



مدرسان شریف

CHAPTER ONE

« اصول و مبانی مشاوره (Basics of Counselling) »

What is Counselling?

The process that occurs when a client and counsellor set aside time in order to explore difficulties which may include the stressful or emotional feelings of the client.

It is the act of helping the client to see things more clearly, possibly from a different view-point. This can enable the client to focus on feelings, experiences or behavior, with a goal to facilitating positive change.

It refers to a relationship of trust. Confidentiality is paramount to successful counselling. Professional counsellors will usually explain their policy on confidentiality, they may, however, be required by law to disclose information if they believe that there is a risk to life.

مشاوره چیست؟

روندی که طی آن مراجع و مشاور زمانی را برای بررسی مشکلات در نظر می‌گیرند؛ مشکلاتی که ممکن است شامل احساسات استرس و هیجانی مراجع شوند. مشاوره، عمل کمک به مراجع است تا بتوانند مسائل را شفاف‌تر و در صورت امکان از زاویه‌ی دید متفاوتی ببینند. این منجر به توانایی مراجع برای تمرکز بر احساسات، تجارب و رفتارها با هدف تسهیل تغییر مثبت می‌شود.

مشاوره یک رابطه‌ی معتمدانه است. محرمانه بودن بزرگترین عامل یک مشاوره‌ی موفق است. مشاوران معمولاً خط‌مشی خود را بر پایه‌ی محرمانگی بنا می‌کنند، با این وجود اگر مشاوران تشخیص دهند خطری زندگی مراجع را تهدید کند، طبق قانون مجاز به افشای اطلاعات هستند.

Principles of Counselling

1. Tailor made to the requirement of an individual's problem.
2. Emphasizes thinking with the individual
3. Avoid dictatorial attitude
4. Maintains relationship of trust and confidence with the client.
5. Client's need is to be put first
6. Everyone participating in the counselling process must feel comfortable.
7. Skills of warmth, friendliness, openness and empathy are ingredients of successful counselling process.
8. Counsellor has to listen attentively, answer question objectively, and reinforce important information.
9. Let the client make voluntary informed decision
10. Maintain dignity of individual as individual is primary concern in counselling.

اصول مشاوره:

۱. به طور ویژه برای نیازهای فرد و مشکلات او شکل گرفته است.
۲. بر فکر کردن در کنار مراجع تأکید دارد.
۳. از نگرش دیکتاتوروری دوری می‌جوید.
۴. رابطه‌ای معتمدانه و محرمانه با مراجع تشکیل می‌دهد.
۵. نیاز مراجع مقدم شمرده می‌شود.
۶. هرکس که در روند مشاوره درگیر است باید احساس راحتی داشته باشد.

۷. مهارت‌های صمیمیت، دوستانه بودن، باز بودن و همدلی اجزای یک مشاوره‌ی موفق شمرده می‌شوند.
۸. مشاور باید با توجه گوش دهد، سؤال‌ها را بی‌طرفانه پاسخ دهد و اطلاعات مهم را تقویت کند.
۹. باید به مراجع اجازه داده شود تا داوطلبانه و آگاهانه تصمیم‌گیری کند.
۱۰. کرامت انسانی مراجع حفظ شود چرا که مراجع، دغدغه‌ی اصلی در مشاوره هستند.

Characteristics of Counselling

There are few features of counselling which should be kept in mind during the whole counselling procedure by a counsellor. These are as follow:

● **Confidentiality:** The information gathered during the counselling session is supposed to be kept strictly confidential and is not divulged at any stage without the counsellor's written consent.

Confidentiality is both a legal and ethical issue. The counselor should let the client know the extent of confidentiality in the relationship. Confidentiality must be broken when it becomes clear that the client may harm himself or others. The counselor is also legally bound to break confidentiality when there is child abuse, abuse of the elderly, and dangers to others. Sometimes, information collected in a session may need to be discussed with others for professional purposes only and with persons who are clearly related to the case. Inform the client of this.

Here are some circumstances that allow for the reporting of information:

- When clients pose a danger to themselves
- When the therapist believes that a client under the age of 16 has been the victim of rape, incest, child abuse, or some other crimes
- When the counselor determines that the client needs hospitalization
- When information is made an issue in a court case.
- **Voluntary:** Initiating the counselling process and to remain in it is always voluntary, nobody can force.

خصوصیات مشاوره

در روند مشاوره، خصوصیتی وجود دارد که باید مورد توجه مشاور قرار بگیرد که به شرح زیر می‌باشد:

- محرمانگی: اطلاعات گردآوری شده حین جلسه‌ی مشاوره، باید اکیداً محرمانه بماند و تحت هیچ شرایطی بدون اجازه‌ی کتبی مراجع، افشا نشود.
- محرمانگی یک موضوع قانونی و اخلاقی است. مشاور باید به مراجع اجازه دهد از میزان محرمانگی باخبر شوند. محرمانگی را می‌توان تنها زمانی زیر پا گذاشت که معلوم گردد مراجع به خود یا به سایرین آسیبی می‌زنند. همچنین مشاور به لحاظ قانونی موظف است زمانی که سوءاستفاده از بچه‌ها یا بزرگترها صورت می‌گیرد و یا خطری برای دیگران وجود دارد، محرمانگی را زیر پا بگذارد. گاهی اوقات، اطلاعاتی که در طول یک جلسه به دست می‌آید، باید به مقاصد حرفه‌ای با سایر افراد مرتبط بحث شود و به مراجع در این باره اطلاع دهید. در شرایط زیر گزارش اطلاعات مجاز است:

- مراجع، خطری برای خود به وجود می‌آورند
- زمانی که درمانگر اعتقاد دارد مراجع کمتر از ۱۶ سال، قربانی تجاوز، زنا، سوءاستفاده جنسی یا دیگر جرایم هستند.
- زمانی که مشاور می‌فهمد مراجع به مهمان‌نوازی نیاز دارند.
- زمانی که اطلاعات مربوطه جنبه قضایی پیدا می‌کند
- اختیاری: آغاز روند مشاوره و باقی ماندن در آن همیشه اختیاری است، هیچ‌کس قادر به تحمیل کردن آن نیست.

Process of Counselling

- Listening effectively to what you are saying.
- Working with the client to define his/her goals with respect to his values and culture.
- Facilitates client's untangling of thoughts, feelings and worries about a situation.
- Helps in gaining client's own insight into how to act, think and feel.
- Teaches, shows and helps client express and work out his/her emotions in his own way.
- Teaches, shows and helps clients in accepting what cannot be changed.
- Helps the individual become empowered to act in ways that are in his/her best interest.
- Uses a variety of different techniques to help client explore what is important to him/her.



روند مشاوره

- گوش دادن مؤثر به آنچه می‌گویید.
- کارکردن با مراجع برای تشخیص مشکل او ضمن حفظ احترام، ارزش و فرهنگ او.
- تسهیل کردن فرآیند گره‌گشایی از افکار، عواطف و نگرانی‌های مراجع نسبت به یک موقعیت.
- کمک به دریافت بینش خود مراجع برای نحوه‌ی برخورد، تفکر و احساس.
- آموزش و نشان دادن و کمک به مراجع در جهت بیان کردن و کارکردن روی احساساتش به روش خودش.
- آموزش و نشان دادن و کمک به مراجع برای قبول آنچه نمی‌تواند تغییر کند.
- کمک به مراجع برای کسب اختیار در جهت برخورد با مسائل به نحوی که به سودش باشد.
- استفاده از پاره‌ای از روش‌های متفاوت برای کمک به مراجع تا آنچه برایش مهم است را جست‌وجو کند.

Characteristics of an Effective Counsellor

- Have good will (are optimistic and hopeful).
- Equalize the counselling relationship.
- Turn mistakes into learning experiences.
- Have empathy and compassion.
- Are non-judgmental.
- Care about the clients' well being.
- Are able to be fully present for another.
- Have self-respect.
- Have a sense of humor.
- Demonstrate patience.
- Are active listeners.

ویژگی‌های مشاور تأثیرگذار

- داشتن اراده‌ی مؤثر (خوشبین و امیدوار)
- برقراری تساوی در رابطه‌ی مشاوره‌ای
- تبدیل اشتباهات به تجارب یادگیری
- دارای صفت همدلی و دلسوزی
- عدم قضاوت
- اهمیت به خوب بودن مراجع
- توان اختصاص دادن خود به دیگری
- داشتن احترام به نفس
- داشتن حس شوخ طبعی
- نشان دادن صبر
- گوش دادن فعال

Counselling Goals

Counselling has five major goals:

1. It results in behavioral changes by enabling the client to live more productive and having a more satisfying life.
2. It also helps enhancing coping skills by helping individuals to deal with new situations and challenges.
3. Counselling promotes decision making by assisting clients to voluntarily make practical decisions and not making decisions for them.
4. It can improve client's relationships in order to be more effective. This problem can be due to "poor self - image", "unstable self-esteem", or "inadequate social skills". Counselor strives to help improve quality of relationships. Sometimes counselor improves relationships by improving client counselor relationship.
5. Eventually, counselling facilitates client's potential by improving personal effectiveness and skills like interpersonal relationships and problematic behaviors like smoking, eating, drinking, shyness, anxiety, and depression.

اهداف مشاوره

مشاوره پنج هدف مهم دارد.

۱. مشاوره با قادر ساختن مراجع برای داشتن زندگی پربارتر و رضایت بخش تر منجر به تغییرات رفتاری می‌شود.
۲. همچنین به بهبود مهارت‌های مقابله‌ای از طریق کمک به افراد برای مقابله با شرایط جدید و چالش‌ها، می‌پردازد.
۳. مشاوره با کمک به مراجع برای اتخاذ تصمیم‌های کاربردی به‌صورت داوطلبانه و عدم تصمیم‌گیری برای مراجع، منجر به ارتقای تصمیم‌گیری در افراد می‌شود.
۴. می‌تواند ارتباطات مراجع را بهبود بخشد به طوری که مؤثرتر باشند. این مشکل می‌تواند به علت تصویر شخصی ضعیف یا عزت نفس متزلزل یا مهارت‌های اجتماعی ناکافی باشد. مشاور می‌کوشد تا کیفیت روابط را بهبود بخشد. گاهی مشاور با ارتقای رابطه‌ی مشاور - مراجع باعث بهتر شدن روابط می‌شود.
۵. در آخر مشاوره، از طریق پیشرفت اثربخشی شخصی و مهارت‌هایی مثل ارتباطات بین فردی و رفتارهای مخرب مثل سیگار کشیدن، خوردن، نوشیدن، خجالتی بودن، اضطراب و افسردگی، توانایی‌های بالقوه‌ی مراجع را تسهیل می‌کند.



تیپ‌های شخصیتی

یونگ اظهار کرد هشت تیپ متمایز شخصیتی قابل توصیف هستند. هر شخص متعلق به یکی از این تیپ‌های شخصیتی است که به شرح زیر می‌باشند:

برونگرای متفکر	برونگرای متفکر	برونگرای احساسی	برونگرای احساسی
برونگرای حسی	برونگرای حسی	برونگرای شهودی	برونگرای شهودی

Although Jung had collected his information by studying different fields, the major part of the information was gained based on Jung's studies of himself and his patients. He used four methods to gather the information following below:

هرچند یونگ اطلاعات خود را با مطالعه رشته‌های مختلفی بدست آورده بود، بخش اصلی اطلاعاتش، حاصل مطالعات یونگ از خودش و بیمارانش بود. او از چهار روش برای جمع‌آوری اطلاعات استفاده کرد که به قرار زیر می‌باشند.

Dream Analysis

The basic idea behind Jungian dream theory is that dreams reveal more than they conceal. They are a natural expression of our imagination and use the most straightforward language at our disposal: mythic narratives.

تحلیل رویا

ایده اولیه نظریه رویای یونگ این بود که رویاها بیشتر از آنکه پنهان می‌کنند، افشاگر هستند. آنها، بیان طبیعی تخیلات ما هستند و از مستقیم‌ترین زبان برای نمایش ما استفاده می‌کنند: روایات اساطیری.

Free Associations Test

This test usually consisted of a hundred stimulus words that were read out singly to a subject who was to "answer as quickly as possible with the first word that occurs to you." The reaction time, verbal response, and test behavior were recorded and analyzed. The test was used to diagnose psychological typology and psychopathology.

آزمون تداعی آزاد واژگان

این تست شامل صد کلمه برانگیزاننده است که با صدای بلند برای شخص خوانده می‌شوند و او باید به سرعت با اولین کلمه‌ای که می‌شنود، پاسخ دهد. زمان واکنش، پاسخ شفاهی و رفتار طی آزمون ثبت و تحلیل می‌شود. از این تست برای تشخیص نوع‌شناسی روانی و آسیب‌شناسی روانی استفاده می‌شود.

Active Imagination

During the process of active imagination, Jungian analysts encourage clients to translate the contents of dreams without adding any analysis from the conscious mind. The goal of this process is to understand the workings of the unconscious mind.

تخیل فعال

طی فرآیند تخیل فعال، تحلیلگر یونگی، مراجع را تشویق می‌کند تا به تفسیر محتوای رویاها بدون اضافه کردن هیچ تحلیلی از ذهن هوشیار بپردازد. هدف این فرایند، فهم اعمال ذهن ناهوشیار است.

Symbol Analysis

A large part of dream interpretation technique at Jung consists in symbol analysis. Interpretation of dream symbols lead to neurosis reducing or disappearing.

تحلیل نشانه‌ها

بخش بزرگی از تکنیک تفسیر رویاها شامل تحلیل نشانه‌هاست. تفسیر نشانه‌های موجود در رویا منجر به کاهش علائم روان رنجوری یا برطرف شدن آن می‌شود.

Adler

Adler examined personality around the same time as Carl Jung and Sigmund Freud. They worked on some theories together until Adler rejected Freud's emphasis on sex, and maintained that personality difficulties are rooted in a feeling of inferiority deriving from restrictions on the individual's need for self-assertion. He believed in single "drive" or motivating force behind our behavior, claiming that the desire we have to fulfill our potentials becomes closer and closer to our ideals. Adler calls this theory "Individual Psychology" because he felt each person was unique and no previous theory applied to all people.

**آدلر**

آدلر همزمان با یونگ و فروید به بررسی شخصیت پرداخت. آنها با یکدیگر روی چند نظریه کار کردند تا زمانی که آدلر تأکید فروید بر جنسیت را رد کرد و مدعی شد مشکلات شخصیتی ریشه در احساس حقارتی دارند که ناشی از محدودیت نیاز فرد به جاه طلبی می‌باشد. او معتقد به وجود یک نیرو یا برانگیزاننده پشت رفتار بود و ادعا می‌کرد نیاز ما به برآوردن ظرفیت بالقوه‌مان به مرور به ایده‌آل‌های ما نزدیکتر می‌شود. آدلر این نظریه را روانشناسی فردنگر می‌نامد زیرا باور داشت که هر فرد یگانه و بی‌همتا است و هیچ نظریه قبلی‌ای در مورد همه افراد صدق نمی‌کند.

Adler's theory included these four aspects:

The development of personality, striving towards superiority, psychological health, and the unity of personality.

نظریه‌ی آدلر شامل چهار بخش است:

رشد و توسعه شخصیت، تلاش برای برتری طلبی، سلامتی روانی و یگانگی شخصیت.

Inferiority Complex

In studying personality, Alfred came up with the term inferiority complex. He described this as feelings of lack of worth.

عقده‌ی حقارت

در مطالعه شخصیت، آلفرد به عبارت عقده حقارت رسید. او آن را بعنوان احساس کم ارزشی توصیف کرد.

Superiority Complex

This complex developed when a person tried to conquer their inferiority complex by suppressing their existing feelings. He felt that people were constantly trying to overcome their feelings of inferiority to reach superiority.

عقده برتری طلبی

این عقده زمانی به وجود می‌آید که فرد برای جبران عقده حقارت خود تلاش می‌کند احساسات موجودش را سرکوب کند. او احساس می‌کند که مردم همواره برای غلبه بر احساس حقارت خود و رسیدن به برتری در تلاشند.

Fictional Finalism

Adler claimed that every person had an idea about what their perfect self would be like (Cloninger, 1996). He named this image the fictional finalism. Although the image may be altered, the common direction throughout one's life stays the same.

غیبات‌نگری خیالی

آدلر بیان کرد که هر فرد، عقیده‌ای راجع به خود ایده‌آلش دارد. او نام این تصویر را، غیبات‌نگری خیالی گذاشت. اگرچه ممکن است تصویر تغییر کند، جهت معمول زندگی فرد یکسان باقی می‌ماند.

Adler Personality Classification

There are four main types of people, three out of which are negative.

The ruling type tries to control others.

The getting type tends to be very passive and goes along with others ideas, rarely inventive.

The avoiding types try to isolate themselves to avoid defeat, they are usually very cold.

The socially useful type values having control over their lives and strive to do good things for the sake of society.

طبقه‌بندی شخصیت آدلر

چهار دسته از افراد وجود دارند که سه تا از آنها منفی هستند.

تیپ حکمران تلاش در کنترل افراد دارد.

تیپ گیرنده، گرایش به مفعول بودن دارند و به سادگی با عقاید دیگران کنار می‌آیند و ندرتاً خلاق هستند.

تیپ اجتنابی، سعی در جداسازی خود دارند تا از شکست دوری کنند و معمولاً افراد سردی هستند.

تیپ سودمند اجتماعی، به کنترل زندگی خود ارجح می‌نهند و مشتاق انجام کارهای خوب به نفع اجتماع هستند.



Social Interest

According to Adler, a central concept of personality theory was social interest. This concept referred to the capacity for social embeddedness and was described as "an innate disposition for spontaneous social effort". Social interest results in feelings of identification, empathy and connectedness.

علاقه اجتماعی

طبق نظر آدلر، ایده مرکزی نظریه شخصیت، علاقه اجتماعی است. این مفهوم به ظرفیت ثبات اجتماعی اشاره دارد و به عنوان تمایل فطری به تلاش خودجوش اجتماعی توصیف شده است. علاقه اجتماعی منجر به احساسات هویت، همدردی و ارتباط می‌شود.

Three things that can interfere with social interest are:

1- Organ inferiorities

2- The pampered child

3- The neglected child

سه موردی که با علاقه اجتماعی تداخل دارند:

۳- کودک نادیده گرفته شده

۲- کودک لوس

۱- حقارت جسمانی

Creative Self

THE "CREATIVE SELF" is known by its effects. We have freedom to act, determine our fate, determine our personality and affect our style of life. Creative power of the self means we consciously shape our personalities and destinies. The creative power of the self is the essential principle of human life.

خود خلاق

خود خلاق با اثراتش شناخته می‌شود. ما آزادی عمل تا عمل کنیم، سرنوشتمان را تعیین کنیم، شخصیت‌مان را معین کنیم و بر سبک زندگی‌مان اثر بگذاریم. نیروی خلاقانه خود یعنی ما بطور آگاهانه، شخصیت و سرنوشت خود را شکل می‌دهیم. نیروی خود خلاق، اصل ضروری زندگی انسان است.

Life Plan

Life plan is our strategy to deal with the world around us.

نقشه زندگی

نقشه زندگی، رویکرد ما برای رویارویی با جهان اطرافمان است.

Style of Life

It is what we are, who we are, what we want to be. The life style is usually set in motion by age 4 or 5. It is involved in the uniqueness of each person, and that person's unique way of striving for superiority.

سبک زندگی

عبارتست از چیزی که هستیم، شخصی که هستیم و چیزی که می‌خواهیم بشویم. سبک زندگی معمولاً در ۴ یا ۵ سالگی شروع می‌شود و در یگانگی هر فرد و راه منحصر به فرد تلاش او برای دستیابی به برتری طلبی مشارکت دارد.

The Social Cognitive Perspective

This perspective was developed by Albert Bandura. It views behaviour as influenced by the interaction between persons and the social context. It is proposed that our thoughts and actions originate in the social world but it is essential to note that human beings have capacity for self-regulation and engage in active cognitive processes. Bandura developed the concept of self-efficacy which incorporates a person's cognitive skills, abilities and attitudes as represented in one's self-system.

Self-efficacy indicates the degree to which one is convinced of the abilities and effectiveness in meeting the demands of a particular situation. The theory is based on laboratory research. However, the theory ignores the unconscious factors which may influence behaviour. The theory also emphasizes the rational side of life while ignoring the emotional side.

The cognitive-social theory brings into focus the role of thought and memory in personality. We often find that the expectations and skills learned by people are very important in determining behaviors.

Vocabulary

Contemporary = modern, up-to-date

مدرن، امروزی، رایج

Example: Contemporary architecture makes very good use of space.

در معماری مدرن استفاده‌ی بسیار مناسبی از فضا می‌شود.

Depend on = to count on; to be supported by

متکی بودن – وابسته بودن

Example: The farmers depend on rain to produce a good harvest.

کشاورزان برای برداشت محصولی خوب، متکی به باران هستند.

Depict = represent by drawing or painting; describe

به تصویر کشیدن، نشان دادن، شرح دادن، توصیف کردن

Example: The artist and the author both tried to depict the sunset's beauty

نقاش و نویسنده هر دو سعی کردند زیبایی غروب آفتاب را به تصویر بکشند.

Deplete = to use up; reduce greatly

کاملاً صرف کردن، تهی کردن، خالی کردن

Example: The depletion of the Earth's oil reserves poses a threat to our current way of life.

کاهش ذخایر نفتی زمین، تهدیدی در روش زندگی رایج و امروزی ایجاد می‌کند.

Deprive = take away from by force

محروم کردن، بی‌بهره کردن، بی‌نصیب کردن

Example: The poor man was deprived of a variety of things that money could buy.

مرد فقیر از چیزهای گوناگونی که با پول می‌شد خرید بی‌نصیب بود.

Detect = find out; discover

فهمیدن، کشف کردن

Example: Sam Spade detected that the important papers had vanished.

سام اسپید فهمید که اوراق مهمی ناپدید شده‌اند.

Devise = think out; plan, invent.

اندیشیدن، برنامه‌ریزی کردن، اختراع کردن

Example: I would like to devise a method for keeping my toes from becoming numb while I am ice skating.

من می‌خواهم روشی اتخاذ کنم که از بی‌حس شدن انگشتان پایم، هنگامی که اسکی روی یخ انجام می‌دهم، جلوگیری کند.

Detrimental = obviously harmful; damaging

زیان‌بار، مضر، آسیب‌زننده

Example: There were serious concerns that the factory's waste was detrimental to the local environment.

در رابطه با زیان‌بار بودن ضایعات این کارخانه برای محیط‌زیست این منطقه، نگرانی‌های شدیدی وجود داشت.

Develop = to grow; to increase; to become more complete

گسترش دادن، توسعه دادن، بوجود آوردن

Example: The management team developed the idea over a period of years.

این ایده را سیستم مدیریتی طی چندین سال بوجود آورد.

Discern = perceive

حس کردن، تشخیص دادن

Example: When we could discern the city lights, we knew we were safe at last.

وقتی که توانستیم چراغ‌های شهر را تشخیص بدهیم، پی بردیم که سرانجام در امنیت هستیم.

Disclose = uncover; make known

آشکار کردن، نشان دادن، برملا کردن، پرده برداشتن از

Example: Samson, reclining in the arms of Delilah, disclosed that the secret of his strength was in his long hair.

سمسون در حالیکه به بازوان دلایلا تکیه کرده بود، از این راز پرده برداشت که قدرتش در موهای بلندش است.

Disperse = to cause to move in many different directions

متفرق ساختن، پراکنده کردن، پخش کردن

Example: The high winds and rain dispersed the crowd.

باد و باران شدید، جمعیت را متفرق کرد

Distinguish = to hear; see or recognize differences

تشخیص دادن، تمییز دادن، مشخص کردن

Example: Some people cannot distinguish colors well.

برخی از افراد نمی‌توانند رنگ‌ها را خوب تشخیص بدهند.

ERG theory (Alderfer)

Alderfer (1972) devised a theory of human needs that postulated three primary categories:

1. Existence needs such as hunger and thirst – pay, fringe benefits and working conditions are other types of existence needs.
2. Relatedness needs, which acknowledge that people are not self-contained units but must engage in transactions with their human environment – acceptance, understanding, confirmation and influence are elements of the relatedness process.
3. Growth needs, which involve people in finding the opportunities ‘to be what they are most fully and to become what they can’.

تئوری ERG

آلدرفر (۱۹۷۲) یک تئوری نیازهای انسانی به جا گذاشت که از سه دسته‌ی اصلی تشکیل شده است:

- ۱- نیازهای زیستی همچون گرسنگی و تشنگی - دستمزد، منافع حاشیه‌ای و شرایط کاری انواع دیگری از نیازهای زیستی هستند.
- ۲- نیازهای وابستگی (تعلق) که تصدیق می‌کنند افراد واحدهای خود - متکی نیستند، بلکه باید در عمل با محیط انسانی‌شان شرکت کنند - پذیرش، فهم، تصدیق و نفوذ عناصر فرایند وابستگی هستند.
- ۳- نیازهای رشد که شامل این است که افراد برای کامل تر شدن و آنچه که می‌توانند بشوند، فرصت‌ها را پیدا کنند.

McClelland's achievement-affiliation-power needs

An alternative way of classifying needs was developed by McClelland (1961), who based it mainly on studies of managers. He identified three needs as being most important:

1. The need for achievement, defined as the need for competitive success measured against a personal standard of excellence.
2. The need for affiliation, defined as the need for warm, friendship, compassionate relationships with others.
3. The need for power, defined as the need to control or influence others.

Different individuals have different levels of these needs. Some have a greater need for achievement, others a stronger need for affiliation, and still others a stronger need for power. While one need may be dominant, however, this does not mean that the others are on existent.

نیازهای موفقیت، تعلق و قدرت مک‌کلند

راه دیگر دسته‌بندی کردن نیازها توسط مک‌کلند (۱۹۶۱) توسعه یافت، که اساساً بر مطالعه مدیران مبتنی بود. او سه نیاز را به عنوان مهم‌ترین نیازهای موجود تشخیص داد:

- ۱- نیاز به موفقیت که به‌عنوان نیاز کسب موفقیت رقابتی تعریف می‌شود و براساس یک استاندارد متعالی شخصی سنجیده می‌شود.
 - ۲- نیاز به تعلق که به‌عنوان نیاز به صمیمیت، دوستی، روابط مهربانانه با دیگران تعریف می‌شود.
 - ۳- نیاز به قدرت که به‌عنوان نیاز به کنترل یا نفوذ بر دیگران تعریف می‌شود.
- افراد مختلف دارای سطوح متفاوتی از این نیازها هستند. بعضی نیاز بیشتری به موفقیت دارند، برخی نیاز شدیدتری به وابستگی و مابقی، نیاز خیلی خیلی بیشتری به قدرت دارند. با این حال ممکن است نیازی حاکم باشد که این به این معنا نیست که دیگر نیازها وجود ندارند.

Process theory

In process theory, the emphasis is on the psychological processes or forces that affect motivation, as well as on basic needs. It is also known as ‘cognitive theory’ because it is concerned with people’s perceptions of their working environment and the ways in which they interpret and understand it.

نظریه‌ی پردازش

نظریه پردازش بر فرایندها و نیروهای روانشناختی که بر انگیزش و نیازهای اساسی تأثیر می‌گذارند، تأکید می‌کند. این تئوری همچنین به‌عنوان تئوری شناختی شناخته می‌شود، زیرا با ادراک افراد از محیط کاری‌شان و طریقی که آن را تفسیر و درک می‌کنند، در ارتباط است.

Motivation and money

Money, in the form of pay or some other sort of remuneration, is the most obvious extrinsic reward. Money seems to provide the carrot most people want. Doubts were cast on the effectiveness of money by Herzberg *et al* (1957) because, they claimed, while the lack of it can cause dissatisfaction, its provision does not result in lasting satisfaction. There is something in this, especially for people on fixed salaries or rates of pay who do not benefit directly from an incentive



scheme. They may feel good when they get an increase. Apart from the extra money, it is a highly tangible form of recognition and an effective means of helping people to feel that they are valued. But this feeling of euphoria can rapidly die away. Other dissatisfactions from Herzberg's list of hygiene factors, such as working conditions or the quality of management, can loom larger in some people's minds when they fail to get the satisfaction they need from the work itself. However, it must be re-emphasized that different people have different needs and wants. Some will be much more motivated by money than others. What cannot be assumed is that money motivates everyone in the same way and to the same extent. Thus it is naïve to think that the introduction of a performance-related pay scheme will miraculously transform everyone overnight into well-motivated, high-performing individuals.

انگیزه و پول

پول در قالب دستمزد یا دیگر نوع پاداش‌ها (حق الزحمه)، آشکارترین نوع پاداش بیرونی است. به نظر می‌رسد پول پاداشی را که بیشتر افراد خواهان آنند فراهم می‌کند. هرزبرگ و همکارانش (۱۹۵۷)، شبهاتی در مورد اثربخشی پول مطرح کرده‌اند، زیرا آنها ادعا کرده‌اند گرچه پول می‌تواند باعث نارضایتی شود، فراهم بودن آن منتج به رضایت مداوم نمی‌شود. در این جمله نکته‌ای مخصوصاً برای کسانی که حقوق ثابت دارند وجود دارد یعنی کسانی که مستقیماً از یک طرح انگیزشی سود نمی‌برند. آن‌ها ممکن است زمان دریافت اضافه حقوق احساس خوبی داشته باشند. جدای از پول اضافی، این پاداش راهی ملموس برای شناخت و راهی مؤثر در ایجاد حس ارزشمندی در افراد است. اما این احساس رضایت می‌تواند به سرعت از بین برود. نارضایتی‌های دیگر از لیست عوامل نارضایتی شغلی (Hygiene-factors) هرزبرگ همچون شرایط کاری یا کیفیت مدیریت می‌تواند زمانی که افراد در دریافت رضایت حاصل از خود کار شکست می‌خورند، به‌طور وسیع‌تر در اذهان برخی افراد جلوه کند. در هر صورت باید دوباره تأکید شود که افراد مختلف دارای نیازهای مختلفی هستند. برخی خیلی بیشتر از دیگران به وسیله‌ی پول برانگیخته می‌شوند. آنچه را که نمی‌توان درست پنداشت این است که پول همه را به یک اندازه و به یک شیوه بر می‌انگیزاند. بنابراین ساده‌لوحانه است اگر فکر شود به محض ارائه طرح دستمزد مرتبط با عملکرد، به‌طور حیرت‌انگیزی همه‌ی اشخاص یک شبه به افرادی با عملکرد بالا و خوب مبدل خواهند شد.

Nevertheless, money is a powerful force because it is linked directly or indirectly to the satisfaction of many needs. Money may in itself have no intrinsic meaning, but it acquires significant motivating power because it comes to symbolize so many intangible goals. It acts as a symbol in different ways for different people, and for the same person at different times. But do financial incentives motivate people? The answer is yes, for those people who are strongly motivated by money and whose expectations that they will receive a financial reward are high. But less confident employees may not respond to incentives that they do not expect to achieve. It can also be argued that extrinsic rewards may erode intrinsic interest – people who work just for money could find their tasks less pleasurable and may not, therefore, do them so well. What we do know is that a multiplicity of factors is involved in performance improvements and many of those factors are interdependent.

با این وجود، پول یک نیروی قدرتمند است زیرا به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم با ارضای نیازهای زیادی ارتباط دارد. پول ممکن است به‌طور ذاتی در خودش معنایی به همراه نداشته باشد اما قدرت برانگیختن قابل توجهی به همراه می‌آورد زیرا نماد اهداف ناپیدای زیادی است. پول به عنوان نمادی برای افراد مختلف به طرق مختلفی و برای یک شخص در زمان‌های متفاوتی عمل می‌کند. اما آیا محرک‌های مالی افراد را بر می‌انگیزاند؟ جواب برای افرادی که شدیداً به وسیله‌ی پول برانگیخته می‌شوند و افرادی که انتظارات آنها مبنی بر اینکه پاداش مالی بالا دریافت خواهند کرد، بله است. اما کارکنانی که اعتماد به نفس بالایی ندارند، ممکن است به محرک‌هایی که انتظار دستیابی به آنها را ندارند پاسخ نمی‌دهند. همچنین می‌توان استدلال کرد که پاداش‌های بیرونی ممکن است علاقه‌ی درونی را تخریب کند – افرادی که فقط برای پول کار می‌کنند وظایفشان را کمتر لذت بخش می‌یابند و بنابراین ممکن است آنها را به خوبی انجام ندهند. آنچه که ما می‌دانیم این است که شمار زیادی از عوامل، در بهبود عملکرد دخیل هستند و بسیاری از این فاکتورها به هم وابسته‌اند.

Money can therefore provide positive motivation in the right circumstances not only because people need and want money but also because it serves as a highly tangible means of recognition. But badly designed and managed pay systems can demotivate. Another researcher in this area was Jaques (1961), who emphasized the need for such systems to be perceived as being fair and equitable. In other words, the reward should be clearly related to effort or level of responsibility and people should not receive less money than they deserve compared with their fellow workers. Jaques called this the 'felt-fair' principle.

بنابراین پول نه تنها به خاطر اینکه افراد نیازمند و خواهان آن هستند بلکه به خاطر اینکه به معنای بسیار ملموسی از شناخت به کار گرفته می‌شود، می‌تواند انگیزش مثبتی در شرایط درست فراهم آورد. اما سیستم‌های پرداختی که بد طراحی و اداره شده‌اند می‌توانند باعث عدم انگیزش شوند. یکی دیگر از محققانی که در این حوزه کار کرده است جاکز (۱۹۶۱) است که بر نیاز به چنین سیستم‌هایی که عادلانه و منصفانه عمل می‌کنند، تأکید کرده است. به عبارت دیگر، پاداش باید مستقیماً با تلاش یا سطح مسئولیت افراد ارتباط داشته باشد و افراد نباید در مقایسه با سایرین کمتر از شایستگی‌شان درآمدی دریافت کنند. جاکز این را اصل «احساس منصفانه» نامید.



Vocabulary

Expose = lay open; uncover; leave unprotected; show openly

نشان دادن، به نمایش گذاشتن، در معرض (چیزی) قرار دادن، فاش کردن

Example: Soldiers in an open field are *exposed* to the enemy's gunfire.

سربازان در یک منطقه باز در معرض تیراندازی دشمن قرار دارند.

Extrinsic = external

بیرونی، ظاهری

Example: Collectors avidly sought the rare coin for its *extrinsic* value.

گردآورندگان بخاطر ارزش ظاهری سکه‌ی نادر، مشتاقانه طالب آن بودند.

Fabricate = to lie, concoct

به هم بافتن، سرهم کردن

Example: Dave's metamorphosis from an honest person to one who could *fabricate* an alibi so adroitly was amazing.

تغییر شخصیت «دیو» از یک فرد صادق به کسی که با زیرکی عذر و بهانه به هم می‌بافد، شگفت‌انگیز بود.

Feign = simulate

جعل کردن، وانمود کردن، تمارض کردن

Example: She *feigned* illness when it was time to visit the dentist.

او زمان ملاقات با دندانپزشک، تمارض به بیماری کرد.

Fluctuate = shift, alternate

نوسان داشتن، دو دل بودن

Example: The current trend in the stock market is for stocks to *fluctuate* in a sporadic fashion.

روند فعلی بازار بورس، نوسان آشفته و نامشخص سهام است.

Intensify = to make stronger in feeling or quality

تشدید کردن، شدت دادن

Example: The importance of the test will sometimes *intensify* the nervousness of the students.

گاهی اوقات، اهمیت امتحان، نگرانی دانشجویان را تشدید می‌کند.

Intrinsic = essential, natural, inborn

درونی، باطنی

Example: Man sets the price of gold; it has no *intrinsic* value.

انسان روی طلا قیمت می‌گذارد، خود طلا هیچ ارزش ذاتی ندارد.

Fundamental = primary or basic

اساسی، بنیادی، اصلی

Example: The student government promised *fundamental* changes in the registration process.

شورای دانش‌آموزی قول داد که تغییرات بنیادینی در روند ثبت‌نام ایجاد نماید.

Gather = to collect

گردآوری کردن، جمع کردن، اجتماع کردن

Example: He carefully *gathered* his thoughts just before the interview.

او قبل از مصاحبه به دقت به گردآوری افکارش پرداخت

Hazardous = very risky; unsafe

پرخطر، خطرناک، خطیر

Example: Handling flammable liquids is *hazardous*.

دست زدن به مایعات قابل اشتعال خطرناک است.

Hinder = hold back; make hard to do

مانع شدن، مزاحم شدن، به تأخیر انداختن

Example: The storm *hindered* the pursuit of the fleeing prisoners.

توفان، تعقیب زندانیان فراری را به تأخیر انداخت.



Ignore = pay no attention to; disregard.

نادیده گرفتن، توجه نکردن، اعتنا نکردن

Example: The student could not answer the question because he *ignored* the obvious facts.

دانش‌آموز نتوانست به پرسش، پاسخ دهد زیرا اطلاعات بدیهی را نادیده گرفت.

Impede = interfere, block, hinder

بازداشتن، مانع شدن

Example: Nothing could *impede* the bigot from his vitriolic verbal attack.

هیچ چیز نتوانست فرد متعصب را از حمله‌ی لفظی زنده‌اش باز دارد.

Inevitable = sure, certain, unavoidable

ناگزیر، حتمی، اجتناب‌ناپذیر

Example: It is *inevitable* that children question what their elders accept as tradition.

اجتناب‌ناپذیر است که کودکان آنچه را بزرگترهایشان به عنوان سنت می‌پذیرند، زیر سؤال برند.

Influence = to have an effect on a person's point of view or behavior; to change the course of events

اثر گذاشتن - تحت تأثیر قرار دادن

Example: He was unable to *influence* his friend's decision.

نتوانست بر تصمیم دوستش تأثیرگذار باشد.

Innovative = fresh; clever; having new ideas

نوآورانه، خلاقانه

Example: This *innovative* project is worthy of support.

این پروژه خلاقانه، ارزش حمایت را دارد.

Inundate = to cover with a flood; overflow; overwhelm

غرق کردن، زیر آب کردن، زیاد دریافت کردن

Example: Even though his boat was almost *inundated*, the skipper was loath to radio for help.

با این‌که قایق کاپیتان تقریباً غرق شده بود، اما او از بی‌سیم زدن برای درخواست کمک بیزار بود.

Maintain = keep; keep up; carry on; uphold; support; declare to be true

حفظ کردن، ادامه دادن، عقیده داشتن

Example: Angelo *maintained* his hold on the jagged rock though his fingers were becoming numb.

اگرچه انگشتان آنجلو داشتند بی‌حس می‌شدند، اما به ننگ داشتن سنگ ناهموار ادامه داد.

Meticulous = very careful about details

بسیار دقیق، موشکاف، وسواسی، موشکافانه

Example: The *meticulous* housewife was hard to please.

کدبانوی وسواسی به سختی خوشحال می‌شد.

Motivate = inspire, stimulate, provoke

ترغیب کردن، برانگیختن

Example: Complacent people are difficult to *motivate* to altruistic actions.

ترغیب افراد مغرور به انجام کارهای نوع دوستانه، دشوار است.

Obstacle = anything that gets in the way or hinders; impediment; obstruction

مانع

Example: The soldiers were compelled to get over such *obstacles* as ditches and barbed wire.

سربازان مجبور شدند از روی موانعی مانند سنگرها و سیم‌های خاردار بگذرند.

Overcome = to defeat; fight with success; to take control of an individual

غالب آمدن، چیره شدن

Example: The family *overcame* many obstacles to purchase the house.

خانواده بر مشکلات زیادی فایق آمد تا بتواند خانه را بخرد.