



امیر مؤمنان علی (ع)

بی‌ارزش‌ترین دانش آن است که از زبان تجاوز نکند و ارزشمندترین آن دانشی است که تأثیر آن در دل و فکر پدیدار آید.

● **مهارت تقویت انگیزه در کارکنان به گونه ای مثبت یک فرایند سه بخشی است.**

(۱) به افراد بگویید دقیقاً چه کاری را صحیح انجام داده‌اند.

(۲) به آنان بگویید چگونه این عمل به شما یا سازمان کمک کرده است.

(۳) صادقانه و صمیمانه قدر دانی کنید.

● **انگیزش (Motivation)** به عنوان یک حالت درونی فکرو جسم، آرزوها و خواسته‌ها، نیازها و مشوق‌ها که افراد را منفعیل می‌سازد و وادار به عکس‌العمل می‌نماید، توصیف شده است.

● **تقویت مثبت انگیزه فقط ۳۰ ثانیه از وقت ما را می‌گیرد.** ولی تأثیر آن ساعت‌های متمادی در ذهن و اندیشه کارکنان باقی می‌ماند.

● **با قدر دانی از «رفتار صحیح» توجه فرد را به سوی آن معطوف می‌کنیم.** پس از این‌که این عمل را دو، سه یا چهار بار انجام می‌دهیم، جا می‌افتد و در فاصله ای کوتاه کارمند عادت می‌کند جزئیات را کنترل کند.



همواره گفتن یک جمله شکرآمیز به موقع،

مؤثرتر از یک نامه قدر دانی است

که بعد از یک هفته ارسال شود.

## در فرایند تقویت مثبت از اشتباه زیر اجتناب کنید:

بعضی از مدیران این فرایند را به اشتباه به عنوان تذکر به کارمند که چه باید بکند، تفسیر می‌کنند. آنان عمل صحیحی را که میل دارند ببینند جانشین عمل صحیحی می‌کنند که انجام شده است.

این تقویت مثبت نیست بلکه نوعی دیگر از ارتباط است که توجه را به کاری که انجام نشده است، معطوف می‌دارد. این رفتاری منفی است که باعث از بین رفتن انگیزه کارکنان می‌شود.

### خطر آن در اینجا است که:

- ممکن است احساس کنند نسبت به هیچ یک از اقدامهای آنان سپاسگزار نیستند.
- نومیدانه احساس کنند هیچ کاری را نمی‌توانند به خوبی انجام دهند. هر دوی این احساسات، انگیزه را از بین می‌برد.





**دوستان  
با  
سخنی**

بهرتانی

با استعانت از حکیم توانا دهمین شماره از نشریه سامان را به شما همکاران و علاقمندان بزرگوار تقدیم می‌نمایم.

مشتاق هستیم ما را از ارایه پیشنهادها و نظره‌های ارزشمند خود بهره‌مند فرمایید.

● بهترین راه برای تغییر رفتار و ایجاد انگیزه این است که به کارمند شواهدی را ارایه دهید که نشان دهد در کار خود موفق می‌باشد و کارهایی که می‌تواند انجام دهد مورد تأیید و پشتیبانی شماست.

این نکته را با ارایه نمونه‌ای از کاری که انجام داده است ثابت می‌کنید. این تأیید و پشتیبانی نتایج مشابه بیشتری را به بار می‌آورد.

مدیری که می‌داند چگونه از هوش فوق العاده جمعی سازمان خود استفاده کند می‌تواند در نیل به هدف های سازمانی و رقابت های کاری موفق تر باشد.

# وقتی معلمان ژاپنی برای کلاس های بزرگتر درس می دهند، دو برابر زمان تدریس برای طراحی وقت دارند.

## ارایه یکرهبرد جهت ایجاد ارتباط موثر با دانشجویان در اولین جلسه درس

- اگر شرایط و فضای یادگیری به گونه ای طرح ریزی و فراهم شوند که یادگیرندگان رفتارهای علمی موفقیت آمیز تری از خود نشان دهند و کمتر در یادگیری با شکست مواجه شوند باز خورد حاصل از انجام اعمال آنان، تأثیر مثبت تری بر پیشرفت تحصیلی شان خواهد داشت.

- مطالب درسی از لحاظ سطح دشواری باید برای یادگیرنده چالش انگیز باشد، یعنی نه آن قدر آسان باشد که یادگیری آن از سوی یادگیرنده به آسانی میسر شود و نه آن قدر دشوار باشد که یادگیرنده نتواند از عهده آن بر آید.

در اولین جلسه کلاس درس، مدرس باید به شناخت رفتارهای ورودی نایل شود. منظور از رفتارهای ورودی، کلیه رفتارهای پیش نیازی است که یادگیرنده باید در جهت یادگیری های بعدی با خود همراه داشته باشند. بنابراین رفتارهای ورودی می توانند در هر دو بعد شناختی و عاطفی مدنظر قرار گیرند.

منظور از رفتارهای ورودی شناختی آن دسته از مهارت ها و فرایندهای ذهنی هستند که مقدمه یادگیری های بعدی قلمداد می شوند و منظور از رفتارهای ورودی عاطفی، نوع نگرش و تلقی یادگیرنده و میزان علاقه او به موضوع درسی است.



مدیر سان کار آمد و مجرب باور دارند که اشتباه در پاسخ یک سوال لایلی پر فائولتی حل مسأله توسط دانشجویان نیست بلکه چیزی است که تأثیر از فرایند یاددهی - یادگیری است که باید با روش های علمی با آن برخورد شود.

تحقیقات در مورد ارزشیابی انگیزش درونی دانشجویان نشان می‌دهد که نمره،  
اگرچه در افزایش انگیزش بیرونی آنان مؤثر است  
ولی از انگیزش درونی شان می‌کاهد.

## ۱۱ نکته اساسی برای تدریس

- ۴) هر الگوی تدریس مستلزم تدارک شرایط و لوازم ویژه‌ای است. با نظر به شرایط و لوازم موجود، الگوی مناسب را برگزینید.
- ۵) فعالیت‌های تدریس را متنوع کنید تا توجه مخاطبان استمرار یابد.
- ۶) به پرسش‌های دانشجویان اهمیت بدهید و روحیه پرسشگری و خودپرسی را در آنان تقویت نمایید.
- ۷) تدریس فرایندی تعاملی است - زمینه را برای مشارکت همه فراگیران فراهم کنید.
- استاد، یا گروه آموزشی اثربخش در تدریس و یادگیری، می‌بایست به طور همزمان در ایجاد چالش و محیط‌هایی مبادرت ورزند که یادگیرنده را به جستجوی راه‌های بهینه تدریس و از طریق تعامل رهنمون باشد.
- ۸) برای یادگیری فضا و محیطی مساعد ایجاد کنید.
- ۹) به دانشجویان بازخوردهای اطلاعاتی ارایه کنید.
- ۱۰) با تکرار مطالب اصلی و برجسته کردن نکات اساسی و با تعیین تکالیفی که استمرار یادگیری را در پی دارد، درس را خاتمه بخشید.
- ۱۱) با رعایت موارد ده‌گانه فوق‌تر، زمینه را برای ترویج روش آموزش غیر مستقیم فراهم کنید.

- ۱) با هدف‌های تعیین شده فعالیت تدریس را آغاز کنید و در تمام مراحل آنها را در نظر داشته باشید.
- ۲) تمام رویدادهای یادگیری را با توجه به آموخته‌های قبلی دانشجویان شکل دهید.
- ۳) با معرفی موضوع و ارتباط دادن آن با آینده، در دانشجویان انگیزه ایجاد کنید.



### نشانی:

سازمان مرکزی دانشگاه فردوسی مشهد  
دفتر کمیته بهره‌وری، تلفن: ۵۱۱-۸۳۳۱۵۳

### منابع:

- ۱- Learning to Lead in Higher Education. Ramsden. ۱۹۹۸
- ۲- الگوی‌های جدید تدریس. بروس جویس. مارشاول. ترجمه بهرنکی ۱۳۷۶
- ۳- روان‌شناسی پرورشی. دکتر علی‌اکبر سیف. انتشارات آکاد
- ۴- ایجاد انگیزه در کارکنان. کریستین هاروی. ترجمه گروه کارشناسان ایران. ۱۳۸۰

### نویسنده:

زیر نظر دکتر سید حسن علم‌الهدایی

### با همکاری:

احمد رجبی / بهروز مهران / سید جعفر جعفریان