

سرسختی

سرشناسه	:	داکورت، آنجلا. Duckworth, Angela.
عنوان و نام پدیدآور	:	سرسختی / آنجلا داکورت. ترجمهٔ سمانه سیدی.
مشخصات نشر	:	تهران، نوین توسعه، ۱۳۹۵.
مشخصات ظاهری	:	۳۱۲ صفحه
شابک	:	۹-۵-۹۶۸۴۳-۹۶۸۴۳-۶۰۰-۹۷۸
فهرست‌نویسی	:	فیبیا
یادداشت	:	عنوان اصلی: Grit, 2016
موضوع	:	روان‌شناسی موفقیت، پشتکار
رده‌بندی کنگره	:	BF ۶۳۷ / م ۸۵۲ ۱۳۹۵
رده‌بندی دیویی	:	۱۵۸/۱
شمارهٔ کتاب‌شناسی ملی	:	۴۵۳۸۰۰۱

تمامی حقوق این اثر، از جمله حق انتشار تمام یا بخشی از آن، برای ناشر محفوظ است.





سرسختی

قدرت اشتیاق و پشتکار



← آنجلا داکورث


← ترجمهٔ سمانه سیدی

سرسختی	:	عنوان
آنجلا داکورث	:	مؤلف
سمانه سیدی	:	مترجم
فاطمه یزدانی	:	ویراستار
صبا کریمی	:	صفحه آرا
۱۴۰۵، هفدهم، ۵۰۰ نسخه	:	زمان و نوبت چاپ
نشر نوین توسعه	:	ناشر
۹۷۸-۶۰۰-۹۶۸۴۳-۵-۹	:	شابک


تعهد ما به پایداری محیط زیست

کاغذ بالکی، کاغذی سبک، خوش‌رنگ و زیست‌محیطی است که در کشورهای باران‌خیزی همچون سوئد و فنلاند تولید می‌شود و مخصوص چاپ کتاب است.

ما نیز کتاب‌های نشر نوین را روی این کاغذها چاپ می‌کنیم تا علاوه بر ساختن تجربه خوب مطالعه برای خوانندگانمان، با هم گامی در جهت حفظ محیط زیست برداریم.

 nashrenovin.ir

 nashrenovin.ir

 nashrenovin

فهرست

پیش‌گفتار ۹

بخش ۱ | سرسختی چیست و چرا مهم است ۱۳

فصل ۱. حضور به‌موقع ۱۵

فصل ۲. نگذارید استعداد گمراهتان کند ۲۹

فصل ۳. تلاش دوبرابر استعداد مهم است ۵۱

فصل ۴. چقدر سرسخت هستید؟ ۶۹

فصل ۵. سرسختی رشد می‌کند ۹۷

بخش ۲ | رشد سرسختی از درون به بیرون ۱۱۳

فصل ۶. علاقه ۱۱۵

فصل ۷. تمرین ۱۳۹

فصل ۸. هدفمندی ۱۶۷

فصل ۹. امید ۱۹۵

بخش ۳ | رشد سرسختی از بیرون به درون ۲۲۳

فصل ۱۰. فرزندپروری برای سرسختی ۲۲۵

فصل ۱۱. میدان‌های تمرین سرسختی ۲۵۱

فصل ۱۲. فرهنگ سرسختی ۲۷۳

فصل ۱۳. جمع‌بندی ۳۰۱

درباره نویسنده ۳۱۰

در ستایش کتاب

دهه‌هاست که روان‌شناسان در جست‌وجوی راز موفقیت‌اند، اما داکورث کسی است که آن را یافته است. او نه‌تنها این راز را، بلکه شیوهٔ رسیدن به آن را هم افشا می‌کند.

دنیل گیلبرت^۱، نویسندهٔ کتاب *مواجهه با شادی*^۲

کتاب *سرسختی* به‌صورت خیلی شفاف به ما می‌آموزد که قله‌های بلند موفقیت را لزوماً نخبه‌ها فتح نمی‌کنند، بلکه قله‌نوردان فاتح بیش از همه شکیبیا هستند؛ آن‌ها طوفان‌ها را پشت‌سر می‌گذارند و دوباره و دوباره تلاش می‌کنند.

اد ویستورس^۳، کوه‌نورد افسانه‌ای با هفت صعود موفق به قلهٔ اورست و نویسندهٔ کتاب *هیچ میان‌بری برای رسیدن به قله نیست*^۴

کتاب *سرسختی* استادانه دیدگاهی واقعاً کامل ارائه می‌کند: موفقیت واقعی وقتی از راه می‌رسد که خودمان را وقف تلاش‌هایی کنیم که به ما لذت و هدفمندی می‌دهند.

آریانا هافینگتون^۵، نویسندهٔ کتاب *پیشرفت*^۶

این کتاب به مغز شما راه پیدا می‌کند؛ یعنی جایی که به آن تعلق دارد. برای مربیانی که خواستار موفقیت فرزندانمان هستند، خواندن این کتاب یک ضرورت است.

جول کلاین^۷، رئیس سابق انجمن مدارس دولتی نیویورک

-
1. Daniel Gilbert
 2. *Stumbling on Happiness*
 3. Ed Viesturs
 4. *No Shortcuts to the Top*
 5. Arianna Huffington
 6. *Thrive*
 7. Joel Klein

این کتاب شگفت‌انگیز است. آنجلا داکورت دهه‌ها تحقیقات روان‌شناسی، داستان‌های الهام‌بخش موفقیت از دنیای تجارت و تمرین‌ها و تجربه‌های فردی بی‌همتای خود را گرد هم آورده است و همه را در قالب مجموعه‌ای از استراتژی‌های کاربردی ارائه می‌کند. این استراتژی‌ها برای شما و فرزندان‌تان انگیزه، اشتیاق و پشتکار بیشتر در کار و تحصیل را به ارمغان می‌آورد.

پائول تاف^۱، نویسنده کتاب *کودکان چگونه موفق می‌شوند*^۲

کاوشی اندیشمندانه و جذاب در آنچه موفقیت را پیش‌بینی می‌کند. کتاب *سرسختی* تمام تصورات غلط رایج و پیش‌گویی‌هایی را به چالش می‌کشد که فقط شعار می‌دهند و ما را به تلاش بیشتر به هر قیمتی تشویق می‌کنند. داستان زندگی خود داکورت که از آغاز تا پایان تحقیقش به آن اشاره می‌شود، با بهترین اثبات ممکن برای نظریه او به پایان می‌رسد: اشتیاق و پشتکار، سرسختی را خلق می‌کنند.

توری برچ^۳، رئیس هیئت‌مدیره، مدیرعامل و طراح

عاشق ایده‌هایی هستم که خرد سنتی و مرسوم ما را به چالش می‌کشند و سرسختی دقیقاً همین کار را می‌کند. آنچه فکر می‌کنید درباره پیشرفت و پیشی گرفتن از رقیبان‌تان (حتی اگر با استعدادتر از شما باشند) می‌دانید کنار بگذارید. باهوش تر شدن به شما کمکی نمی‌کند، بلکه پایبندی و پشتکار این نتیجه را به شما می‌دهد!

سایمون سینک^۴، نویسنده کتاب‌های *بازی بی‌نهایت*^۵ و

رهبران آخر از همه غذا می‌خورند^۶

-
1. Paul Tough
 2. *How Children Succeed*
 3. Tory Burch
 4. Simon Sinek
 5. *Start With Why*
 6. *Leaders Eat Last*

پیش‌گفتار

نوجوان که بودم، کلمهٔ نابغه را خیلی می‌شنیدم.

همیشه پدرم بود که بحث را به این سمت می‌کشاند. دوست داشت بدون مقدمه بگوید: «می‌دانی، تو هیچ‌وقت نمی‌توانی نابغه باشی!» این اظهارنظر ممکن بود هر زمانی گفته شود؛ سر میز شام، حین پخش پیام‌های بازرگانی وسط سریال یا وقتی روزنامهٔ *وال‌استریت ژورنال* در دست، روی مبل لم می‌داد.

یادم نمی‌آید چه پاسخی به او می‌دادم. شاید فقط وانمود می‌کردم که حرفش را نشنیده‌ام.

پدرم همیشه به نبوغ و استعداد فکر می‌کرد و برایش بسیار مهم بود که چه کسی بیشتر از دیگران این دو موهبت را دارد. او حتی به میزان هوش خودش هم اهمیت می‌داد و دربارهٔ هوش خانواده‌اش نیز همین قدر دغدغه داشت.

البته فقط من مشکل او نبودم. از نظر پدرم، خواهر و برادرم هم نابغه نبودند. با معیارهای او هیچ‌کدام از ما نبوغ انیشتین را نداشتیم و ظاهراً این موضوع برایش سرخورده‌گی بزرگی بود. پدرم نگران بود که این میزان هوش باعث محدودشدن دستاوردهایمان در زندگی شود.

دو سال پیش برندهٔ جایزهٔ مک‌آرتور شدم که گاهی آن را «جایزهٔ نبوغ» نیز می‌نامند. برای بردن این جایزه نیازی نیست خودتان اقدام کنید یا از دوستان و همکارانتان بخواهید سفارستان را بکنند. در عوض، کمیته‌ای محرمانه شامل برترین افراد حوزهٔ تخصصی‌تان انتخاب می‌کنند که چه کسی کارهای مهم و خلاقانه‌ای انجام داده است.

بعد از تماس غیرمنتظره‌ای که این خبر خوش را به من داد، نخستین واکنشم آمیزه‌ای از قدردانی و شگفت‌زدگی بود. بعد هم به پدرم و اظهارنظرهای گاه‌وبیگاهش درباره‌ی توانایی‌های هوشی‌ام فکر کردم. البته او اشتباه نگفته بود؛ من این جایزه را به این دلیل نبرده بودم که از خیلی از همکاران روان‌شناسم باهوش‌تر بودم. در عوض، او به پرسش نادرست «آیا او نابغه است؟» پاسخی درست داده بود: «نه، نابغه نیست.»

تماس مرکز مک‌آرتور یک ماه پیش از اعلام رسمی جوایز بود و در این مدت، اجازه نداشتیم این خبر را غیر از همسر، به شخص دیگری بگوییم. همین موضوع به من زمان داد تا درباره‌ی جنبه‌های جالب این موقعیت هم فکر کنم. دختری که بارها به او گفته بودند نابغه نیست، در نهایت برنده‌ی جایزه‌ی نیوگ شده بود. او برنده‌ی این جایزه شد، چون دریافته بود که آنچه در نهایت به دست می‌آوریم، بیشتر به اشتیاق و پشتکارمان بستگی دارد تا استعدادهای ذاتی‌مان. او با اینکه در مدرسه‌هایی با استانداردهای واقعاً سخت‌گیرانه تحصیل کرده بود، اما در پایه‌ی سوم نمره‌ی کافی برای ورود به برنامه‌ی ویژه‌ی نخبگان و تیزهوشان را کسب نکرده بود. پدر و مادرم مهاجران چینی بودند، اما او آموزشی درخصوص ارزشمندی پشتکار ندیده بود و برخلاف کلیشه‌های رایج، نمی‌توانست حتی یک نُت با پیانو یا ویولن بزند.

صبح روزی که جایزه‌ی مک‌آرتور اعلام شد، به خانه‌ی پدر و مادرم رفتم. آن‌ها قبلاً خبر را شنیده بودند. اقوام هم پشت سرهم زنگ می‌زدند تا به من تبریک بگویند. سرانجام وقتی زنگ خوردن تلفن تمام شد، پدرم رو به من کرد و گفت: «به وجودت افتخار می‌کنم.»

در آن لحظه، پاسخ‌های زیادی در ذهنم داشتم، اما فقط گفتم: «ممنونم، پدر.»

یادآوری گذشته سودی نداشت، چون می‌دانستم او واقعاً به من افتخار می‌کند.

اما همچنان بخشی از وجودم می‌خواست در زمان سفر کند و به گذشته برگردد؛ به زمانی که دختری جوان بودم، تا چیزی را که حالا می‌دانم به پدرم می‌گفتم.

به او می‌گفتم: «پدر، تو گفتی که من نابغه نیستم. در این باره بحثی ندارم. تو افراد زیادی را می‌شناسی که از من باهوش‌ترند.» و می‌توانم تصور کنم که او سرش را به نشانه‌ی تأیید کامل تکان می‌دهد.

«اما بگذار چیزی را به تو بگویم. می‌خواهم طوری بزرگ شوم که کارم را همان اندازه دوست داشته باشم که تو کارت را دوست داشتی. نمی‌خواهم فقط شغلی داشته باشم.»

می‌خواهم حرفه‌ای داشته باشم تا هر روز خودم را به چالش بکشم. هر وقت شکست بخورم، دوباره از جایم بلند شوم. شاید باهوش‌ترین فرد جمع نباشم، اما تلاشم را خواهم کرد که سرسخت‌ترین عضو آن باشم.»

اگر او هنوز هم به حرف‌هایم گوش می‌کرد، ادامه می‌دادم: «پدر، یادت باشد که در بلندمدت، سرسختی از استعداد مهم‌تر است.»

تمام این سال‌ها، شواهد علمی لازم برای اثبات عقیده‌ام را در اختیار داشتم. به‌علاوه، خیلی خوب می‌دانم که سرسختی ثابت و تغییرناپذیر نیست. در تحقیقاتم نیز به روش‌هایی برای پروراندن سرسختی دست یافته‌ام.

در این کتاب، هرچیزی را که دربارهٔ سرسختی آموخته‌ام با شما در میان می‌گذارم.

وقتی نوشتن این کتاب را تمام کردم، به دیدن پدرم رفتم. کل کتاب را خطبه‌خط و در طول چند روز برایش خواندم. پدرم در ده سال گذشته درگیر بیماری پارکینسون بود و مطمئن نبودم که چیز زیادی از حرف‌هایم متوجه شده باشد، اما حس غریبی به من می‌گفت که او با اشتیاق به حرف‌هایم گوش می‌دهد. وقتی کتاب تمام شد، چند لحظه که انگار یک عمر طول کشید، نگاهی به من انداخت، سرش را تکان داد و بعد لبخند زد.

بخش ۱ ←

سرسختی چیست و چرا مهم است

فصل ۱

حضور به موقع

همین که بتوانید وارد آکادمی نظامی ایالات متحده آمریکا در وست پوینت^۱ شوید، قطعاً سرسختی را به دست آورده‌اید.

فرایند پذیرش وست پوینت مانند بیشتر دانشگاه‌های طراز اول بسیار دشوار است. نمرات بالای آزمون‌های اس‌ای‌تی یا ای‌سی‌تی و معدل بالای دبیرستان جزو شرایط اجباری اند^۲. اما وقتی برای دانشگاه‌ها وارد درخواست پذیرش می‌دهید، نیازی نیست ثبت درخواست را از کلاس یازدهم شروع کنید یا از اشخاص بلندمرتبه‌ای مانند اعضای کنگره، سناتورها یا نخست‌وزیر آمریکا معرفی‌نامه بگیرید یا در آزمون آمادگی جسمانی شامل دو، درازنشست، شنا و بارفیکس بیشترین امتیاز را به دست بیاورید.

همه‌ساله، بیش از چهارده هزار متقاضی از بین دانش‌آموزان سال سوم دبیرستان، فرایند درخواست پذیرش برای وست پوینت را آغاز می‌کنند. از بین آن‌ها، چهار هزار متقاضی دارای معرفی‌نامه‌های ضروری انتخاب می‌شوند. بیش از نیمی از این متقاضیان (حدود ۲۵۰۰ نفر) استانداردهای آموزشی و جسمانی سخت‌گیرانه وست پوینت را برآورده می‌کنند. از این تعداد نیز فقط ۱۲۰۰ نفر پذیرفته و ثبت‌نام می‌شوند. تقریباً تمامی

۱. آکادمی نظامی ایالات متحده معروف به وست پوینت (West Point) که معتبرترین و قدیمی‌ترین دانشگاه افسری در ایالات متحده آمریکا است. - م
۲. اس‌ای‌تی (SAT) آزمون استاندارد است که برای ورود به کالج‌ها و دانشگاه‌های آمریکا طراحی و اجرا می‌شود. این آزمون شامل مهارت‌های خواندن، نوشتن و ریاضیات است. آزمون ای‌سی‌تی (ACT) آزمونی مشابه شامل انگلیسی، خواندن، ریاضیات و علوم است. از نمرات این دو آزمون عموماً برای ارزیابی استعداد و میزان آموخته‌های دانش‌آموزان در دبیرستان و انتخاب آن‌ها برای ورود به دانشگاه استفاده می‌شود. - م

دختران و پسرانی که وارد وست‌پوینت می‌شوند ورزشکاران شماره یک دبیرستان‌هایشان و اکثراً کاپیتان تیم‌ها بوده‌اند.

با وجود این، از هر پنج نفر یک نفر پیش از فارغ‌التحصیلی ترک تحصیل می‌کند. جالب‌تر اینکه نسبت چشمگیری از موارد ترک تحصیل در تابستان سال اول و در طول یک برنامه آموزشی هفت‌هفته‌ای فشرده رخ می‌دهد؛ برنامه‌ای که حتی در اسناد رسمی هم از آن به‌عنوان «سربازخانه هیولا» یا فقط «هیولا» نام برده می‌شود. مسخره نیست که یک نفر دو سال تمام برای ورود به جایی تلاش کند و کمتر از دو ماه بعد رهایش کند؟ پس از ورود به وست‌پوینت هم اوضاع به همین منوال است. کتابچه راهنمای وست‌پوینت برای دانشجویان جدید، برنامه سربازخانه هیولا را این‌گونه توصیف می‌کند: «سخت‌گیرانه‌ترین بخش تحصیل چهارساله شما در وست‌پوینت، چه از نظر جسمی و چه عاطفی... این برنامه با این هدف طراحی شده است که شما را از کودکی دبیرستانی به سربازی واقعی تبدیل کند.»

یک روز معمولی در برنامه سربازخانه هیولا

فعالیت	زمان
بیدارباش	صبح ۵:۰۰
تشکیل صف	صبح ۵:۳۰
ورزش	صبح ۵:۳۰ تا ۶:۵۵
اوقات شخصی	صبح ۶:۵۵ تا ۷:۲۵
صبحانه	صبح ۷:۳۰ تا ۸:۱۵
کلاس‌ها/ برنامه‌های آموزشی	ظهر ۸:۳۰ تا ۱۲:۴۵
ناهار	۱:۰۰ تا ۱:۴۵ بعدازظهر
کلاس‌ها/ برنامه‌های آموزشی	عصر ۲:۰۰ تا ۳:۴۵
اوقات شخصی	عصر ۴:۰۰ تا ۵:۳۰
شام	عصر ۶:۰۰ تا ۶:۴۵
کلاس‌ها/ برنامه‌های آموزشی	شب ۷:۰۰ تا ۹:۰۰
سخنرانی فرمانده	شب ۹:۰۰ تا ۱۰:۰۰
شیپور خاموشی	شب ۱۰:۰۰

برنامه روزانه از ساعت پنج صبح شروع می‌شود. دانشجویان تا ساعت پنج‌ونیم با دقت صف می‌بندند و به احترام برافراشته‌شدن پرچم خبردار می‌ایستند. سپس برنامه با یک فعالیت ورزشی سخت جسمانی، دو یا ژیمناستیک و بعد چرخه پایان‌ناپذیری از رژه، کلاس، آموزش کار با اسلحه و ورزش ادامه پیدا می‌کند. چراغ‌ها رأس ساعت ده شب با صدای گوش‌خراش شیپور مشهور به «بوق خاموشی» خاموش می‌شوند و روز بعد این برنامه دقیقاً به همین شکل تکرار می‌شود. هیچ تعطیلات آخرفهفته و هیچ وقفه‌ای به‌جز وعده‌های غذایی نیز در برنامه نیست و دانشجویان تقریباً هیچ تماسی با اعضای خانواده و دوستانشان ندارند.

یکی از دانشجویان برنامه هیولا را این‌طور توصیف می‌کند: «این برنامه همه جنبه‌های وجودتان را به چالش می‌کشد: ذهن، جسم، قوای نظامی و مهارت‌های اجتماعی. این برنامه نقاط ضعف‌تان را پیدا می‌کند، اما نکته اصلی همین است: وست‌پوینت سرسختتان می‌کند.»

پس چه کسانی برنامه هیولا را با موفقیت پشت‌سر می‌گذارند؟

سال ۲۰۰۴، وقتی دانشجویی سال دوم کارشناسی‌ارشد روان‌شناسی بودم، تصمیم گرفتم به این سؤال پاسخ بدهم. اما جالب است بدانید که این سؤال دهه‌هاست دغدغه ارتش آمریکا هم محسوب می‌شود. در واقع سال ۱۹۵۵، تقریباً پنجاه سال پیش از اینکه کار روی این معما را آغاز کنم، روان‌شناس جوانی به نام جری کاگان^۱ وارد ارتش شد. وظیفه او این بود که به وست‌پوینت گزارش بدهد، روی دانشجویان تازه‌وارد تحقیق کند و آزمون‌هایی برگزار کند تا کسانی که می‌توانند برنامه را تمام کنند و نیز کسانی که برنامه را ترک می‌کنند شناسایی شوند. ضمناً جری نه‌تنها نخستین روان‌شناسی بود که روی موضوع ترک‌تحصیل از وست‌پوینت تحقیق می‌کرد، بلکه از قضا نخستین روان‌شناسی بود که من در کالج ملاقات کردم. این آشنایی به کار پاره‌وقت دوساله من در آزمایشگاه او انجامید.

جری تلاش‌های پیشین برای پیش‌بینی موفقیت یا شکست دانشجویان برای تحصیل در وست‌پوینت را کاملاً ناموفق توصیف می‌کرد. او به‌خصوص ساعات مدیری را به یاد می‌آورد که کارت‌های مصوری به دانشجویان نشان می‌داد و از آن‌ها می‌خواست داستان‌هایی متناسب با تصاویر بسازند. این آزمون با هدف تحریک انگیزه‌های ناخودآگاه و ریشه‌دار دانشجویان انجام می‌شد و تصور می‌رفت دانشجویانی که کارهای فوق‌العاده و اهداف شجاعانه‌ای تجسم می‌کنند باید همان‌هایی باشند که به‌جای ترک تحصیل، فارغ‌التحصیل می‌شوند. مانند ایده‌های بسیار دیگری که در ابتدا خیلی خوب به نظر می‌رسند، این ایده هم در عمل چندان جواب نداد. داستان‌هایی که دانشجویان می‌ساختند زیبا و سرگرم‌کننده بود، اما قطعاً هیچ ارتباطی با تصمیم‌گیری‌هایشان در زندگی واقعی نداشت.

تاکنون چندین نسل از روان‌شناسان روی این مسئله کار کرده‌اند، اما حتی یک محقق هم نمی‌تواند با قاطعیت بگوید که چرا بعضی از بااستعدادترین دانشجویان این برنامه را در همان آغاز ترک می‌کنند.

اندکی پس از آشنایی با برنامه هیولا، به دفتر مایک متیوز^۱ رفتیم؛ او روان‌شناس نظامی است که سابقهٔ سال‌ها عضویت در هیئت‌علمی وست‌پوینت را در کارنامهٔ خود دارد. مایک توضیح داد که فرایند پذیرش وست‌پوینت دانشجویانی را که توانایی پیشرفت در آن را داشته باشند به‌خوبی شناسایی می‌کند. به‌ویژه، کمیتهٔ پذیرش برای هر متقاضی نمره‌ای کلی محاسبه می‌کند که میانگین وزن‌داری از نمرات آزمون اس‌ای‌تی یا ای‌سی‌تی، رتبهٔ دبیرستان متناسب با تعداد دانشجویان کلاس سال آخر متقاضی و ارزیابی‌های کارشناسانه از توانایی رهبری و عملکرد او در معیارهای عینی تناسب جسمانی است.

می‌توانید نمرهٔ کلی متقاضی را بهترین برآورد وست‌پوینت دربارهٔ میزان استعداد متقاضیان برای جنبه‌های متنوع برنامهٔ چهارساله‌شان در نظر بگیرید. به عبارت دیگر، این نمره برآوردی است از اینکه دانشجویان به چه میزان روی مهارت‌های ضروری متعدد برای رهبر نظامی تسلط پیدا می‌کنند.

نمره کلی متقاضی مهم‌ترین عامل در پذیرش وست‌پوینت است، اما این نمره دقیقاً پیش‌بینی نکرده که چه کسانی می‌توانند برنامه هیولا را پشت‌سر بگذارند. در واقع، احتمال ترک تحصیل دانشجویان دارای نمرات بالا درست به اندازه دانشجویان دارای کمترین نمرات است و به همین علت بود که درهای اتاق مایک به روی من باز بود.

مایک که خودش در جوانی به نیروی هوایی پیوسته بود، سرخی برای این معما داشت. الزامات ورود به نیروی هوایی به سختی وست‌پوینت نبود، اما شباهت‌های آشکاری با آن داشت. مهم‌ترین شباهت‌ها به چالش‌هایی فراتر از مهارت‌های کنونی مربوط می‌شد. از مایک و دیگر دانشجویان می‌خواستند که برای نخستین بار در زندگی‌شان، کارهای سختی را در مدت‌زمانی محدود انجام بدهند. مایک تعریف می‌کرد: «ظرف دو هفته اول، خسته، تنها، درمانده و آماده ترک برنامه بودم. همه هم کلاسی‌هایم هم دقیقاً مثل من بودند.»

بعضی‌ها برنامه را ترک کردند، ولی مایک این کار را نکرد.

چیزی که مایک را متعجب کرد این بود که این موقعیت تقریباً هیچ ارتباطی با استعداد نداشت. افرادی که برنامه آموزشی را ترک می‌کردند، به‌ندرت این کار را به دلیل نداشتن مهارت انجام می‌دادند. مایک گفت: «چیزی که واقعاً اهمیت داشت نگرش هرگز تسلیم‌نشدن بود.»

در آن زمان، فقط مایک متیوز نبود که درباره این رویکرد سرسختانه در برابر چالش‌ها با من صحبت می‌کرد. من به‌عنوان دانشجوی تحصیلات تکمیلی‌ای که به‌تازگی نیز تحقیق در حوزه روان‌شناسی موفقیت را شروع کرده بود، با رهبران تجاری، هنری، ورزشی، روزنامه‌نگاری، دانشگاهی، پزشکی و حقوقی مصاحبه می‌کردم: برترین افراد در حوزه شما چه کسانی هستند؟ آن‌ها چگونه‌اند؟ فکر می‌کنید چه چیزی آن‌ها را خاص کرده است؟

برخی از خصوصیات که در این مصاحبه‌ها آشکار شدند، بسیار مرتبط با همان حوزه خاص بودند. مثلاً از بین تجار، دست‌کم یک نفر به علاقه به ریسک‌های مالی اشاره کرده بود. «باید بتوانی تصمیم‌های سنجیده‌ای درباره میلیون‌ها دلار بگیری و همچنان بتوانی

شب‌ها بخوابی.» اما این گفته با نظر هنرمندان کاملاً فرق داشت. آن‌ها برعکس، به انگیزهٔ خلاقیت اشاره می‌کردند. «من دوست دارم چیزی درست کنم. نمی‌دانم چرا، اما این کار را دوست دارم.» در مقابل، ورزشکاران نوع متفاوتی از انگیزه را ذکر می‌کردند؛ انگیزه‌ای که بر اثر اشتیاق پیروزی تحریک می‌شود. «برندگان رقابت را دوست دارند. آن‌ها از باختن متنفرند.»

علاوه بر این نکات ویژه، شباهت‌های خاصی هم ظاهر شد که بیشتر از همه برایم جالب بود. بیشتر افراد موفق، صرف‌نظر از حوزهٔ کاری خاصشان، خوش‌شانس و بااستعداد بودند. من این نکته را قبلاً شنیده بودم و درباره‌اش تردیدی نداشتم.

اما داستان موفقیت همین‌جا به پایان نمی‌رسید. خیلی از افرادی که با آن‌ها صحبت کردم، داستان‌هایی دربارهٔ افراد بااستعدادی تعریف می‌کردند که پیش از شناخته شدن توانمندی‌هایشان تسلیم می‌شدند یا علاقه‌شان را از دست می‌دادند و با این کار همه را شگفت‌زده می‌کردند.

دریافتم که حفظ پشتکار با وجود شکست بسیار مهم است، هرچند اصلاً کار آسانی نیست: «برخی وقتی همه‌چیز بر وفق مرادشان باشد فوق‌العاده‌اند، در غیر این صورت شکست می‌خورند.» افراد موفق‌تری که در این مصاحبه‌ها توصیف می‌شدند واقعاً پشتکار داشتند: «او از همان ابتدا بهترین نویسنده نبود. منظورم این است که عادت داشتیم داستان‌هایش را بخوانیم و بخندیم، چون سبک نوشتنش خام و وحشتناک بود. اما به‌مرور بهتر و بهتر شد و سرانجام پارسال جایزهٔ گوگنهایم^۱ را برد.» افراد موفق همیشه می‌خواهند پیشرفت کنند: «او هیچ‌وقت از خودش راضی نیست. شاید فکر کنید همیشه این‌طوری بوده، اما او سخت‌گیرترین منتقد خودش است.» افراد موفق الگوهای پشتکارند.

چرا افراد موفق در تلاش‌هایشان این قدر پافشاری می‌کنند؟ بیشتر آن‌ها هرگز انتظار واقع‌بینانه‌ای برای رسیدن به آرمان‌هایشان ندارند و از نظر خودشان هیچ‌وقت به اندازهٔ کافی خوب نیستند. آن‌ها در مقابل افراد از خودراضی قرار می‌گرفتند و با اینکه هیچ‌وقت از خودشان راضی نبودند، حس رضایت عمیقی را تجربه می‌کردند. هرکدامشان

۱. Guggenheim International Award: جایزه‌ای برای دستاوردهای برجستهٔ هنرهای بصری. -م

فصل ۱. حضور به موقع || ۲۱

به دنبال علایقی ناموازی و مهم بودند و دقیقاً خود همین تکاپو به اندازه موفقیت برایشان لذت بخش بود. حتی اگر بعضی از کارهایی که باید انجام می دادند خسته کننده یا کسالت آور یا حتی دردناک بود، هرگز به تسلیم شدن فکر نمی کردند. اشتیاق آنها ماندگار بود.

خلاصه کلام اینکه افراد موفق در هر حوزه‌ای نوعی عزم جزم و تسلیم ناپذیر داشتند که دو نقش مهم در زندگی آنها ایفا می کرد: نخست آنکه بسیار انعطاف پذیر و سخت کوش بودند. دوم اینکه آنها از اعماق وجودشان می دانستند که چه می خواهند. آنها نه تنها عزم جزمی داشتند، بلکه جهت حرکتشان را نیز می دانستند.

این ترکیب اشتیاق و پشتکار بود که افراد موفق را خاص می کرد. در یک کلام، آنها سرسختی داشتند.

اکنون سؤال من به این صورت تغییر کرده بود: چگونه می توان خصوصیتی تا این حد نامحسوس را سنجد که حتی دهه‌ها تلاش روان شناسان نظامی هم نتوانسته است آن را اندازه گیری کند (خصوصیتی که به گفته مصاحبه شوندگان بسیار موفقم با یک نگاه تشخیص پذیر بود، اما نمی توانستند به آزمونی برای سنجش مستقیم آن بیندیشند)؟

می نشستم و به یادداشت های مصاحبه هایم خیره می شدم. سپس شروع به نوشتن سؤال هایی می کردم که حاوی توصیف های مختصری درباره سرسختی بودند.

نیمی از سؤال ها درباره پشتکار بود که میزان موافقت افراد با چنین عباراتی را می سنجد: «من برای غلبه بر چالشی مهم، موانع زیادی را پشت سر گذاشته ام.» و «هر کاری را که شروع کنم، حتماً به پایان می رسانم.»

نصف دیگر سؤال ها درباره اشتیاق بود، مانند: «آیا علایقتان سال به سال تغییر می کند؟» و «چقدر پیش آمده است که مجذوب ایده یا پروژه خاصی شوید، اما خیلی زود علاقه تان را به آن از دست بدهید؟»

نتیجه، مقیاس سرسختی^۱ بود؛ آزمونی که اگر صادقانه به آن پاسخ بدهید، میزان سرسختی شما در روند زندگی‌تان را نشان می‌دهد.



ژوئیه سال ۲۰۰۴، درست در روز دوم برنامه هیولا، ۱۲۱۸ دانشجوی سال اولی به پرسش‌نامه سرسختی پاسخ دادند.

روز قبل، آن‌ها با پدر و مادرشان خداحافظی کرده بودند (برنامه‌ی وداعی که وست‌پوینت دقیقاً نود ثانیه به آن اختصاص داده بود)، سرشان (البته فقط پسرها) تراشیده شده بود، لباس‌هایشان را با آن یونیفرم مشهور سفید و خاکستری وست‌پوینت عوض کرده و چمدان‌های قفل‌دار، کلاه‌ها و دیگر وسایلشان را دریافت کرده بودند. شاید آن‌ها گمان می‌کردند که می‌دانند چطور باید در صف بایستند، اما یک دانشجوی سال چهارمی روش درست ایستادن در صف را یادشان می‌داد («قدم‌ها به خط! نه روی خط، نه جلوی خط، نه پشت خط، قدم‌ها به خط!»)

در ابتدا به این نکته توجه کردم که نمرات سرسختی چه تناسبی با علاقه دارند. چه حدسی می‌زنید؟ نمرات سرسختی با نمرات کلی متقاضی که در طول فرایند پذیرش با زحمت زیادی محاسبه شده بودند هیچ ارتباطی نداشتند. به عبارت دیگر، میزان استعداد دانشجویان هیچ ارتباطی با سرسختی آن‌ها نداشت و برعکس.

تفکیک سرسختی از استعداد، با مشاهدات مایک از برنامه آموزشی نیروی هوایی هم‌خوانی داشت، اما وقتی برای نخستین بار متوجه این موضوع شدم، واقعاً شگفت‌زده بودم. گذشته از همه، چرا افراد با استعداد نباید دوام بیاورند؟ درحالی‌که منطق حکم می‌کند اگر افراد با استعداد به سختی تلاش کنند، قطعاً موفق می‌شوند. مثلاً برای آن دسته از دانشجویان وست‌پوینت که سرانجام می‌توانند برنامه هیولا را بگذرانند، نمره کلی متقاضی پیش‌بینی بسیار دقیقی درباره معیار مدنظر وست‌پوینت ارائه می‌کند. این نمره نه تنها نمرات تحصیلی، بلکه سازگاری جسمانی و نظامی را هم پیش‌بینی می‌کند.

بنابراین واقعاً باعث شگفتی است که استعداد به هیچ وجه تضمین کننده سرسختی نیست. اگر مشتاقید دلایل این موضوع را بدانید، به خواندن این کتاب ادامه دهید.

تا روز آخر برنامه هیولا، هفتادویک دانشجوی برنامه را ترک کرده بودند.

سرسختی در نهایت به پیش‌بینی‌ای اعتمادپذیر تبدیل شد، چه در خصوص کسانی که موفق شدند و چه کسانی که شکست خوردند.

سال بعد، به وست‌پوینت برگشتم تا همان تحقیق را اجرا کنم. این بار شصت و دو دانشجوی برنامه خارج شدند و بازهم سرسختی بود که به درستی پیش‌بینی می‌کرد چه کسانی در برنامه باقی می‌مانند؛ هرچند نمره کلی متقاضی بین ترک‌تحصیلی‌ها و بازماندگان تفاوت چندانی نداشت. حتی وقتی ریزنمرات دانشجویان را هم بررسی کردم، بازهم تفاوتی ندیدم. پس موفقیت در برنامه هیولا به چه چیزی نیاز داشت؟

نه نمرات اس‌ای‌تی، نه رتبه دبیرستان، نه تجربه رهبری، نه توانایی ورزشی و نه نمره کلی متقاضی؛ هیچ‌کدام از این‌ها اهمیتی نداشتند، بلکه سرسختی ملاک موفقیت بود.

آیا سرسختی در خارج از وست‌پوینت هم مهم است؟ برای کشف پاسخ این پرسش، به دنبال موقعیت‌های دیگری گشتم که آن‌قدر چالش‌برانگیز باشند که افراد زیادی آن را ترک کنند. می‌خواستم بدانم آیا فقط سخت‌گیری‌های برنامه هیولا به سرسختی نیاز داشت یا اینکه سرسختی به همه افراد در پایبندی به تعهداتشان کمک می‌کرد.

حوزه بعدی که قدرت سرسختی را در آن آزمایش کردم حوزه فروش بود؛ تخصصی که در آن، یک بار رد درخواست در روز (اگر نگوئیم در ساعت) کاملاً عادی است. از صدها زن و مرد شاغل در آژانس مسافرتی خواستم به مجموعه‌ای از پرسش‌نامه‌های شخصیتی دربرگیرنده مقیاس سرسختی پاسخ بدهند. شش ماه بعد، دوباره به آنجا سر زدم. تا آن زمان، ۵۵ درصد از نیروی فروش قبلی کارشان را ترک کرده بودند. سرسختی پیش‌بینی کرده بود که چه کسی می‌ماند و چه کسی می‌رود. به علاوه، هیچ‌کدام از

ویژگی‌های شخصیتی دیگری که معمولاً سنجش می‌شود، از جمله برون‌گرایی، ثبات عاطفی و وظیفه‌شناسی، به اندازه سرسختی در پیش‌بینی میزان ابقای شغلی مؤثر نبود.

تقریباً همان موقع بود که از انجمن مدارس دولتی شیکاگو با من تماس گرفتند. محققان آنجا هم مانند روان‌شناسان وست‌پوینت مشتاق بودند پیش‌بینی کنند کدام دانش‌آموزان می‌توانند دیپلم بگیرند. بهار آن سال، هزاران دانش‌آموز سال سوم دبیرستان پرسش‌نامه سرسختی کوتاهی را همراه با چند پرسش‌نامه دیگر تکمیل کردند. یک سال بعد، دوازده درصد از آن‌ها نتوانستند دیپلم بگیرند. دانش‌آموزانی که به‌موقع فارغ‌التحصیل شدند سرسخت‌تر بودند و سرسختی در مقایسه با عواملی مانند اهمیت مدرسه برای دانش‌آموزان یا وظیفه‌شناسی و حتی احساس امنیت آن‌ها در مدرسه، فارغ‌التحصیلی را بهتر پیش‌بینی می‌کرد.

به همین ترتیب، در دو نمونه آمریکایی بزرگ نیز دریافتیم که بزرگ‌سالان سرسخت‌تر با احتمال بیشتری ادامه تحصیل می‌دهند. بزرگ‌سالانی که مدارک ام‌بی‌ای، دکترا، دکترای پزشکی، دکترای حقوق یا دیگر مدارک تحصیلات تکمیلی را کسب کرده بودند، سرسخت‌تر از کسانی بودند که فقط از برنامه‌های چهارساله کالج فارغ‌التحصیل شده بودند و آن‌ها هم سرسخت‌تر از کسانی بودند که چند واحد دانشگاهی گذرانده بودند، اما مدرکی نداشتند. نکته جالب این بود که نمرات سرسختی بزرگ‌سالانی که از کالج‌های دوساله مدرک گرفته بودند، اندکی بیشتر از نمرات فارغ‌التحصیلان کالج‌های چهارساله بود. این موضوع ابتدا مرا گیج کرد، اما خیلی زود متوجه شدم که میانگین ترک تحصیل در کالج‌های محلی می‌تواند تا هشتاد درصد هم باشد. افرادی که غیرممکن‌ها را ممکن می‌کنند، سرسختی ویژه‌ای دارند.

به‌موازات این تحقیق، همکاری با نیروهای عملیاتی ویژه ارتش را شروع کردم که بیشتر به کلاه‌سبزها شهرت دارند. این نیروها بهترین سربازان آموزش‌دیده ارتش محسوب می‌شوند که برخی از مشکل‌ترین و خطرناک‌ترین مأموریت‌ها به آن‌ها واگذار می‌شود. برنامه آموزشی برای کلاه‌سبزها، برنامه‌ای چندمرحله‌ای و طاقت‌فرساست. مرحله‌ای که من بررسی کردم، بعد از نه هفته اردوگاه تعلیمات نظامی، چهار هفته آموزش پیاده‌نظام، سه هفته آموزش چتربازی و چهار هفته دوره آمادگی با تمرکز بر ناوبری زمینی انجام می‌شد. همه این تجربه‌های آموزشی اولیه دشوارتر از حد تصورند و در هر مرحله افرادی هستند که نتوانند آن را تحمل کنند. اما برنامه گزینش نیروهای ویژه از آن هم دشوارتر

است. فرمانده کل این برنامه، جیمز پارکر^۱، می‌گوید: «این برنامه جایی است که تصمیم می‌گیریم چه کسی باید وارد مراحل پایانی آموزشی کلاهسبزه‌ها شود و چه کسی نباید.»

برنامه هیولا در مقایسه با برنامه‌گزینش کلاهسبزه‌ها به آسانی آب‌خوردن است. برنامه پیش از سپیده‌دم شروع می‌شود و شاگردان تا ساعت نُه شب به شدت تمرین می‌کنند. اجزای این برنامه عبارت‌اند از تمرین‌های جهت‌یابی روزانه و شبانه، مسابقات دو و رژه‌های شش و ده کیلومتری و حتی گاهی تلاش برای عبور با باری سی کیلویی از راهی با موانع سخت (که به آن «بزنگاه مخوف» هم می‌گویند) که شامل خزیدن زیر سیم‌های خاردار داخل آب، راه‌رفتن روی الوارهای مرتفع، کلنجاررفتن در تورهای باربری و پیچ‌وتاب‌خوردن از نردبان‌های افقی می‌شود.

حتی رسیدن به مرحله‌گزینش هم موفقیت محسوب می‌شود؛ هرچند چهل و دو درصد از افرادی که بررسی‌شان کردم پیش از پایان دوره‌گزینش آن را ترک کردند. پس چه چیزی این افراد را از کسانی که برنامه را تمام کردند متفاوت می‌کند؟ پاسخ سرسختی است.

چه چیزی غیر از سرسختی، موفقیت در حوزه نظامی، آموزشی و تجاری را پیش‌بینی می‌کند؟ دریافتم که در حوزه فروش، تجربه‌های قبلی کمک زیادی می‌کند. تازه‌کارها با احتمال کمتری از افراد با سابقه شغلشان را حفظ می‌کنند. در نظام مدارس دولتی شیکاگو، معلم حامی احتمال فارغ‌التحصیلی دانش‌آموزان را بیشتر می‌کرد و برای کلاهسبزه‌های بلندپرواز هم، آمادگی جسمانی اولیه در آغاز دوره ضروری است.

اما در هر کدام از این حوزه‌ها، وقتی افرادی را که در این ویژگی‌ها مطابقت دارند باهم مقایسه کنید، بازهم سرسختی است که موفقیت را پیش‌بینی می‌کند. صرف‌نظر از ویژگی‌ها و مزایای خاصی که به شخص کمک می‌کند در هریک از این حوزه‌های متنوع و چالش‌برانگیز موفق شود، سرسختی در همه آن‌ها مهم است.

همان سالی که دوره کارشناسی‌ارشدم را شروع کردم، مستند *افسون‌شده*^۲ از تلویزیون پخش می‌شد. این فیلم فرایند آماده‌سازی و رقابت سه پسر و پنج دختر را در مراحل

1. James Parker
2. *Spellbound*

نهایی مسابقات ملی هجی^۱ دنبال می‌کرد. مرحلهٔ نهایی این مسابقات برنامه‌ای سه‌روزه و پراسترس بود که در واشینگتن برگزار می‌شد و به‌طور زنده از شبکهٔ ای‌اس‌پی‌ان^۲ که تمرکزش معمولاً روی رقابت‌های مهم ورزشی است پخش می‌شد. شرکت‌کنندگان برای رسیدن به این مرحله باید ابتدا در «هجی‌کردن» از هزاران دانش‌آموز از صدها مدرسه در سرتاسر کشور پیشی می‌گرفتند. آن‌ها باید کلمه‌هایی را که به‌تدریج و مرحله‌به‌مرحله سخت‌تر می‌شدند بدون کوچک‌ترین خطایی هجی می‌کردند. رقابت‌ها از کلاس آغاز می‌شد و بعد در پایه، مدرسه، منطقه و ناحیه ادامه می‌یافت.

برنامهٔ/فسون‌شده مرا به فکر فروبرد: هجی بی‌نقص کلمه‌هایی مثل schottische و cymotrichous تا چه حد می‌تواند استعداد کلامی زودرس را کشف کند و سرسختی تا چه حد در آن نقش دارد؟

با مدیر اجرایی برنامه تماس گرفتم که زنی پرچنب‌وجوش (و قهرمان سابق مسابقهٔ ملی هجی) به نام پیج کیمپل^۳ بود. او هم درست به اندازهٔ من کنجکاو بود دربارهٔ ساختار روانی برنده‌ها بیشتر بداند. پیج پذیرفت پرسش‌نامه‌های سرسختی را برای تمام ۲۷۳ شرکت‌کننده بفرستد؛ البته به‌محض اینکه برای مراحل نهایی که چندین ماه بعد برگزار می‌شد پذیرفته شوند. در قبال جایزهٔ سخاوتمندانهٔ من که کارت هدیه‌ای بیست‌وپنچ‌دلاری بود، حدود دوسوم شرکت‌کنندگان پرسش‌نامه‌ها را به آزمایشگاهم تحویل دادند. بیشترین سن شرکت‌کنندگان پانزده سال بود و به‌خاطر قوانین محدودیت سنی مسابقه، کوچک‌ترین آن‌ها فقط هفت سال داشت.

شرکت‌کنندگان علاوه‌بر تکمیل پرسش‌نامهٔ سرسختی، به این سؤال هم پاسخ می‌دادند که برای تمرین هجی چقدر وقت گذاشته‌اند. به‌طور متوسط، آن‌ها بیش از یک ساعت در روزهای معمول هفته و بیش از دو ساعت در آخر هفته‌ها تمرین می‌کردند. اما اختلاف‌های زیادی در این اعداد وجود داشت: برخی از شرکت‌کنندگان به‌ندرت مطالعه می‌کردند و برخی هم آخر هفته، نه ساعت تمرین می‌کردند!

۱. Scripps National Spelling Bee: آزمونی که سالانه در آمریکا برگزار می‌شود و مهارت‌های هجی‌کردن شرکت‌کنندگان را می‌سنجد. -م

2. ESPN

3. Paige Kimble

با شماری از شرکت‌کنندگان تماس گرفتم و آزمون هوش کلامی را روی آن‌ها اجرا کردم. تمام شرکت‌کنندگان توانمندی‌های کلامی بی‌نظیری نشان دادند، اما محدوده نمرات نسبتاً گسترده بود. نمرات برخی هم به سطح نبوغ کلامی می‌رسید، درحالی‌که نمرات برخی دیگر برای سنشان متوسط بود.

وقتی شبکه تلویزیونی ای‌اس‌پی‌ان مراحل پایانی مسابقه را پخش می‌کرد، تمام برنامه را تا آن لحظات پایانی و پراسترس تماشا کردم تا سرانجام آن‌وراگ کاشیاپا^۱ سیزده‌ساله، کلمه A - P - P - O - G - G - I - A - T - U - R - A (اصطلاحی موسیقایی برای نوعی نت زیباساز) را درست هجی کرد و برنده مسابقه شد.

سپس، با در دست داشتن رتبه‌بندی‌های نهایی مسابقه داده‌هایم را تحلیل کردم.

چیزی که فهمیدم این بود: سنجش‌های سرسختی انجام شده در ماه‌های قبل از مرحله پایانی، پیش‌بینی می‌کرد که شرکت‌کنندگان در نهایت چه عملکردی خواهند داشت. به زبان ساده‌تر، بچه‌های سرسخت‌تر پیشرفت بیشتری در مسابقه داشتند. اما آن‌ها چطور این کار را می‌کردند؟ با ساعت‌ها مطالعه بیشتر و نیز رقابت بیشتر در مسابقات هجی بیشتر.

درباره استعداد چه می‌توان گفت؟ هوش کلامی هم پیشرفت در رقابت را پیش‌بینی می‌کرد، اما هیچ ارتباطی بین بهره هوشی و سرسختی وجود نداشت. علاوه بر این، شرکت‌کنندگان دارای استعدادهای کلامی بیشتر، در مقایسه با افرادی که توانمندی‌های کمتری داشتند، نه بیشتر مطالعه می‌کردند و نه سابقه رقابتی طولانی‌تری داشتند.

در تحقیق دیگری روی دانشجویان کارشناسی چند دانشگاه برتر آمریکا نیز مجدداً به تمایز سرسختی و استعداد پی بردم. در آن تحقیق، نمرات اس‌ای‌تی و سرسختی رابطه معکوس داشتند. دانشجویان نمونه انتخابی که نمرات بالاتری در اس‌ای‌تی داشتند، به‌طور متوسط فقط کمی سرسخت‌تر از هم‌سالانشان بودند. وقتی این یافته را کنار دیگر اطلاعات جمع‌آوری شده گذاشتم، به دیدگاهی اساسی رسیدم که کارهای آینده‌ام را هدایت می‌کرد: توانمندی‌های ما یک بحث است و کارهایی که با آن توانمندی‌ها انجام می‌دهیم کاملاً بحث دیگری است.

ادامه دارد...

برای مطالعه مشخصات کتاب **سرسختی** یا سفارش نسخه فیزیکی آن می‌توانید روی لینک زیر کلیک و کتاب را از سایت نشر نوین تهیه کنید.

خرید کتاب **سرسختی**



www.NashreNovin.ir