضا می‌سازند، یکی ممکن است از طریق مادر ایده‌آل بودن، دیگری از راه فعالیت آموزش و یکی هم از طریق ورزش و ... (۱۹)

- خود رهبری: (۲۰) یعنی اینکه انسان توانمندی‌ها، استعدادها و مجموعه عواطف، احساسات و نگرش‌های خود را به سوی خودشکوفایی و تحقق اهدافی که برایشان تعیین شده هدایت و جهت دهی نماید.

- خودنظمی: (۲۱) یعنی اینکه انسان از درون برای خویش مقررات و چهارچوب‌هایی درست کرده و در آن قالب‌های درست شده حرکت می‌کند. اینکه انسان با خودش شرط می‌کند، فلان

لطفاً قبل از پاسخگویی به سؤالات به نکات زیر توجه فرمایید.

الف: لطفاً برای هر یک از موارد و مطالب زیر یکی از چهار جواب A,B,C,D را انتخاب کنید.

ب: بعد از اینکه مطالب را مطالعه کردید و براساس واقعیات یکی از جواب‌های فوق را انتخاب نمودید برای بیان نتایج و امتیاز دادن به خودتان براساس تست، مطابق جدول شماره ۲ عمل کنید. در جدول برای هر سؤال جواب‌های A,B,C,D در نظر گرفته شده و هر کدام دارای امتیازی است که شما از هر سؤال، امتیاز یکی از موارد A,B,C,D را اخذ می‌نمایید که جمع نمرات همه سؤالات امتیاز نهایی شما خواهد بود.

ج: نتایج در جدول شماره ۱ در چهار سطح از نمره ۱۶۰ تا ۲۰۰ و از نمره ۱۰۰ تا ۱۶۰ از ۶۰ تا ۱۰۰ و زیر ۶۰ مورد بحث و تحلیل قرار گرفته است که شما می‌توانید نمره خود را که از تست به دست آورده‌اید با آن مقایسه کنید و از وضعیت خودباوری خود مطلع شوید.

خودباوری مدیران، در ادامه، نحوه اندازه‌گیری میزان خودباوری بیان می‌گردد، هرچند نمی‌توان ادعا نمود که مباحث علوم رفتاری را می‌شود دقیق و به‌طور کمی بیان نمود، ولی این ادعا که تا حدی می‌توان در جهت دقیق شدن و کمی شدن آنها گام برداشت، منطقی است. تستی که در پیوست شماره ۱ آمده به شما کمک می‌کند که بدانید آیا تمایل دارید خودباور باشید و به چه اندازه. به هر یک از موارد و مطالب عنوان شده تا حد امکان بی‌طرفانه و صادقانه جواب دهید و جواب‌ها را به نحوی انتخاب کنید که موقعیت و وضعیت واقعی شما را نشان دهد نه آن چیزی که شما دلتان می‌خواهد یا فکر می‌کنید باید این‌طور باشد. پاسخ واقعی و صادقانه شما عزیزان می‌تواند نتایج قابل قبول و معنی‌داری را به شما نشان دهد تا از نتایج برای اصلاح خود استفاده کنید. به عبارت دیگر سعی نکنید با پاسخ‌های غیرواقعی خودتان را فریب دهید، زیرا هدف اساسی، اصلاح و دادن رهنمودهایی برای تقویت خودباوری شماست.

A = تقریباً همیشه

B = بعضی مواقع

C = به ندرت

D = هرگز

جدول شماره ۱

<p>دارای خودباوری خوب و مطلوبی هستید: کسب این امتیاز نشان می دهد که شما شناخت کافی و کاملی از مجموعه توانمندی های خود دارید، اعتماد به نفس و اتکای به خود در شما قوی بوده و باور و اعتماد شما به اینکه استعدادها و توانایی تان در حل مشکلات راهگشاست، بالا می باشد، میزان خطرپذیری شما در انجام کارهای سازمانی بالاست و از امکانات، استعدادها و نیروهای موجود سازمان، بیشترین بهره برداری را دارید و جسارت شما در بیان نظر و عقیده به عمل و مسؤولیت پذیری بالاست. انگیزه کسب موقعیت در حد بالایی است و برای تحقق اهداف سازمان هیچگاه به شانس و تصادف تکیه ندارید بلکه با برنامه ریزی و پیش بینی منطقی حرکت می کنید و در مورد اصلاح عملکرد از طریق دریافت بازخورد اقدام نموده و تا حصول نتیجه مطلوب دست از تلاش بر نمی دارید. نسبت به رخدادهای تصادفی در سازمان برخورد علمی داشته، در پی شکار مشکلات سازمان هستید و روش حل مسأله را در رفع مشکلات فنی و انسانی سازمان بسیار کارساز می دانید. استراتژی بهبود دایم، استقبال از پیشنهادها و کارکنان، تمرکز بر یک موضوع تا حصول نتیجه، تحقیق و پژوهش و نگرش مثبت نسبت به کارکنان سازمان در شما قوی بوده و راهنمایی و توجه به ارزش های انسانی را کارسازتر از کنترل و تهدید می دانید.</p>	از ۱۶۰ تا ۲۰۰
<p>دارای خودباوری هستید: کسب این امتیاز نشان می دهد که شما بعضی از توانمندی های خود را شناخته اید و نسبت به بعضی از آنها شناخت کمتری دارید. اعتماد به نفس شما در بعضی از کارها کم می شود، ولی این امر لطمه زیادی به شما وارد نمی کند، باور و اعتقاد دارید که استعدادها و خودتان در حل مسائل راهگشاست، ولی این اعتقاد در بعضی مواقع سست می شود، در تصمیم گیری و اجرای کارها خطرپذیر هستید، متکی به امکانات و استعدادها و داخلی سازمان هستید. جسارت شما در بیان نظر و عقیده، عمل و مسؤولیت پذیری خوب است ولی گاهی اوقات عوامل محیطی آن را تعدیل می کنند، انگیزه کسب موفقیت در شما قوی است ولی بعضی از مواقع عدم موفقیت را به شانس و تصادف وابسته می دانید. کارها را به طور عمومی به نتیجه می رسانید و اموری را که برای به نتیجه رسیدن به کار و زحمت فوق العاده ای نیاز دارد رها می کنید. ریشه بسیاری از مسائل سازمان، موفقیت ها و عدم موفقیت ها را در خودتان جستجو می کنید و کمتر به دیگران نسبت می دهید، ضمن قبول کمی دخالت شانس و تصادف در امور سازمان نسبت به رخدادهای تصادفی برخورد عملی داشته و آن را تحلیل می کنید، از اولویت بندی مشکلات سازمان استقبال می کنید و روش حل مسأله را در بیشتر موارد</p>	از ۱۰۰ تا ۱۶۰

<p>برای حل مشکلات سازمان کارساز می‌دانید و از اینکه علت پدیده یا موضوعی به خارج از سازمان نسبت داده می‌شود به شدت ناراحت می‌شوید، به استقلال رأی و نظر کارکنان باور داشته و از نظرات آنها در کار استفاده می‌کنید، وقتی مشکل حادی پیش می‌آید اعتقاد به تمرکز افکار، منابع و امکانات برای آن مسأله تا برطرف شدن آن دارید.</p>	
<p>دارای خودباوری کمی هستید: کسب این امتیاز نشان می‌دهد که قسمت کمی از استعدادها و توانمندی‌های خود را شناخته‌اید و اعتماد به نفس شما ضعیف می‌باشد، به استعدادها و توان خود در حل مشکلات باور چندانی ندارید- گرچه در بعضی از مواقع عزم به حل مشکلات دارید، نسبتاً محافظه کار هستید و همواره در بیان نظر، عقیده و عمل مواظب اطرافیان هستید که کسی از نظر و عمل شما ناراحت نشود. در بیشتر کارها و تصمیم‌گیری متکی به دیگران و نظر آنها هستید، دیگران به راحتی نظر شما را تغییر می‌دهند و شما با اندک مقاومت تسلیم دیگران می‌شوید، از پذیرش مسؤولیت‌های جدید هراس دارید، موفقیت برای شما به مقدار کمی لذت بخش است، در رسیدن به اهداف خود و سازمان بیشتر به شانس و تصادف متکی هستید و به این لحاظ کمتر به سراغ برنامه‌ریزی و آینده‌نگری می‌روید. اراده شما در اجرای نظراتتان سست و متزلزل است، کارها را به دلیل عدم اطمینان به خود نیمه کاره رها می‌کنید و از این بابت ناراحت نمی‌شوید. رخدادهای تصادفی را یک امر عادی و قابل توجیه می‌دانید، از شناسایی و حل مشکلات سازمان و زندگی خود حتی المقدور دوری می‌جوید، از ایجاد تغییر در سازمان و روال عادی زندگی استقبال چندانی ندارید و موفقیت و پیشرفت را امری می‌دانید که برنامه‌ریزی و تلاش، کمتر در آن دخالت دارد.</p>	<p>از ۶۰ تا ۱۰۰</p>
<p>بایستی در پرورش خودباوری تلاش زیادی بکنید: کسب این امتیاز نشان می‌دهد که تقریباً از خود بیگانه هستید، یعنی نقاط قوت و ضعف خود را نمی‌شناسید، اعتماد به نفس هم ندارید و هر لحظه تابع کسی و نظری هستید و در حل مشکلات نقش خود را به طور گسترده بی‌اثر می‌دانید، به شدت محافظه کار هستید و خطرپذیر نیستید، نظر و عقیده خود را نمی‌توانید بیان کنید و از اینکه مبدا دیگران آن را نقد کنند به شدت هراس دارید. تا مجبور نشوید مسؤولیت نمی‌پذیرید، آن هم مسؤولیت‌های سبک و عادی، کسب موفقیت را یک امر مشکل و مخصوص افراد خاصی می‌دانید و آن را برای خودتان غیرممکن می‌دانید، به مقدار خیلی زیادی به شانس و تصادف اعتقاد و متکی هستید و بر این اساس اعتقادی به برنامه‌ریزی، پیش‌بینی و به‌کارگیری توان و استعدادهای خود و سازمان ندارید، روی نظرات خود نمی‌ایستید و کارها را از ابتدا رها کرده و ناامید می‌شوید، آگاهی از</p>	<p>زیر ۶۰</p>

مشکلات خانواده و سازمان برای شما زجرآور است، روش علمی را کارساز نمی‌دانید، بسیار به دیگران متکی هستید و حتی نظری را که خودتان دارید از زبان دیگران می‌پذیرید، روحیه تغییر ندارید و آن را امری مخاطره‌آمیز می‌دانید. از محیط تأثیر می‌پذیرید و بر آن تأثیری ندارید، بر سرنوشت خود تسلط ندارید و زندگی اجتماعی را امری دشوار می‌دانید.

راه‌های تقویت خودباوری (۲۵)

- برای خودتان بازاریابی کنید یعنی نقاط مثبت خود را یادآوری کنید و به دیگران بشناسانید.

ب - همیشه احساس شایستگی کنید، یعنی به خاطر کارهای خوب حتی اگر کوچک هم باشد خود را ستایش و تشویق نمایید.

عوامل مختلف محیطی از قبیل محیط زندگی، کاری و جامعه، شما را تحت تأثیر منفی قرار ندهد و سعی نمایید احساس شایستگی شما در هیچ زمانی تضعیف نشود.

ج - همیشه به موفقیت و پیشرفت فکر کنید، برای اینکه به مرور زمان خودباوری شما تقویت شود ابتدا به سراغ هدف‌های بلند و بزرگ نروید زیرا اینگونه هدفها ممکن است تحقق نیابند که این در سرکوب کردن خودباوری اثرات فراوانی دارد بنابراین هدف‌های مقطعی و کوتاه مدتی را که رسیدن به آن در وجودتان آسان به نظر می‌آید انتخاب کرده و برای رسیدن به آن اقدام کنید. هدف‌های کوچک و موفقیت‌های کوچک به طور مرحله‌ای خودباوری شما را شکل می‌دهند، یعنی وقتی شما به موفقیتی دسترسی یافتید، تجربه آن برای شما خوشایند است و این خوشایندی وقتی

بعد از اینکه از راه آزمون از وضعیت خودباوری خود آگاهی یافتید و میزان نسبی خودباوری شما مشخص گردید برای رسیدن به وضعیت مطلوب بایستی تلاش خود را شروع کنید. برای راهنمایی و کمک به تقویت خودباوری راه‌های زیر توصیه می‌شود:

الف - همیشه بر این باور باشید که بخشی از استعدادها، توانمندی‌ها و قابلیت‌های شما ناشناخته مانده است. این باور موجب می‌شود که شما به دنبال راه‌های عملی برای شناخت، پرورش و به کارگیری استعدادهای خود باشید و میزان امیدواری به خودتان تقویت می‌شود. در این راستا نه تنها استعدادهای شناخته شده شما بیشتر بارور می‌شود. بلکه به دنیای ناشناخته خود نیز وارد می‌شوید. برای شکل دهی به باور فوق به طور مشخصی کارهای زیر را انجام دهید:

- به توانمندی‌های خود ببالید و برای توانمندی‌های ناشناخته خود حساب باز کنید.

- در شناسایی و به کارگیری توانمندی‌های ذهنی، عقلی و علمی خود هرگز و حتی برای یک لحظه هم ناامید نشوید.

- از تمرکز روی یک مسأله و یا کار تا حل آن استقبال کنید.
- قبل از هر کاری هر چند سا، فکر کنید.
- در مقابل حوادث و کنش مناسب نشان دهید.
- فکر خود را عملی کنید.
- در حل مشکلات روش‌های علمی را به کار بگیرید.

ه- مسئولیت‌پذیر باشید، زیرا مسئولیت‌پذیری تمرین خودباوری در عمل است یعنی نوعی کارآموزی در خود باوری است. وقتی مسئولیتی به گردن می‌گیرید و عواقب آن را از ابتدا تا انتها به عهده می‌گیرید، در عمل توانایی و خودباوری خود را به خود و اطرافیان تأکید می‌کنید. مسئولیت تنها در کار سازمان مصداق ندارد بلکه در زندگی شخصی و در زندگی با دوستان و ... نیز می‌تواند به خودباوری کمک کند. وقتی شما مسئولیت خرید و راهنمایی دوستان را که با هم به تفریح رفته‌اید به عهده بگیرید و یا مسئولیت تهیه غذا را در یک روز تعطیل در منزل به عهده بگیرید، خودباوری خود را زنده و یادآوری کرده‌اید. در هر حال مسئولیت‌پذیری از هر نوع و کیفیتی و در هر جایی که باشد، خودباوری و احساس توانمندی را در شما تقویت می‌کند.

و- خود را به دیگران وابسته نکنید، زیرا وابستگی انسان به هر چیزی زایل‌کننده خودباوری است. شما به کار خود وابسته نیستید. به خود تأکید کنید این کار شماست که به شما انرژی و توانایی شما وابسته است. همیشه احساس کنید که دیگران

ادامه یافت برای افزایش آن سعی می‌کنید، بیشتر موفقیت کسب کنید که این امر بستر خودباوری را فراهم می‌کند. برای اینکه احساس موفقیت خودباوری شما را تقویت کند کارهای زیر را به‌طور مشخص انجام دهید:

- عدم موفقیت‌های گذشته را اصلاً به یاد نیاورید.

- آینده را خوب پیش‌بینی کنید.
- از شانس و تصادف هیچ وقت یاری نجویید.
- همیشه هدف‌های مشخص را انتخاب کنید.
- همیشه نتیجه کار خود را لمس کنید.
- سخت کوش باشید.
- انتقادپذیر باشید.
- تعادل در کارها را فراموش نکنید.
- د- همیشه به فکر تحول و تغییر باشید، چون تغییر و نوآوری همیشه از نظر روانی افراد را با نگرانی روبه‌رو می‌کند. افراد کمتر تمایل دارند که در روال زندگی و کار خود تغییر ایجاد کنند. شما برای اینکه به تقویت خودباوری خود کمک کنید با خوش‌بینی و اتکای به توانمندی‌های خود سعی کنید تغییراتی هرچند جزئی در روال‌های معمولی ایجاد کنید. ایجاد تغییرات جزئی وقتی با موفقیت انجام شد و شما آثار آن را دیدید، عدم اطمینان، نگرانی و ابهام وضعیت‌های آینده کم می‌شود، بنابراین برای تغییرات بزرگ‌تر و اساسی‌تر آماده می‌شوید. به‌طور کلی برای اینکه فرد خودباوری باشید در این بعد کارهای زیر را به‌طور مشخص دنبال کنید.
- همیشه به دنبال شناسایی مشکلات باشید.

گام بردارند، در افراد متفاوت است. وقتی خود را مقید نمودید که در زمان مشخصی با تدابیر لازم خودباوری خودتان را تقویت کنید موفق خواهید شد. اگر در تعلیم و تربیت رسمی برای دوره‌های مختلف از دبستان تا دانشگاه برای تحصیل و یادگیری زمان مشخص نشود، افراد قیدی برای یادگیری در زمان مشخص ندارند و زمانی یادگیری حاصل می‌شود که ارزش چندانی برای زندگی فردی و اجتماعی ندارد. خودباوری نیز از این قاعده مستثنی نیست. مشخص کردن زمان برای خودباوری موجب به کارگیری تمام نیرو برای ایجاد و تقویت و کاربرد آن می‌شود. بنابراین به این امید نباشید که انشاء... خودباوری ایجاد خواهد شد. خودباوری را بایستی عینی نمایید و از نظر زمانی خودتان را مقید کنید که آن را ایجاد کنید.

جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

باتوجه به مطالب گفته شده در مورد خودباوری، ویژگی‌های مدیران خودباور، آزمون اندازه‌گیری میزان خودباوری و راه‌های تقویت خودباوری در کارکنان، به‌وسیله آزمونی که تهیه گردیده است مدیران می‌توانند با آگاهی از میزان خودباور و تقویت آن، از حداکثر توانمندی‌های خود و سازمان برای تحقق اهداف سازمان بهره گرفته و با اتکای به خود، ریسک‌پذیری منطقی، انگیزه کسب موفقیت، خلاقیت، نگرش مثبت به خود و دیگران، استقلال فکر و عمل و اعتماد به نفس را در خود پرورش دهند و در دیگران نیز اعتماد به نفس و خودباوری را تقویت نموده و

به شما وابسته‌اند و حتی اگر در مواردی احساس می‌کنید که به چیزی یا کسی یا پدیده‌ای وابسته‌اید آن را به‌طور رسمی اعلام نکنید. اعلام رسمی که به فلان چیز و ... وابسته‌اید یعنی اینکه به خودتان تلقین نموده‌اید که خودباوری ندارید.

ز- در مورد خودباوری فکر کنید، اینکه دیگران در مورد خودباوری صحبت کنند و ما تحت تأثیر صحبت‌های دیگران در جهت تقویت خودباوری خودمان گام برداریم کافی نیست. وقتی انسان خودش در مورد خودباوری و آثار آن به تفکر بپردازد، خودباوری جزو وجود او می‌شود. ایده انسان به شرط تکرار در تفکر و تخیل به صورت عینی درمی‌آید، بر این اساس شما قادرید هر ویژگی بسیار مثبتی را که دوست دارید در خودتان ایجاد کنید. شما باید به آن ویژگی بسیار فکر کنید تا ملکه شود. برای تقویت خودباوری مدام از خود سؤال کنید که خودباوری یعنی چه؟ چه کسانی از خودباوری بالایی برخوردارند؟ خودباوری در زندگی شخصی و کاری چه آثار مثبتی دارد؟ این سؤالات موجب می‌شود که خودباوری در انسان به‌وجود آمده، پرورش یابد و به کار گرفته شود.

ح- برای خودباوری زمان تعیین کنید. خودباوری امری است که عوامل محیطی و تربیتی در آن نقش زیربنایی دارند و به عبارتی، بیشتر اکتسابی و قابل پرورش است، و با توجه به اصل سندیت در آموزش هر صفت قابل پرورش، نیاز به زمانی برای پرورش دارد. بارژنتیکی خودباوری در همه افراد وجود دارد. اینکه افراد در چه محیط تربیتی قرار گیرند و چقدر در زمینه شکوفا کردن آن

بیرونی کاهش یابد. امید است مدیران سازمان‌ها از مطالب ارائه شده برای تقویت خودباوری خود و دیگران بیشترین بهره را ببرند.

درنهایت سازمان را تبدیل به یک سازمان خودباوری نمایند که پیوسته در آن تولید افکار جدید، کالا و خدمات جدید و ارزش‌های جدید افزایش یافته و میزان وابستگی آن به امکانات

پیوست شماره ۱

آزمون اندازه‌گیری میزان خودباوری

- ۱- برای انجام دادن هر کاری یا اتخاذ هر تصمیمی از تجربیات و آموخته‌های قبلی خود بدون تردید استفاده می‌کنم.
- ۲- معمولاً شرایط عدم اطمینان و نامعلوم برای من نگران‌کننده می‌باشد
- ۳- وقتی در مرحله تصمیم‌گیری قرار می‌گیرم با اطمینان از اینکه اطلاعات مربوط به تصمیم درست است باز از منابع و افراد مختلف کمک می‌گیرم
- ۴- وقتی از بنده در کار و زندگی شخصی اظهار نظر می‌خواهند به‌طور قاطع و صریح نظر می‌دهم
- ۵- از اینکه در کارها و تصمیماتی که قرار است اتخاذ نمایم بدون دلیل وقت تلف شود به‌شدت ناراحت می‌شوم
- ۶- در بیان نظر و عقیده‌ام در مورد کاری یا چیزی اگرچه مطمئن باشم دیگران آن را نقد می‌کنند باز اصرار می‌ورزم
- ۷- در بیان اظهار نظر درستی که واکنش دیگران را برانگیزد و آنها را ناراحت کند ابایی ندارم
- ۸- در صورتی که نتیجه کاری برای من مشخص نباشد از انجام آن کار به‌شدت دوری می‌جویم
- ۹- وقتی دوستان، همکاران و اطرافیان از به نتیجه نرسیدن کاری صحبت کنند ولی خودم در به نتیجه رسیدن آن اعتقاد داشته باشم، آن را بدون تردید انجام می‌دهم
- ۱۰- از اجرا و عملی کردن افکار و نظریاتم هراسی ندارم
- ۱۱- پیشنهاد مسؤولیت‌های جدید که سنگین‌تر باشد برای من ناراحت‌کننده است
- ۱۲- ارتباط با افراد ذی نفوذ و صاحب قدرت را در کسب موفقیت خودم مؤثر می‌دانم
- ۱۳- تفاهم خانوادگی را ناشی از قضا و قدر می‌دانم
- ۱۴- سعی می‌کنم از بیشتر برخوردهای تندوید اخلاقی‌های خودم در خانواده به‌طور منطقی جلوگیری کنم
- ۱۵- هر هدفی را که برای خود ترسیم می‌کنم بدان دسترسی می‌یابم

- ۱۶- از اینکه نفاذ ضعف کار و یا نظرم به من منعکس شود ناراحت می‌شوم
- ۱۷- در کار، موفقیت شخصی را برپاداش ناشی از موفقیت ترجیح می‌دهم
- ۱۸- حل یک مشکل و فایق شدن به آن، بیشتر از پولی که دریافت می‌کنم برای من هیجان می‌آورد
- ۱۹- از اینکه در بعضی مواقع روز بی‌کار شوم احساس ناراحتی به من دست می‌دهد
- ۲۰- برای من نتیجه کار مهمتر از این است که چگونه آن کار را انجام داده‌ام
- ۲۱- از اینکه کارهای ناگهانی و موردی انجام دهم به شدت عصبانی می‌شوم
- ۲۲- من مفهوم ضرب‌المثل معروف «اول چاه را بکن و بعد منار را بدزد» را در کارهایم به کار می‌بندم
- ۲۳- در صورتی که در کاری موفقیت مطلوبی کسب نکنم، دیگران را تا حدی مقصر می‌دانم
- ۲۴- به آینده زندگی خود و خانواده‌ام فکر می‌کنم و در صدد اقدامات مؤثری هستم ولی موفق نمی‌شوم
- ۲۵- وقتی در کاری شکست می‌خورم احساس یأس و ناامیدی به من دست می‌دهد
- ۲۶- خواسته‌های همسر و فرزندانم را بدون درنگ برآورده می‌کنم
- ۲۷- از فکر و اندیشه نو استقبال می‌کنم ولی عملی ساختن آن فکر یا اندیشه را به ضرر خود می‌دانم
- ۲۸- تغییر فصول سال به لحاظ اینکه در روند زندگی تغییر ایجاد می‌کند، برای من رنج‌آور و ملال‌آور است
- ۲۹- حوادث و وقایع تصادفی و شانسی برای من جالب است
- ۳۰- مسائل و مشکلاتی که در خانواده و یا سازمان برایم پیش می‌آید اولویت بندی می‌کنم
- ۳۱- از اینکه بخواهم محل خرید مایحتاج خانواده را عوض کنم، به شدت احساس ناراحتی و نگرانی می‌کنم
- ۳۲- شب‌ها قبل از خوابیدن به جریان اموری که در روز برایم اتفاق افتاده فکر می‌کنم
- ۳۳- از اینکه نارسایی‌های منزل و سازمان را پیدا و اعلام کنم احساس بدی دارم
- ۳۴- از اینکه کاری را نیمه‌کاره رها نمایم به شدت ناراحت می‌شوم
- ۳۵- معمولاً برای جواب دادن به صحبت‌های دوستان و همکاران از ضرب‌المثل و لطیفه استفاده می‌کنم
- ۳۶- نحوه کار ماشین لباسشویی، چرخ گوشت و جارو برقی برای بنده بسیار جالب است
- ۳۷- از اینکه در مسافرت با خانواده دیگری همسفر باشم احساس اطمینان می‌کنم
- ۳۸- از اینکه تصویر روشنی از خودم داشته باشم احساس خوشحالی می‌کنم
- ۳۹- در حل مسائل از به کارگیری توان خودم ناامید می‌شوم
- ۴۰- در کارهای معمولی از دیگران زیاد کمک می‌گیرم
- ۴۱- از کسانی که می‌گویند درس خواندن و یا به مدارج عالی رسیدن مخصوص عده‌ای خاص است خوشم می‌آید
- ۴۲- بعد از انجام هر کاری فکر می‌کنم توان خود را به کار نگرفته‌ام
- ۴۳- از اینکه دیگران از خودشان تعریف و تمجید کنند به شدت ناراحت می‌شوم

- ۴۴- از اینکه می‌کوشم تا کارها به سرعت انجام شود و به نتیجه برسد احساس خوشحالی می‌کنم
- ۴۵- از میانجی‌گری بین اختلاف و دعوی دو نفر و فیصله دادن به موضوع آنها عاجزم
- ۴۶- از اینکه دیگران نظر و عقیده‌ام را روی موضوع خاصی عوض کنند ناراحت می‌شوم
- ۴۷- من این ضرب‌المثل را که «مرغ یک پا دارد» در زندگی شخصی و سازمانی به کار می‌گیرم
- ۴۸- از اینکه دیگران را توجیه و وادار به پذیرش نظرم کنم احساس راحتی و خوشحالی می‌کنم
- ۴۹- از اینکه کاری را با مشورت دیگران انجام دهم احساس کوچکی می‌کنم
- ۵۰- بحث کردن در حضور چند نفر پیرامون موضوعی که روی آن تسلط دارم برای من مشکل است

پیوست شماره ۲

جدول شماره ۲

A	B	C	D	شماره	A	B	C	D	شماره
۱	۲	۳	۴	۲۶	۴	۳	۲	۱	۱
۱	۲	۳	۴	۲۷	۱	۲	۳	۴	۲
۱	۲	۳	۴	۲۸	۱	۲	۳	۴	۳
۱	۲	۳	۴	۲۹	۴	۳	۲	۱	۴
۴	۳	۲	۱	۳۰	۴	۳	۲	۱	۵
۱	۲	۳	۴	۳۱	۴	۳	۲	۱	۶
۴	۳	۲	۱	۳۲	۴	۳	۲	۱	۷
۱	۲	۳	۴	۳۳	۱	۲	۳	۴	۸
۴	۳	۲	۱	۳۴	۴	۳	۲	۱	۹
۴	۳	۲	۱	۳۵	۴	۳	۲	۱	۱۰
۴	۳	۲	۱	۳۶	۱	۲	۳	۴	۱۱
۱	۲	۳	۴	۳۷	۱	۲	۳	۴	۱۲
۴	۳	۲	۱	۳۸	۱	۲	۳	۴	۱۳
۱	۲	۳	۴	۳۹	۴	۳	۲	۱	۱۴
۱	۲	۳	۴	۴۰	۴	۳	۲	۱	۱۵
۱	۲	۳	۴	۴۱	۱	۲	۳	۴	۱۶
۴	۳	۲	۱	۴۲	۴	۳	۲	۱	۱۷
۱	۲	۳	۴	۴۳	۴	۳	۲	۱	۱۸
۴	۳	۲	۱	۴۴	۴	۳	۲	۱	۱۹
۱	۲	۳	۴	۴۵	۴	۳	۲	۱	۲۰
۴	۳	۲	۱	۴۶	۴	۳	۲	۱	۲۱
۴	۳	۲	۱	۴۷	۴	۳	۲	۱	۲۲
۴	۳	۲	۱	۴۸	۱	۲	۳	۴	۲۳
۴	۳	۲	۱	۴۹	۱	۲	۳	۴	۲۴
۱	۲	۳	۴	۵۰	۱	۲	۳	۴	۲۵

منابع و زیر نویس ها

- ۱- مهدی، الوانی، خویشتن شناسی مدیران، تهران: نشرنی، ۱۳۷۳، ص ۹
- ۲- نادر قلی، قورچیان و فروغ تن‌ساز، روند تحولات برنامه درسی، تهران: مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی، ۱۳۷۴، ص ۸۸
- ۳- نهضت، صالحیان و مهین میلانی (مترجمان) انسان در جستجوی معنی، تألیف دکتر ویکتور فرانکل، تهران: انتشارات درسا، چاپ هشتم ۱۳۷۴، ص ۱۴۱-۱۴۴
- 4- *Self awareness*
- 5- *Self image*
- 6- *Self esteem*
- 7- *Self- consciorsness*
- ۸- علی اکبر، فرهنگی، ارتباطات انسانی، تهران: انتشارات مؤسسه تهران تایمز، ۱۳۷۳، ص ۱۴۰-۱۳۷
- ۹- قال النبی (ص) مصابیح الانوار فی مشکلات الاخبار ج ۱ ص ۲۰۴
- ۱۰- محمدرضا، بهرنگی (مترجم) الگوهای تدریس، تألیف بروس جویس، مارشال ویل و بورلی شاورز، تهران: مؤلف، ۱۳۷۲، ص ۴۲۲
- ۱۱- فاطمه، امیرخانی، اندیشه‌های امام خمینی (ره) در زمینه برنامه‌ریزی توسعه اقتصادی، اهمیت توجه به اندیشه‌های اقتصادی امام خمینی (ره)، روزنامه کار و کارگر، شماره ۱۷۲۵، یکشنبه ۲۹ مهر، ۱۳۷۵، ص ۸
- ۱۲- آکن، ورینگ و حسن مهدی زاده، مدیریت و سبک استراتژیک، مجله تدبیر، شماره ۵۹، دی ماه ۷۴، ص ۲۸
- ۱۳- مهدی، الوانی، مدیریت عمومی، تهران: نشرنی ۱۳۷۱، ص ۳۳
- ۱۴- علی، علاقه‌بند، مترجم، مدیریت رفتار سازمانی، تألیف پال هرسی و کنت بلانچارد، تهران: انتشارات امیرکبیر، ۱۳۷۰، ص ۴۳ و ۴۴
- ۱۵- عبدالرضا، جعفری، کیفیت و نظام‌های کنترل، مجله تدبیر، شماره ۵۵، ص ۲۹
- ۱۶- فرزانه، طاهری، درک خلاقیت و مدیریت خلاق، نوشته هربرت ا. سایمن، فصلنامه علمی، فنی، اقتصادی فراز، شماره ۲، تابستان ۱۳۷۵، ص ۳۱
- ۱۷- همان منبع، ص ۳۷

18- *Self actualization*

۱۹- علی، علاقه‌بند، مدیریت رفتار سازمانی، ص ۳۲

20- Self - direction

21- Self - regulavation

22- autonomy

23- Self manage ment

۲۴- محمود، ساعتچی، روان‌شناسی کاربردی برای مدیران درخانه، مدرسه و سازمان، تهران: انتشارات
نشر ویرایش، ۱۳۷۴، ص ۱۱۰

۲۵- در این بخش از کتاب اعتماد به نفس تألیف م. حورایی، نشر دکلمه گران، ۱۳۷۵ استفاده شده است.