

ارزیابی و کاهش فاصله گفتمانی سازمان‌های فرهنگی و مخاطبان بر اساس راست‌مغزی - چپ‌مغزی

علی نوری مطلق*

چکیده

راست‌مغزی - چپ‌مغزی از مباحث میان‌رشته‌ای است که در این مقاله برای بررسی فاصله راهبردی سازمان فرهنگی با مخاطبان، مورد استفاده قرار گرفته است. پرسش مقاله حاضر این است که چه رابطه‌ای بین راست مغزی - چپ مغزی و مدیریت سازمان‌های فرهنگی وجود دارد؟ فاصله گفتمانی سازمان با مخاطب چگونه به دست می‌آید و چگونه می‌توان این فاصله را برای ایجاد تفاهم بیشتر مدیریت کرد؟ روش این تحقیق توصیفی و نوع آن ترکیبی است. این تحقیق در یک پژوهشگاه معتبر فرهنگی انجام شده و طی آن بر اساس پرسشنامه نوع و شدت راست‌مغزی و چپ‌مغزی در محیط بیرونی و درونی سازمان (مخاطبان و منابع انسانی سازمان) بررسی و اندازه‌گیری شده است. با محاسبه مقایسه میانگین‌ها، فاصله میان شدت راست‌مغزی و چپ‌مغزی در سازمان و مخاطبان استحصال و بر اساس آن مدل فاصله گفتمانی طراحی و روند ایجاد و مدیریت تفاهم پیشنهاد شده است. یافته تحقیق آن بوده که محیط سازمان از خصوصیات راست‌مغزی بالا و درون سازمان از خصوصیات چپ‌مغزی بالاتری برخوردارند. بر این اساس مدیریت سازمان باید در درون سازمان از راهبرد برنامه‌ریزی و در محیط آن از راهبرد کارسالارانه استفاده کند. در درون سازمان در جذب افراد خلاق کوشیده، در بالابردن سطح توانایی خلاقیت افراد با استفاده از روش‌های تشویق و تنبیه و شیوه‌های مدیریت مشارکتی و غیره، تلاش کند. در رابطه با محیط نیز برای نزدیک کردن فاصله، مخاطبان خود را تفکیک کرده، برای هر گروه از راست‌مغز و چپ‌مغز، با توجه به نیازهای دیگر سنی و تحصیلی و غیره محصولات متناسب پیش‌بینی و برنامه‌ریزی کرده و فاصله باقیمانده را با تبلیغات و لحاظ کردن روش‌های دوسویه مناسب پر کند.

واژگان کلیدی

فاصله گفتمانی راهبردی، راست‌مغزی، چپ‌مغزی، سازمان‌های فرهنگی

* استادیار دانشگاه آزاد اسلامی اراک، دکترای مدیریت و برنامه‌ریزی فرهنگی، مهندسی صنایع (تحلیل سیستم‌ها) و دانشجوی دکترای مدیریت راهبردی دانشگاه عالی دفاع ملی

Email: a-noorimotlagh@iau-arak.ac.ir

تاریخ پذیرش: ۹۶/۸/۱۹

تاریخ ارسال: ۹۶/۳/۲۷

فصلنامه راهبرد / سال بیست‌وششم / شماره ۸۵ / زمستان ۱۳۹۶ / صص ۲۱-۵

جستار گشایی

موضوع راست‌مغزی- چپ‌مغزی می‌تواند میان‌رشته‌ای، تازه و با وجود اهمیت بسیار، در کشور ما بکر مانده و کمتر مورد توجه و استفاده واقع شده است. این موضوع در چند زمینه مختلف زیست‌شناسی، عصب‌روان‌کاوی^۱ و روانشناسی، دارای پایه مشترک بوده و در حوزه‌های مختلف علوم انسانی و غیر آن اثرگذار است (Carolyn, 2003). نمی‌توان کتمان کرد که این یافته مهم، جهان‌بینی انسان را از شناخت خود و جهان پیرامون دچار تحول و دگرگونی بنیادین می‌کند و تصورات بسیاری از صاحب‌نظران پیشین را، که از زوایای گوناگون با انسان سروکار داشته‌اند تغییر داده، تکامل بخشیده یا ابطال می‌نماید. به دلیل آنکه این موضوع با الگوی دستور زبان ذهنی انسان‌ها سروکار دارد، با پردازش اطلاعات وارده به ذهن، دو نوع خروجی متفاوت با شدت و ضعف مختلف، ارائه می‌کند. در نتیجه، نخست در فهم و ادراک آنچه انسان از محیط دریافت می‌کند و شاکله ذهنی که در او پدید می‌آید (جهان‌بینی) تأثیر مستقیم می‌گذارد و دوم، در فرایند تصمیم‌گیری و پاسخگویی به کنش‌های محیطی، چه فردی و چه اجتماعی، بروز و ظهورهای متفاوتی نشان می‌دهد. در اجتماعی با افراد دارای خصوصیات راست‌مغزی یا چپ‌مغزی مشترک، با شدت و ضعف نزدیک به هم میانگین مجموع این دو کارکرد، جهان‌بینی و پارادایم‌های مشترک ایجاد می‌شود که در ساخت و رابطه بین فرهنگ و تمدن هر جامعه تأثیر مستقیم می‌گذارد. به همین علت برای تأثیرگذاری بر هر جامعه باید به میانگین وضعیت راست مغزی یا چپ مغزی و شدت و ضعف آن پی برد و بر اساس همان دستور زبان به گفتمان مشترک قابل فهم و تأثیرگذار رسید. عدم توجه به این موضوع باعث ایجاد فاصله گفتمانی بین سازمان یا فرد پیام‌دهنده و جامعه مخاطب آن می‌شود. از آنجا که این موضوع به‌طور کلی تمام هزینه‌کرد و تلاش پیام‌دهنده را تحت تأثیر مستقیم قرار می‌دهد. این فاصله، فاصله‌ای راهبردی است. متأسفانه در جامعه ایرانی که به دلیل خصوصیات ریشه‌دار و تاریخی ژرف دارای دستور زبان گفتمانی و پارادایم خاص خود است، به این موضوع توجه نشده و این فاصله گفتمانی باعث استفاده پیام‌دهنده از ابزارها، کارکردها و رویکردهای متفاوت و حتی مقابل با دستور زبان ذهنی مخاطب شده است. در نتیجه نه تنها فایده‌ای در اثربخشی بر فرهنگ جامعه نداشته، بلکه به نتایج معکوس در گریز مخاطب و گرایش به سازوکارهای تغییردهنده بنیان‌های فرهنگی یا مخرب که به این موضوع توجه کرده‌اند، شده است. در واقع، محیطی که دارای خصوصیات خلاق و تغییر و تحول است، راهبرد متفاوت از محیط با خصوصیات منطقی و نظم‌گرا جستجو می‌کند نیز سازمان و محیطی که دارای هر کدام از دو خصوصیت راست‌مغزی یا چپ‌مغزی با

قوت بیشتر باشد راهبردها، سیاست‌ها و روندهای متفاوتی را می‌طلبند (نوری‌مطلق، ۱۳۸۹: ۱۴۶-۱۲۳).

بیان مسئله. موضوع برقراری ارتباط اثربخش و کارآمد بین سازمان‌های فرهنگی به‌عنوان متولیان ارتقا و تعالی فرهنگ اجتماعی و مخاطبان آنها، از مهم‌ترین مسائل در جامعه‌ای با کارکرد و پیشینه بسیار عمیق فرهنگی مانند جامعه ماست. موضوعی که به علت بهره‌ور نبودن، پیوسته از دغدغه مسئولان بوده و هر از چند گاهی برای آن راه‌حلی پیشنهاد می‌شود، آزمون می‌گردد، اما معمولاً به نتیجه مطلوب نمی‌انجامد. مسئله این تحقیق کمک به حل این معضل با استفاده از خصوصیات راست‌مغزی-چپ‌مغزی به‌عنوان دستور زبان ذهنی انسان‌ها و جوامع است. با توجه به مطالعات گسترده‌ای که در زمینه راست‌مغزی-چپ‌مغزی و تأثیر آن بر رفتار و نیازهای فردی و هنجارهای گروهی و اجتماعی صورت گرفته است و تأثیری که این موضوع در ادراک، بینش، نگرش، گفتمان مشترک و تصمیم‌گیری افراد و جوامع دارد و در نظر گرفتن مأموریت اصلی سازمان‌های فرهنگی در فرهنگ‌سازی و تأثیر در مخاطبان با بهترین گویه‌های تأثیرگذار، استفاده از این قاعده می‌تواند در شناخت و کاهش فاصله گفتمانی بین این سازمان‌ها و مخاطبان تأثیر معنی‌داری داشته و به بسترسازی فهم و رویکردی نو در این زمینه کمک شایان کند. موضوعی که متأسفانه تاکنون مغفول مانده است. همچنین با توجه به تفاوت‌هایی که در فرهنگ‌های مختلف شرقی و غربی به دست آمده، به نظر می‌رسد بتوان از این مقوله که یک خصوصیت ژنتیکی و قابل‌محاسبه است، در زمینه مدل‌سازی مدیریتی و برنامه‌ریزی محیط‌های کوچک و بزرگ بهره‌وافر برد. در این تحقیق سعی شده یک مورد سازمان فرهنگی مورد کنکاش و تحلیل قرار گرفته و فاصله گفتمانی در آن از لحاظ خصوصیات راست‌مغزی و چپ‌مغزی بین سازمان و مخاطبان بررسی، مدل‌سازی و برای ارزیابی و کاهش آن راهکارهای پیشنهادی ارائه شوند.

اهداف تحقیق. شناسایی خصوصیات درونی و محیطی سازمان و فاصله راهبردی گفتمانی آن با استفاده از خصوصیات راست‌مغزی و چپ‌مغزی. ارائه مدل و راهبرد مناسب به‌منظور ارزیابی و کاهش فاصله گفتمانی سازمان‌های فرهنگی و مخاطبان.

پرسش تحقیق. بر اساس خصوصیات راست‌مغزی و چپ‌مغزی، سازمان‌های فرهنگی در ایران باید چه سازوکارهایی را برای ارزیابی و کاهش فاصله راهبردی در حوزه گفتمان با مخاطب اتخاذ کنند؟

مروری بر ادبیات تحقیق. راهبرد عبارت است از الگو یا طرحی که هدف‌ها، سیاست‌ها و زنجیره‌های عملیاتی یک سازمان را در قالب یک کل به‌هم‌پیوسته با یکدیگر ترکیب می‌کند

(کوئن و دیگران، ۱۳۸۲) یک برنامه واحد، همه‌جانبه و تلفیقی است که محاسن یا نقاط قوت اصلی سازمان را با عوامل و تغییرات محیط مربوط می‌سازد و به نحوی طراحی شده است که با اجرای صحیح آن، از دستیابی به اهداف اصلی سازمان اطمینان حاصل می‌شود (مینتس برگ و دیگران، ۱۳۸۲) و در معانی همچون طرح و نقشه، صف‌آرایی، الگو، موضع و دیدگاه نیز به‌کاررفته است (انسف، ۱۳۸۸).

۱. تصمیمات راهبردی

تصمیمات راهبردی آن‌گونه تصمیم‌هایی هستند که مسیر کلی حرکت یک سازمان و بقای نهایی آن را در پرتو دگرگونی‌های قابل پیش‌بینی، غیرقابل پیش‌بینی و نامشخص که ممکن است در محیط‌های درخور توجه آن سازمان پدید آیند، معین می‌کنند (داوری، ۱۳۸۰).

راهبرد برنامه‌ریزی‌شده. هدف‌های دقیق، توسط یک رهبری مرکزی تنظیم و بیان می‌شود. سپس به کمک ناظر رسمی برای اطمینان از اجرای طبیعی آنها در محیطی متعادل، قابل کنترل یا قابل پیش‌بینی نظارت می‌شود (برای اطمینان از اینکه هیچ‌گونه انحرافی از هدف وجود ندارد). این نوع راهبردها به‌شدت منطقی هستند.

راهبرد کارسالارانه. هدف‌ها و مقاصد به‌صورت تصورات ذهنی بیان‌نشده یک رهبر موجودیت دارند، بنابراین با فرصت‌های جدید قابل انطباق هستند. سازمان تحت کنترل شخصی این رهبر است و او در محیط خود از موقعیتی حمایت‌شده برخوردار است. این راهبردها به‌طور نسبی منطقی هستند، ولی می‌توانند خلاق نیز باشند (گلوک و دیگران، ۱۳۸۵).

سازمان فرهنگی. سازمان‌ها با توجه به گروه‌بندی فعالیت‌هایشان که معمولاً بر اساس نوع کار، وظیفه، محصول، منطقه جغرافیایی، مراحل تولید یا برحسب نوع مشتری تعریف شده است، شناسایی می‌شوند. بر این اساس سازمان فرهنگی می‌تواند یک یا چند مورد از موارد ذکر شده را در حوزه فرهنگ تعریف کرده باشد؛ اما با توجه به گرایش فعالیت‌ها برحسب نوع مشتری که اکنون کاربرد روزافزونی پیدا کرده است، می‌توان سازمان فرهنگی را سازمانی دانست که عموم مخاطبان یا مشتریان آن به‌واسطه نیازهای فرهنگی بدان رو نموده‌اند.

۲. راست‌مغزی - چپ‌مغزی^۲

بیشتر ما به‌طور معمول در فرایندهای ذهنی، از یک نیمکره مغز استفاده بیشتری می‌بریم (Mitchel, 1998).

نیمکره چپ به فرایندهای اطلاعات عددی و کلامی که نتایج آنها در حالت‌های خطی و دستوری کاربرد دارند، تخصیص داده شده است. این قسمت از مغز، فعالیت‌های ذهنی، منطقی، عقلانی و تحلیل‌گرانه را انجام می‌دهد و توانایی طبقه‌بندی و تجزیه و تحلیل اطلاعات را داراست. نیمکره راست، مبتکر، خلاق و نوآور بوده، قسمت‌های غیرعینی مغز ما را فعال می‌کند. این قسمت مسئول پیمایش اشکال سه‌بعدی و تصاویر بوده و توانایی فهم ترکیبات پیچیده و ساختارهای درهم پیوسته را داراست. البته هیچ‌کس کاملاً راست مغز یا کاملاً چپ مغز نیست و همچنان که هرکس یک دست، یک چشم یا یک پای مسلط دارد، ممکن است به یک نیمکره از مغز نیز مسلط باشد. این امکان وجود دارد که شخص، توانایی‌های هر دو نیمکره مغز را تا حد توان و استعداد توسعه دهد. نیمکره‌های مغز همچنین به بخش‌های جلویی و عقبی تقسیم می‌شوند. افرادی که دارای خصوصیت چپ‌مغزی قوی‌تری هستند و با قسمت‌های جلویی مغز خود می‌اندیشند، مشکلات را با استفاده از تفکر منطقی تحلیل‌گر، عقلانی هدفمند و نقاد حل می‌کنند. این اشخاص در کارهای تکنیکی کمی استعداد و توانایی دارند. آنها می‌توانند به‌درستی و به‌صورت عملی درباره مسائل قضاوت کنند و در موقعیت‌ها و مشکلات از روش‌های عینی و برش‌دار استفاده نمایند. آنها به‌خوبی با وضعیت‌های واقعی روبه‌رو شده و با دقت، هر امری را اندازه‌گیری و محاسبه می‌کنند. گروه دیگر، اشخاصی هستند که بیشتر از قسمت عقبی نیمکره چپ مغز استفاده می‌کنند. این افراد با دیدگاه عملی، متأثرانه، نگرش‌های قطعی و واقع‌گرا، تفکر سازمان‌دهنده و اندیشه‌های جزء‌گرایانه از دیگران جدا می‌شوند. آنها به دنبال روش‌های حل گام‌به‌گام احتیاجات و مشکلات می‌گردند و به‌خوبی از راهکارها و مدل‌های انتخاب کوتاه‌ترین مسیر برای حل مشکل استفاده می‌کنند. برای هر کاری به‌خوبی دستورالعمل‌ها را تعریف می‌کنند و علاقه‌مند به شیوه‌های برنامه‌ریزی و طراحی هستند، معمولاً ارزش‌های توافق‌شده را می‌پذیرند و تلاش دارند در سازمان‌های خود ساختاربندی و ثبات ایجاد کنند.

اندیشه‌ها و تفکرات افراد راست‌مغز که بیشتر با قسمت جلوی مغز خود فکر می‌کنند، با تصورات و تخیلات، ابداع و نوآوری، خلاقیت، هنرمندی و روش‌های دیداری مشخص می‌شوند. این افراد در کارهای خود از توانایی بالایی در ترکیب‌کردن و نگرش‌های مفهومی برخوردارند. آنها معمولاً در موقعیت‌ها و مشکلات، دیدگاه‌های عمیق و کامل ارائه می‌کنند و می‌توانند در مسائل، دیدگاهی باز و اندیشه‌هایی اصولی و راهبردی ارائه کنند. این افراد در گروه‌گرایی، جمع‌بندی و مقایسه‌کردن توانا بوده، اندیشه‌ها را با یکدیگر ترکیب کرده و به مفاهیمی پویا و بی‌نظیر دست می‌یابند و ترجیح می‌دهند برای حل مشکلات، راه‌های ویژه خود را دنبال کرده و

از روش‌های ابداعی استفاده کنند. همچنین خطرپذیری بالا داشته و موانعی که در راه پیشرفت آنها پدید می‌آید را خرد کرده، از میان برمی‌دارند.

راست‌مغزهایی که با قسمت عقبی مغز خود فکر می‌کنند در مشارکت، پشتیبانی، همکاری، درون‌گرایی، جمع‌پذیری، اندیشه‌های کیفی و عاطفی، توانا هستند. بسیار حساس و باذوق بوده، تمایل دارند هنرمند باشند. مدام به دنبال آفریدن اندیشه‌های درونی، باطنی و نشان‌دادن واقعیت و ماهیت مسائل هستند و علاقه دارند در ادراکات و شعورهای باطنی رشد کرده، انگیزه‌ها و تصورات درونی خود را متعالی سازند (Giller, 2001).

پیشینه تحقیق. مواردی از پیشینه مطالعات در مورد راست‌مغزی-چپ‌مغزی به شرح زیر

می‌باشند:

هنری منتیس برگ^۳ (۱۹۹۷) در مقاله‌ای با عنوان *برنامه‌ریزی با سمت چپ مغز و مدیریت با سمت راست آن*، به روش‌های برنامه‌ریزی با استفاده از نیمکره سمت چپ مغز و مدیریت با استفاده از نیمکره راست مغز پرداخته و توصیه‌های مهمی به مدیران در این زمینه ارائه کرده است.

لین وایت^۴ (۲۰۰۰) در مقاله‌ای با عنوان *زمان خود را مدیریت کنید*، به شیوه‌های مدیریت زمان بر اساس خصوصیات راست‌مغزی و چپ‌مغزی توجه خاص نموده و بر این اساس پرسشنامه‌ای برای تعیین میزان شدت و جهت راست‌مغزی و چپ‌مغزی افراد ارائه کرده است. گایتون^۵ (۱۹۹۶) در کتاب *فیزیولوژی پزشکی در رابطه با تفاوت‌های فیزیولوژی راست‌مغزی و چپ‌مغزی* و توصیف رفتاری آنها مطالبی ارائه کرده است.

میشل^۶ (۱۹۹۸) در مقاله *بیا بیا بنویسیم و بهترین کلمات را از میان حالت‌های ممکن به دست آوریم*، به تأثیر موضوع راست‌مغزی-چپ‌مغزی در فرایند نوشتن و روش‌های ارتقای توانایی انسان در این زمینه با استفاده از این خصوصیات پرداخته است.

تیلر^۷ (۱۹۹۹) در مقاله *مدیریت زمان برای افراد خلاق*، به تفاوت‌های مدیریتی و نگرش به زمان در افراد راست‌مغز و چپ‌مغز پرداخته و راهنمایی‌هایی را در این زمینه ارائه کرده است. تریمارچی^۸ (۱۹۸۴) در موضوع *فیزیولوژی عصب‌روانشناسی*، به دانش فیزیولوژی، ساختار مبتنی بر تفاوت‌های راست‌مغزی، چپ‌مغزی و ساختار برتر تفکر انسانی تکیه داشته است.

3. Mints berg

4. White

5. Guyton

6. Mitchell

7. Taylor

8. Trimarchi

مارتنسون^۹ (۱۹۸۹) در مقاله ذهن، نظم و بی‌نظمی مغزی به تأثیر راست‌مغزی - چپ‌مغزی در نظریه آشوب پرداخته است.

تیچنل^{۱۰} (۱۹۹۱) در مقاله ذهن و مغز، رویکردی تازه، به تأثیر موضوع راست‌مغزی، چپ‌مغزی در اجتماع و ارزش‌های اخلاقی توجه کرده است.

سمایر^{۱۱} (۲۰۰۰) در مقاله دگرگونی در اندیشه قرن بیستمی: نقش یک مؤسسه آتیه‌گرا بر اساس نظریه راست‌مغزی - چپ‌مغزی به ارائه راهکارهای پدید آمدن مؤسسات پویا در قرن بیست‌ویکم پرداخته است.

جویئر^{۱۲} (۲۰۰۶) در مقاله متحد کردن پویایی‌های اجتماعی به نگاهی جهانی در اتحاد اندیشه‌های متفاوت در پویایی و همگرایی جوامع با توجه به خصوصیات مشترک و متفاوت راست‌مغزی - چپ‌مغزی توجه داشته است.

کارل^{۱۳} (۲۰۰۹) در مقاله طراحی ذهن بر اساس توازن راست‌مغزی، چپ‌مغزی به روش‌های پرورش ذهن و الگوهای تصمیم‌گیری بر اساس استفاده متوازن و متعادل از خصوصیات راست‌مغزی - چپ‌مغزی توجه داشته است.

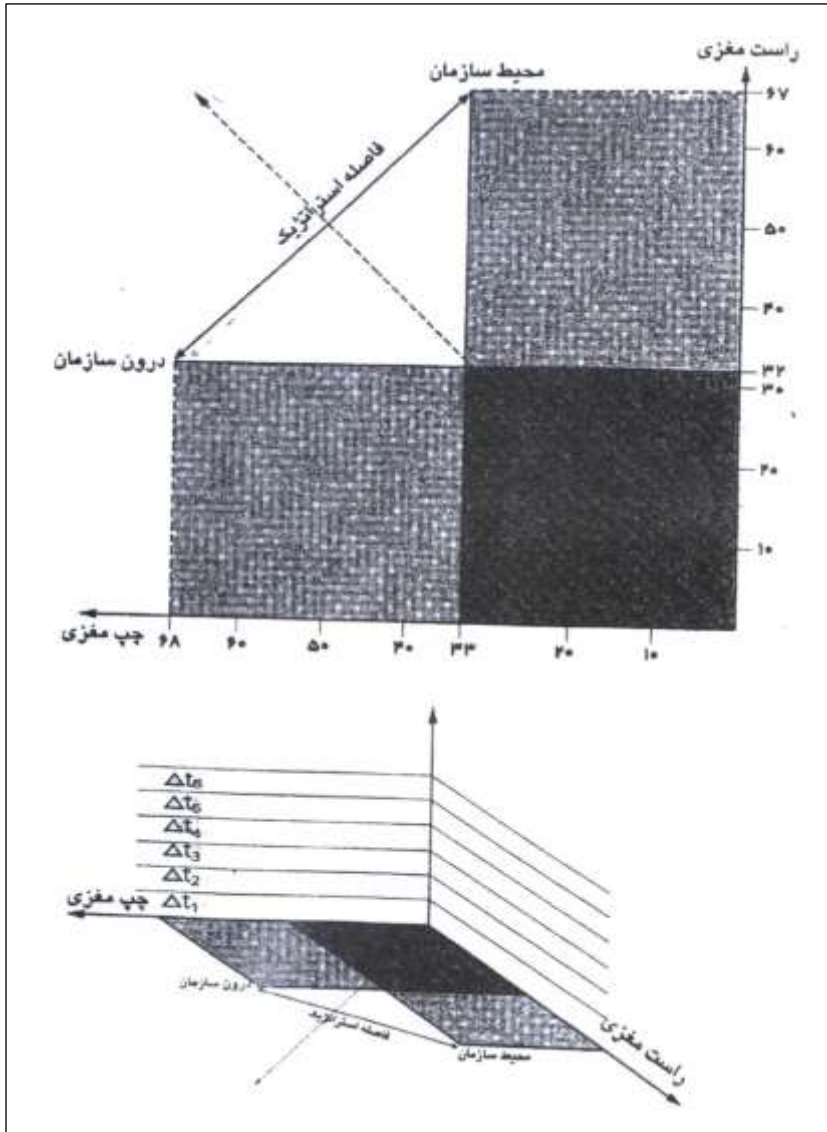
لورنس^{۱۴} (۲۰۱۰) در مقاله روانشناسی نمادها به تأثیر راست‌مغزی - چپ‌مغزی در کنترل سرنوشت انسان و تغییر جهان پیش‌رو در جهت صلح و سعادت نظر داشته است.

رستاک^{۱۵} (۲۰۱۰) در مقاله‌ای با عنوان توانایی مغز خود را افزایش دهید به راه‌های رشد و ارتقای توانایی‌های مغزی و ذهنی بر اساس خصوصیات راست‌مغزی - چپ‌مغزی توجه کرده است.

روش تحقیق. روش تحقیق این مقاله توصیفی و نوع آن، ترکیبی (بنیادی، کاربردی) است. **معرفی جامعه آماری و ویژگی‌های آن.** سطح تجزیه و تحلیل پژوهشگاه فرهنگ و اندیشه اسلامی است. کانون تجزیه و تحلیل موضوع، مدیریت راهبردی با استفاده از خصوصیات راست‌مغزی و چپ‌مغزی است. محیط سازمان نیز با انتخاب تعدادی افراد از جامعه پیرامون (مخاطبان) به صورت تصادفی در نظر گرفته شده است و کانون تجزیه و تحلیل آن وجهه غالب راست‌مغزی و چپ‌مغزی و میانگین شدت و ضعف آن از لحاظ آماری، در میان آنان است.

9. Martensson
 10. Titchenell
 11. Smyre
 12. Joyner
 13. Carl
 14. Laurence
 15. Restack

نمودار شماره (۱) - مدل فاصله راهبردی



۳. شرح ویژگی‌های جامعه هدف

۳-۱. داخل سازمان

سازمان مورد مطالعه مجموعه‌ای با عمری به نسبت طولانی است. عموم افراد این سازمان از سطح تحصیلات دانشگاهی یا حوزوی بالایی برخوردار بوده و از ارتباطات مناسب کاری برخوردار می‌باشند. فرهنگ سازمانی، فرهنگی حاکی از جو دوستی و صمیمیت و ارتباط عاطفی

در سطح قابل قبول است. به‌طور کلی، سازمان نسبت به سازمان‌های باهدف مشابه از راندمان و کارایی خوبی برخوردار بوده و به‌طور نسبی در اغنای مخاطبان خود موفق بوده است. تنوع و عمق موضوعات فرهنگی که سازمان به آنها می‌پردازد و استفاده از افراد کارشناس با سطح دانش و توانمندی بالا، چهره‌ای قابل قبول از مجموعه فعالیت‌های آن در جامعه ارائه کرده است.

۲-۳. محیط سازمان

مخاطبان سازمان شامل افراد تحصیل کرده (حوزوی و دانشگاهی) یا افرادی می‌شود که به هر علت به موضوعات فرهنگی مورد بحث علاقه یا نیاز دارند. شیوه جمع‌آوری اطلاعات و ابزارهای به‌کاررفته در این پژوهش، مجموعاً در دو دسته مورد بررسی و مطالعه قرار گرفته‌اند که عبارتند از:

الف- مطالعه اسنادی. مدارک مربوط به آیین‌نامه‌های تدوین یا اجرا شده از ابتدای تشکیل

سازمان تا زمان شروع مطالعه و بررسی شد.

ب- پژوهش میدانی. با توجه به تکیه مطالعه بر خصوصیات راست‌مغزی و چپ‌مغزی از

پرسشنامه‌ای که در این باره از مقاله *زمان خود را* مدیریت کنید (Lynn white, 2000) استخراج و ترجمه شده و به تأیید استادان رسیده، استفاده شده است. از آنجا که جامعه مورد مطالعه شامل درون و محیط سازمان است، سعی شد تا حجم نمونه به‌صورت تصادفی بر مبنای تعداد ۲۵ نفر از درون سازمان، شامل تمام رده‌های مختلف انتخاب شود. عوامل تأثیرگذار بر افراد نمونه شامل سن، شغل، مسئولیت، تحصیلات، جنسیت و شهر محل سکونت، در پرسشنامه لحاظ شد. در پرسشنامه خصوصیات راست‌مغزی و چپ‌مغزی بین دو بازه ۰ تا ۵ در مورد هر پرسش امتیازبندی شده و فرد بوده است که یکی از «گزینه‌های مربوط به راست‌مغزی یا چپ‌مغزی» که متناسب با خصوصیات شخصی‌اش باشد، را انتخاب کند. پرسشنامه شامل ۲۱ پرسش به همراه راهنمای علامت‌گذاری و امتیازدهی هر گزینه در هر پرسش است. از آنجا که پرسشنامه از روایی و پایایی به‌نسبت خوبی برخوردار است، میانگین متوسط امتیازات گزینه‌ها، به‌طور نسبی بیانگر خصوصیت چپ‌مغزی یا راست‌مغزی و شدت و ضعف آنها است. به‌وسیله پرسشنامه، این امکان فراهم شد تا بتوان به‌طور متوسط میانگینی از خصوصیات راست‌مغزی و چپ‌مغزی و شدت و ضعف در جامعه آماری محیط و درون سازمان به دست آورد. با توجه به این خصوصیات و مقایسه میانگین‌ها، با تکیه بر خصوصیات سازمانی، نوع مدیریت راهبردی و برنامه‌ریزی آن پیشنهاد شده است.

نحوه توزیع پرسشنامه و توجیه مدیران به صورت زیر بوده است: پس از انتخاب تصادفی

افراد، حوزه فعالیت آنها در شش بخش مجزا شناسایی و مدیران پیرامون موضوع توجیه شده و

نفراتی را مسئول توزیع و جمع‌آوری پرسشنامه‌ها کردند. در این قسمت تأکید بر تحقیقاتی بودن فرم‌ها بود و اهداف اصلی پژوهش برای پاسخ‌دهنده به جهت پرهیز از تأثیرات احتمالی اطلاعات اضافی و نتیجه مورد نظر مبهم ماند. پس از جمع‌آوری پاسخ‌ها از داخل سازمان ۲۳ پاسخ سالم و معتبر تشخیص داده شد و دو پاسخنامه فاقد اعتبار شناسایی شدند. در محیط سازمان نیز به صورت تصادفی تعداد ۳۰ نفر از مخاطبان انتخاب و سنجش شدند. علاقه مسئولان سطح بالای سازمان و همکاری صمیمانه مدیران و کارکنان، امکانات بسیار ارزنده و خوبی بودند که شرایط مناسب برای پژوهش فراهم آوردند.

در این پژوهش از نرم‌افزار SPSS و از فرمول‌های آماری x^2 و آزمون t استفاده شد. روش تحلیل آماری مورد استفاده، مقایسه میانگین‌ها بوده است.

محدودیت‌هایی نیز در ارتباط با این پژوهش وجود داشت که تعدادی از آنها عبارتند از:
الف. عدم باور تعدادی از مدیران و کارکنان به توانمندی دانشگاهیان نسبت به حل مسائل و مشکلات مطرح شده؛

ب. بکر و تازه‌بودن پایه تحقیق (راست‌مغزی و چپ‌مغزی) و تازه‌بودن استفاده از آن در تحقیق‌هایی از این دست؛

ج. نگرانی برخی از کارکنان از شناسایی در پاسخ به پرسشنامه؛

د. کیفی و مبهم بودن کلی مباحث فرهنگی و موارد مربوط به فرهنگ که کار را در تجزیه و تحلیل به شیوه‌های ایجاد مدل‌های تفضیلی و تحلیل منطقی دشوار می‌کرد؛
هـ- فرصت محدود مدیران، سرپرستان و پژوهشگران.

نتایج تحقیق. مطالعه نتایج به دست آمده از تجزیه و تحلیل‌های آماری تحقیق نشان می‌دهد که داخل سازمان از خصوصیات چپ‌مغزی بالا برخوردار بوده و به‌طور طبیعی گرایش به خصوصیات منطقی، برنامه‌ریزی، تجزیه و تحلیل مباحث عقلانی و تمدنی دارد. حال آنکه مخاطبان و محیط آن، همچنان که عموم مطالعات آماری کشورهای شرقی نشان داده است، از خصوصیات راست‌مغزی بالاتری برخوردار می‌باشند که تمایل آنها را به ادراکات عاطفی، نیازهای روحی، روانی و مباحث فرهنگی نشان می‌دهد. نخستین نتیجه‌ای که از این فرایند به دست می‌آید، این است که برعکس روندی که اکنون در سازمان جریان دارد، باید برای درون سازمان به خاطر خصوصیات چپ‌مغزی بالا از راهبرد برنامه‌ریزی و برای بیرون آن راهبرد کار سالار استفاده شود. نیازهای منطقی و تحلیلی چپ‌مغزی، تمایل درونی سازمان را به داشتن راهبردهای برنامه‌ریزی شده به‌وضوح آشکار می‌کند و آنچه در محیط‌های راست‌مغزی از

تغییرات و تحولات دائم نیازها و دگرگونی‌های ارگانیک پدید می‌آید، راهبرد کارسالار را مستلزم می‌سازد.

در این تحقیق چند موضوع فرعی نیز از قبیل ارتباط راست‌مغزی و چپ‌مغزی با سن، شغل، جنس، محل سکونت، تحصیلات مورد بررسی قرار گرفت که ارتباط معنی‌داری بین آنها ملاحظه نشد. نکته قابل توجه آن است که به‌طور کلی هر چه سطح سواد، به‌ویژه تحصیلات دانشگاهی بالاتر می‌رود، شدت چپ‌مغزی افزایش پیدا می‌کند و این گویای دو نکته است:

الف) نظام آموزش در کشور ما متکی بر خصوصیات چپ‌مغزی است و به‌طور خودکار راست‌مغزها را مرحله‌به‌مرحله حذف می‌کند.

ب) به خاطر استفاده از شیوه‌های چپ‌مغزانه، نظام آموزشی، خصوصیات چپ‌مغزی آنها را تقویت کرده، توانایی آن را ارتقا می‌بخشد؛ حال آنکه خصوصیات راست‌مغزی افراد را به تحلیل برده، تضعیف می‌کند. از آنجا که شیوه آموزش حوزوی هنوز تا حدودی متکی بر راست‌مغزی است، خصوصیات راست‌مغزی در سطوح بالای آن از ضریب خوبی برخوردار است. توجه به نیازهای محیطی در نظام آموزش و پرورش یک جامعه می‌تواند تا آن اندازه تعیین‌کننده باشد که خصوصیات طبیعی و ژنتیکی آنان را تقویت کرده و رشد و توسعه دهد یا آنکه آن را به تحلیل برده و تضعیف کند. شاید ضریب بالای چپ‌مغزی در سازمان نیز که اکثر افراد آن را اشخاصی با تحصیلات بالا در برمی‌گیرند، به همین علت باشد و قطعاً در این زمینه باید چاره‌اندیشی شود. همچنین شاید بتوان به یکی از علل عمده اختلاف شدید میان تفکرات ساختاریافته و منطقی در افراد تحصیل کرده و مقابله و گریز از آن در سطوح پایین جامعه که ذاتاً راست‌مغز بوده و از شیوه‌های چپ‌مغزی و روند آن دور بوده‌اند، پی برد. این دو موضوع نیز می‌توانند محمل خوبی برای تحقیق و پژوهش‌های بعدی باشند. جیلر در بخشی از مقاله خود می‌گوید: «شیوه‌های غربی ما بیشتر بر روی آموزش و پرورش چپ‌مغزی بنا شده‌اند که نیمکره چپ مغز را در مدت سال‌های مدرسه اندک‌اندک از نیمکره راست بیشتر رشد می‌دهند. برای این نوع طرز تفکر، ما بهای سنگینی را پرداخته‌ایم. آمارها نشان می‌دهد که عموم بچه‌های ما از ضریب بالاتر خلاقیت در دوران پیش از آغاز مدرسه برخوردارند. در سن هفت‌سالگی تنها ده درصد از بچه‌ها ضریب بالایی از خلاقیت دارند. در زمان اتمام مدرسه، در آمریکا فقط دو درصد از جمعیت، ضریب بالای خلاقیت را دارا می‌باشند. بنابراین به نظر می‌رسد مطابقتی بین بالا رفتن خصوصیت منطقی و مرگ خلاقیت وجود داشته باشد» (Giller, 2001).

۳-۳. تبیین مدل

برای ایجاد مدل ریاضی در این مورد با توجه به اینکه در نتیجه‌گیری نهایی، هر فرد، سازمان، جامعه دارای خصوصیات چپ‌مغز یا راست‌مغزی با شدت و ضعف متفاوت می‌باشند، محور X را محور تغییرات چپ‌مغزی و محور Y را محور تغییرات راست‌مغزی در نظر می‌گیریم. نتایج عددی به دست آمده از میانگین کل شدت راست‌مغزی و چپ‌مغزی در داخل سازمان و محیط آن دونقطه متفاوت از صفحه مختصات را نشان می‌دهند. از آنجا که نقاط بالای خط $Y=X$ (نیمساز زاویه بین دو محور) نقاط مربوط به راست‌مغزی و پایین آن مربوط به چپ‌مغزی هستند فاصله بین این دو نقطه با یکدیگر و با خط نیمساز گویای میزان فاصله خصوصیات چپ‌مغزی و راست‌مغزی محیط با درون سازمان است که ما آن را *فاصله گفتمانی* می‌نامیم که به علت ماهیت و اهمیت، فاصله‌ای راهبردی است. هرچه این فاصله بیشتر باشد، سازمان از مخاطبان خود فاصله ذهنی و گفتمانی بیشتری داشته و در نتیجه از برآوردن اهداف خود دور می‌ماند. در یک راهبرد موفق، باید سعی شود طی زمان که در واقع بعد سوم این دستگاه مختصات را تعریف می‌کند، سازمان گام‌به‌گام با اتخاذ تصمیمات و تهیه برنامه‌های راهبردی به محیط نزدیک شده و تمام سعی و اهتمام خود را به کار گیرد تا محیط را نیز به سازمان نزدیک کند. ایجاد اهداف مقطعی و راهبردهای میان‌مدت در منطقه میانه این دو نقطه، سازمان را به محیط و برعکس محیط را به سازمان نزدیک‌تر می‌کند. برای رسیدن به نقطه تعادل، نقطه هدف میانه می‌تواند نقطه بهینه محسوب شود. در مورد این سازمان، همچنان که در شکل مشاهده می‌شود، میانگین شدت چپ‌مغزی به راست‌مغزی (به درصد) در درون سازمان $68/32$ و در محیط آن $33/67$ است. ملاحظه می‌شود که محیط سازمان از این نظر با درون آن فاصله دارد که باید بر اساس راهبردهای برنامه‌ریزی شده برای درون سازمان و کارسالارانه برای محیط، آنها را به یکدیگر نزدیک کرد. برای رسیدن به این هدف باید تابع تغییرات سازمان بر اساس این سه محور به‌عنوان تابع هدف تعیین و ضرایب و متغیرهای مربوطه مشخص شوند.

فرجام

ادراک شهودی و تفکر منطقی، به‌طور کلی دو الگویی است که شیوه اندیشه آدمیان را شکل می‌دهد. از آنجا که گروهی از رفتارها و نیازهای بشری مبتنی بر اندیشه‌های شهودی و گروهی دیگر بر پایه تفکر منطقی سامان گرفته است، یافتن مبنای این دو نوع الگو و دو گونه شیوه تفکر، در برنامه‌ریزی، مدیریت و سازمان‌دهی، نقش به‌سزایی ایفا می‌کند. هریک از دو نیمکره مغز آدمی برای کنترل نیمه دیگر بدن انسان طراحی و خلق شده است. نیمکره راست مغز، قسمت چپ بدن و نیمکره چپ، قسمت راست بدن را کنترل می‌کند. از

آنجا که معمولاً یکی از نیمکره‌های مغز انسان از نیمکره دیگر توانا تر آفریده شده، یک نیمه بدن انسان از نیمه دیگر قوی تر است. راست‌دستی یا چپ‌دستی، رشد نامحسوس بیشتر یک نیمه بدن نسبت به نیمه دیگر، انحراف بینی و مواردی از این دست به دلیل همین نکته است. تا اینجا، موضوع درباره توانایی هدایت اعضای بدن بوده و ارتباط چندانی به تفکر آدمی ندارد؛ اما مشابه همین وضعیت، قشر خاکستری هر کدام از دو نیمکره مغز هم به نوعی خاص از رویکرد تفکر اختصاص یافته است. نیمکره چپ مغز، سازمان‌دهنده تفکرات منطقی، روش‌های فرمولی، حافظه عددی، اندیشه ایستا، منظم و دقیق و شیوه تفکر از جزء به کل (استقرا) است. در مقابل، کارکرد نیمکره راست مبتنی بر ادراکات شهودی و روش‌های خلاق، حافظه سیال و منظومه‌ای، اندیشه ارگانیک و متغیر و شیوه تفکر از کل به جزء (قیاس) است. علاوه بر موارد ذکر شده، موارد متعددی از کارکردهای هر کدام از دو نیمکره مغز، تعیین‌کننده منش، روش زندگی و رفتار آدمی هستند. چون در این مورد نیز معمولاً یکی از نیمکره‌های مغز بر دیگری رجحان دارد، انسان‌ها به دو گروه راست‌مغز یا چپ‌مغز، با شدت و ضعف متفاوت تفکیک می‌شوند. برای مثال، در روانشناسی انسان‌های راست‌مغز را خونگرم و انسان‌های چپ مغز را خونسرد می‌شناسند. در جامعه‌شناسی و علوم سیاست، راست‌مغزها را افراد انقلابی، تندرو و متجدد و چپ مغزها را متحجر، محافظه‌کار و بوروکرات می‌خوانند. در علوم دیگر نیز مشاهده می‌شود که هر کدام از این دو نوع تسلط مغزی، کنش‌ها و واکنش‌های مخصوص به خود را آشکار می‌سازند. برای مثال، شخصی که دارای اندیشه شهودی یا راست‌مغز است، دارای خصوصیات نفوذ و رهبری و در آموزش علاقه‌مند به شیوه‌های مرید و مرادی با تکیه بر بینایی است و حال آنکه فردی با خصوصیات تفکر منطقی یا چپ‌مغز، در استدلال و اقامه برهان متبحر است، خصلت اجرایی خوبی دارد و در آموزش از شیوه‌های کلاسی با تکیه بر شنوایی لذت می‌برد.

از آنجا که این خصوصیات و توانایی‌ها، خصوصیات ژنتیکی و انتقال آنها همچون صفات دیگر انسان به صورت ارثی است، در پراکندگی جمعیت‌ها نیز از خصوصیات و صفات غالب ارثی تبعیت می‌کند؛ یعنی همچنان که صفات و خصوصیات زیست‌شناختی انسان‌ها در هر منطقه از یک اکثریت کلی تبعیت می‌کند، عموم مردم مناطق مختلف نیز هر کدام دارای یکی از این دو خصوصیت، با شدت و ضعف متفاوت هستند. پس می‌توان حدس زد که چرا جوامع چپ‌مغز به‌طور کلی، علاقه‌مند به نظم و ترتیب، قاعده‌مندی و ایجادکننده دستگاه‌های منطقی همچون ریاضیات و منطق ارسطویی، به وجود آورنده ساختارهای اجتماعی و سیاسی قانون‌مند، تجزیه‌کننده علوم تا اندازه ممکن و توجه به مسائل از وحدت به کثرت هستند. آمارها نشان می‌دهد کشورهای غربی از ضریب بالایی از چپ‌مغزی در جامعه خود برخوردارند و این ضریب

بالا، پیوسته آنان را که حاکی از خلاقیت پایین بوده و آنها را وادار می‌کند این کمبود را با به خدمت گرفتن مغزهای خلاق جوامع دیگر و استفاده از آنها در جهت نوآوری، جبران کنند. برعکس، جوامع راست‌مغز دارای گرایش به تغییر و به‌هم‌زدن ساختارها و ایجاد دگرگونی، تغییردهنده قاعده‌ها و تولیدکننده مشرب‌های شهودی، اشرافی و عرفانی و ایجادکننده انقلاب‌ها و ساختارهای سیاسی متکی بر آزادی و قانون‌گرایی (نگاه به قانون به‌عنوان یک پدیده متغیر و نه ثابت، با تبصره‌های بسیار) هستند. این جوامع دارای نگرش کلی به علوم بوده و به وجود آورنده دانشمندانی هستند که در علوم بسیار متفاوت، تبحر دارند (خصلت علامگی) و رویکرد کثرت به وحدت در حل مسائل، از دیگر خصوصیات این جامعه است. آمارها نشان می‌دهد که جوامع شرقی مانند ایران، از لحاظ ژنتیکی دارای افراد بیشتری با خصوصیات راست‌مغزی هستند. این خصوصیات هرچه به دو طرف منحنی نرمال می‌رویم، از شدت بیشتری برخوردار می‌شوند. در کشورهای راست‌مغز، روش مرید و مرادی یا استاد و شاگردی، بیشترین بازدهی را در یادگیری، رشد و پویایی اندیشه داشته است. به وجود آمدن افرادی که باوجود میانگین پایین سواد در جامعه از مجموعه‌ای گسترده و متفاوتی از علوم برخوردار بوده‌اند و این دانش‌ها را نه در کلاس‌ها که نزد اساتید و به‌صورت حلقه درس یا خصوصی آموخته‌اند و نیز افرادی با تخصص‌های خاص در مغرب‌زمین، که هر یک در تخصص خود پیشرفت بسیار کرده و تا حد امکان آن را جزئی نموده‌اند، مؤید این مدعاست. این تفاوت‌ها، در هنر، معماری، صنعت، تمدن و فرهنگ آنها نیز مشاهده می‌شود. این نکات، گویای آن است که شیوه‌هایی که چپ‌مغزها برای برنامه‌ریزی، مدیریت، آموزش، پرورش، شناخت، تمدن‌سازی، ایجاد فرهنگ و مواردی از این‌دست برای خود می‌پسندند، نه‌تنها در راست‌مغزها کارگر نیست، بلکه جواب عکس می‌دهد. در روش‌هایی که بر آموزش‌های چپ‌مغزی تکیه دارد و میانگین و متوسط آنها بر مبنای عدد محاسبه می‌شود، رشد، همیشه بر مبنای متوسط و چارچوبی است که ازپیش تعریف شده است. از این‌رو، خلاقیت‌ها و استعدادهای جوشان و سرشار، راکد و ساکن شده، وادار می‌شوند به مرگ، سکون و رکود تن دهند یا اینکه از این شیوه‌ها گریخته، سیستم را دور زده و به‌صورت خودرو به نوآوری بپردازند. درواقع برای سنجش پدیده‌های چپ‌مغزانه، باید از مقیاس‌های کمی و برای سنجش پدیده‌های راست‌مغزانه، از مقیاس‌های کیفی بهره برد. داشته‌های هر ملتی، چنانچه با دید راهبردی نگریسته شوند، فرصت‌های آن ملت بوده و می‌توانند به‌عنوان مزیت رقابتی باعث برتری و پیشرفت آنها شوند، مانند خصوصیت راست‌مغزی برای کشورهای هم‌چون ایران که قرن‌ها مایه برتری بوده، عزت و عظمت ما را در پی داشته است. همین خصوصیت، باعث پدید آمدن ساختارهای قدرت و سازه‌های علمی، فرهنگی و تمدنی بومی

مبتنی بر این ویژگی در بازه چندین هزارساله شده و فخر و مباهات ما را ایجاد کرده‌اند. متأسفانه، در سده‌های اخیر، طی یک برنامه و فرایند حساب‌شده، خواسته یا ناخواسته، با ارزش‌گذاری و تکیه بر نگرش و سنجه‌های چپ‌مغزانه، رویکرد نسبت به ویژگی راست‌مغزی، وارونه شده و این فرصت ارزشمند به‌عنوان تهدید نشان داده شده و نیرو و توان مردم به‌جای آنکه مصروف استفاده از شرایط برای برتری رقابتی شود، صرف مقابله بیهوده با توانایی زاینده و بالنده خود شده است.

پیشنهادها

پیشنهاد می‌شود مدیریت سازمان نسبت به ایجاد قسمتی در درون سازمان با نام و وظایف برنامه‌ریزی راهبردی اقدام کند تا بتواند روندهای داخلی و خارجی سازمان را با شرایط وفق، کارآمدی کوتاه‌مدت و بلندمدت را بهینه کند. هرچند تاکنون سازمان به دلیل کم‌بودن سن، در دوره عمر با بحرانی در این زمینه‌ها مواجه نشده، اما پیشگیری همیشه بهتر از درمان است. با توجه به اینکه در داخل سازمان و محیط آن، مؤلفه‌ها و عوامل تأثیرگذار متعددی به‌غیر از راست‌مغزی و چپ‌مغزی وجود دارند که به دلیل تأثیرپذیری مستقیم یا غیرمستقیم از آن متغیر وابسته محسوب می‌شوند، می‌توان تابع هدف را بر این اساس با متغیرهای مستقل و وابسته، ضرایب و متغیرهای مورد قبول تشکیل داد. چون در محیطی مبهم به سر می‌بریم برای رفتن به سمت نقطه بهینه، بهتر است برای محیط از منطق فازی بهره برده و گام به گام با استفاده از جدول سیمپلکس و یافتن نقاط اپتیمم در هر مرحله به‌سوی نقطه بهتر حرکت کنیم. برای درون سازمان نیز با توجه به منطقی و عقلانی‌بودن مسئله، می‌توان از روش برنامه‌ریزی خطی یا غیرخطی برای یافتن نقاط بهینه بهره برد، مانند کاری که یک ذهن استراتژیست انجام می‌دهد و بهترین نقاط برای حرکت بعدی را انتخاب می‌کند. تابع هدف می‌تواند در این معادله *فاصله راهبردی* را که همان فاصله گفتمانی است، در نمودار به حداقل برساند.

پیشنهاد می‌شود این تحقیق در رابطه با موضوعات فرعی ذکرشده برای جامعه آماری ایران در سطح گسترده‌تر بررسی و نتایج آن در زمینه مدیریت‌های راهبردی و غیر آن مورد استفاده قرار گیرد.

منابع فارسی

ابزری، مهدی و محمدرضا دلوی (۱۳۸۵)، *مدیریت فرهنگ سازمان با رویکردی تعالی‌گرا*، اصفهان: قاصد سحر.

انسف، ایگور و ادوارد جی مک‌دانل (۱۳۸۸)، *استقرار مدیریت استراتژیک*، ترجمه عبدالله زندیه، تهران: سمت.

داوری، دردانه و محمدحسن شانه‌ساززاده (۱۳۸۰)، *مدیریت راهبردی از تئوری تا عمل*، تهران: دلسا. دیوید، فردآر (۱۳۸۸)، *مدیریت استراتژیک*، ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

رابینز، استیون (۱۳۸۹)، *مبانی رفتار سازمانی*، ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

شنایدر، سوزان سی و ژان لویی بارسو (۱۳۸۷)، *مدیریت در پهنه فرهنگ‌ها*، ترجمه محمد اعرابی و داود ایزدی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

فاضلی، نعمت‌الله (۱۳۸۸)، *انسان‌شناسی مدرن در ایران معاصر*، تهران: نسل آفتاب.

فرهنگی، علی‌اکبر (۱۳۷۷)، «نظری به فرهنگ»، *نامه فرهنگ*، شماره ۳۰.

کریمی، یوسف (۱۳۹۳)، (روانشناسی اجتماعی) نظریه‌ها، مفاهیم و کاربردها، تهران: پیام نور.

کویین، جیمز، مینتس برگ و رابرت جیمز (۱۳۷۶)، *مدیریت استراتژیک «فرایند استراتژی»*، ترجمه: محمد صائبی، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.

گایتون، آرتور و ادوارد هال (۱۳۸۷)، *فیزیولوژی پزشکی گایتون - هال*، ترجمه احمدرضا نیاورانی و محمد رخشان، تهران: اندیشه رفیع.

گلوک، ویلیام و لارنس جاچ (۱۳۸۵)، *سیاست بازرگانی و مدیریت استراتژیک*، ترجمه سیاوش خلیلی‌شورینی، تهران: یادواره کتاب.

نوری‌مطلق، علی (۱۳۸۹)، «نقش راست‌مغزی چپ‌مغزی در پدیداری و پایداری فرهنگ‌ها و تمدن‌ها»، *تحقیقات فرهنگی ایران*، دوره سوم، شماره ۳.

هافستد، گیرت (۱۳۸۸)، *فرهنگ‌ها و سازمان: نرم افزار ذهن، همکاری میان فرهنگی و اهمیت آن برای بقا*، ترجمه محمد اعرابی، ترجمه محمد اعرابی، مجید محمودی و هاشم هدایتی، تهران: علم.

منابع لاتین

Carl. (2009), *Mind mapping to Balance the Left and Right Brain*, available at: www.managemesystems.com/?p=1526/2010/5/7

Carolyn H. (2003), *Differences between Left and Right Hemisphere*, available at: www.mtsu.edu/~studskl/hd/hemis.html2009/10/4.

Giller E. (2001), *Right Brain / Left Brain Religion*, available at: www.traderpsyches.com/documents/2010/2/1.

- Joyner M. (2006), *Unifying Social Dynamics*, available at: www.markjoyner.name/logs/mj_constructs0.php/2010/4/27.
- Laurence T. (2010), *Psychosymbology*, available at: www.occultmystery.com/psychosymbology.htm/2010/5/1.
- Macrocosm (2000), *Brain Dominance and Hemispherical Thinking*, Chapter 13 [www.brianberlin.net/scalesthenics/3 scalesthenics_n_principle.pdf](http://www.brianberlin.net/scalesthenics/3%20scalesthenics_n_principle.pdf) 2010/1/11.
- Martensson L. (1989), *Mind, Brain Order and Disorder*, available at: www.larsmartensson.com/brmdsc.htm/2010/4/30.
- Mitchell W. D. (1998), *Left Brain, Right Brain, Come Write*, available at: www.la-mitchell.blogspot.com/2009/10/28.
- Restack R. (2010), *Increasing your brain power*, available at: www.pediatricservices.com/prof/prof-18.htm/2010/5/12.
- Smyre R. (2000), *Transforming the 20th Century Mind: The Roles of a Futures*, available at: Institute, www.newhorizons.org/future/smyre.htm/2010/4/18.
- Titchenell E (1991), *The Mind and the Brain, Reprinted from Sunrise magazine*, available at: www.theosophy.org.za/science/sc-ebt.htm.
- Trimarchi M. (1984), *Neuropsychophysiology*, available at: www.neuropsychophysiology.org/ISN_NPF_eng.html/2010/5/10.
- White L. (2000), *manage your time*, available at: www.serendip.brynmawr.edu/exchange/node/1733.

