

عنوان

**پروژه ارزشیابی مهارت شغلی مدیر آموزشگاه**

جهت ارائه به

**سازمان فنی و حرفه ای استان خراسان رضوی**

محقق

محمد علیان

پایه ۱۳۸۷

## فهرست مطالب :

صفحه :	عنوان :
۱-۲۱	تشخیص مفاهیم
۲۱-۲۶	برنامه ریزی ، نظارت بر اجرای برنامه ها
۲۶-۳۹	ارزشیابی از دوره های آموزشی
۳۹-۴۲	نمونه تهیه گزارش های مورد نیاز یک آموزشگاه
۴۲-۵۶	برقراری روابط انسانی و اصول ارتباطات
۵۶-۶۵	نظارت بر امور مالی آموزشگاه
۶۵-۷۵	تهیه مفتوای مربوط به فلاحیت و نوآوریهای مدیر
۷۵-۹۵	نمونه پیشگیری از حوادث و رعایت نکات ایمنی و بهداشت محیط کار
۹۷	منابع

[www.kandoocn.com](http://www.kandoocn.com)

## ۱- تشخیص مفاهیم:

### تعریف مدیریت

تعاریف مدیریت غالباً اصالت را یا به فرد و گروه اجتماعی و یا به سازمان می دهند. برای مثال: " فالت " (Follett) مدیریت را " هنر انجام دادن کار به وسیله دیگران " می داند. این تعریف نه تنها با آموزشهای نظریه نئو کلاسیک همخوانی ندارد، بلکه می تواند برای توجیه یک نظام استثماری مورد استفاده قرار گیرد. در واقع این ذهنیت فلسفی و یا دیدگاه خاص گوینده است که تعریف او را با سوگیری مواجه می سازد. اصالت هم با فرد و هم با سازمان است ولی با توجه به نوع و ماهیت سازمان، تنها میزان اهمیت هر یک از آن دو فرق خواهد کرد. با در نظر گرفتن مطلب فوق، تعریفی از مدیریت در زیر ارائه می شود: " مدیریت عبارت از توانایی پرورش و هماهنگ سازی فرآیند های خود رهبری اعضای سازمان در ارتباط و همسو با اهداف سازمان است. " این تعریف بر چند پیش فرض زیر استوار است:

- کارکنان قابلیت رشد شخصی و حرفه ای و نیز توانایی اداره کردن خویش را دارند.

- کارآیی و اثر بخشی سازمان در گرو رشد و در نتیجه تلاش بیشتر کارکنان است.

- سازمان و اهداف آن راهنمای عمل مدیریت و کارکنان است.

- نقش مدیر یک نقش حرفه ای است و نه صرفاً تجربه اندوزی در حین عمل.

- مدیریت به عنوان یک فرآیند مشارکتی در نظر گرفته شده است. فرآیندی که نقش مدیر در آن کمرنگ

است و بیشتر نقش یک پشتیبان، تسهیل گر و هماهنگ کننده را دارد.

در سالهای بین ۱۹۱۰ تا ۱۹۳۰ مدیریت آموزشی را به عنوان هدایت امور و بازرسی آنها می دانستند. در این

دوران معلمان بدون گذراندن دوره خاصی وارد این حرفه می شدند و وظیفه مدیر، نظارت بر کارهای

معلمان، از نزدیک بود. در سال های بین ۱۹۳۰ تا ۱۹۴۰ به مدیریت و رهبری مبتنی بر آزادمنشی توجه شد و

[www.kandoocn.com](http://www.kandoocn.com)

رهبری و هدایت یکدیگرند. در نتیجه به جای کلمه « بازرسی » عباراتی از قبیل: « کمک متقابل »، « مشورت کردن با هم »، « طرح ریزی به کمک هم » یا حتی « گفتگو کردن با یکدیگر در باب بهتر کردن وضع » « تعلیم و تعلم » را به کار می بردند. طبق این مفهوم، وظیفه مدیر یا رهبر آموزشی عبارت از فراهم ساختن تسهیلاتی است که افراد بتوانند با هم به مشورت بپردازند و از تجارب یکدیگر بهره برند.

برخی، وظایف مدیران مدارس را در هفت زمینه اصلی برشمرده اند:

پرسنل آموزشی، پرسنل دانش آموزی، رهبریت مدرسه و محله، توسعه تدریس و مواد درسی، مدیریت امور مالی - اداری، ساختمان مدرسه و وظایف عمومی .

و بعضی دیگر وظایف مدیران مؤسسات آموزشی و مدارس را در شش گروه به شرح زیر طبقه بندی نموده اند:

برنامه آموزشی و تدریس، امور دانش آموزی، امور کارکنان آموزشی، روابط مدرسه - اجتماع، تسهیلات و تجهیزات آموزشی و امور اداری و مالی .

وظایف مدیر امور دانش آموزان :

وظایف و خدمات اداری و سرپرستی دانش آموزان عبارتند از :

۱- پذیرش، ثبت نام، گروه بندی آنان و نگهداری آمارهای حضور و غیاب، سوابق و اطلاعات شخصی و تحصیلی دانش آموزان .

۲- شناسایی تواناییها، علایق و نیازهای دانش آموزان و پرورش آنها .

امروز علاوه بر نیازهای آموزشی - تحصیلی دانش آموزان، به تأمین نیازهای بهداشتی - روانی، زیستی - فیزیولوژیک و رشد شخصیتی آن ها توجه بیشتری مبذول می شود. برای مثال: بهره گیری از مشارکت دانش آموزی ( Student government ) که امروزه به عنوان یکی از ویژگیهای مدارس اثر بخش مطرح است. مدیر و کارکنان در یک مدرسه اثر بخش می دانند که هدف اصلی مدرسه ایجاد یک برنامه آموزشی است که بتواند منافع و نیازهای اجتماعی، فردی و آموزشی دانش آموزان را بر طرف سازد.

همانطور که در مدیریت نیروی انسانی مطرح می شود، هر عضو سازمان به دلیل نقشی که در آن ایفا می کند از جایگاهی خاص برخوردار است و مدیر به عنوان کارگردانی محسوب می شود که علی رغم این که ممکن است در تمام زمینه ها تخصص نداشته باشد، اما باید توانایی و مهارت هماهنگ سازی فعالیت های تمام اعضا در جهت رسیدن به اهداف تعیین شده را دارا باشد. بنابراین توفیق عملکردهای مدیریتی در گرو همدلی و همکاری تمام اعضای سازمان است و از این رو رفتار مدیر در بهادادن به نقش هر یک از اعضا از طریق توجه به نیازهای شخصیتی، امنیتی و اجتماعی و دفاع از حقوق آن ها حائز اهمیت فراوان است.

مدیر مدرسه باید کادر اداری و آموزشی مناسب و هماهنگی را برای مدرسه تدارک ببیند. در این مورد، انتخاب معلمانی متناسب با زمینه اجتماعی - فرهنگی منطقه و نیز انتخاب معاونانی برخوردار از برخی ویژگی ها و مهارت های مدیریتی، ضروری است و بر مبنای انتظارات بیان شده، از عملکرد کارکنان ارزشیابی به عمل آورد و هر گونه پاداش دهی و تشویق را بر نتایج ارزشیابی مبتنی سازد. قضاوت درباره نحوه کار معلم از طریق نمرات دانش آموزان در آزمون های پیشرفت تحصیلی، مبنای کافی و عینی را شامل نمی باشد. در چنان رویه ای تأکید همواره روی حقایق آموخته شده می باشد و دیگر موارد مربوط به آموزش و پرورش که ممکن است مهمتر و اساسی تر از آموزش آن حقایق باشد از نظر مخفی می ماند. مثلاً مهارت و کاردانی، که معلم در هدایت و پرورش عاطفی و اجتماعی دانش آموزان به کار می برد، مورد توجه قرار نمی گیرد. ارزشیابی از کار اعضای آموزشی باید به گونه ای باشد که معلم صادق و خدمتگذار از معلمان کم تحرک تشخیص داده شوند. گاهی اوقات لازم است به موضوعاتی فراتر از انجام وظیفه روزمره اندیشید. اگر چه معلمان معمولاً با دعوت مدیران در جلسات شرکت می کنند، ولی آمادگی قبلی و اظهار علاقه به مسائل شورا و شرکت فعال و مسؤولانه در جلسات ارزش بیشتری از فقط شرکت کردن دارد.

یکی از وظایف عمده مدیر نسبت به کارکنان، تشویق آنان برای مشارکت در تصمیم گیریهاست. به ویژه تصمیماتی که به سرنوشت کاری آنان مربوط می شود. اهمیت دادن به شورا در مدرسه، در مفهوم واقعی یعنی نظر خواهی از جمع، قدرت تصمیم گیری دادن به جمع و مبنای قراردادن نظرات جمع در تصمیمات. پس از اخذ تصمیم، اجرای آن نیازمند قدرت رهبری است؛ از ایجاست که موضوع وحدت مدیریت و

های مختلفی درباره اهمیت نقش رهبری در مدیریت وجود دارد که یکی از این دیدگاه ها مدیر را در نقش « Super Leader » معرفی می کند « .مدیر در نقش ابر رهبری تلاش می کند تا دامنه مشارکت همکارانش را تا آن حد گسترش دهد که هر همکار بتواند به شکل خودرهبر (Self Directed) درآید. این الگوی رهبری بر این فرض استوار است که چنانچه کارکنان به این مرحله برسند، خود و سازمان حداکثر بهره گیری را از توانایی ها و ظرفیت های آنان به دست می آورند.»

مدیریت موفق مستلزم برخورداری از توان رهبری و یا قدرت نفوذ در دیگران است. با استفاده از « قدرت مقام » که ناشی از حکم مدیریت است، مدیر قادر می گردد تا خواسته هایش را به سرعت برآورده سازد و تا هنگامی که قدرت تنبیه و پاداش دهی دارد، این قدرت کارآیی خواهد داشت. به عبارت دیگر، با دور شدن مدیر از محیط کار، کارها روال عادی خود را می یابند. اما در استفاده از « قدرت شخصی » یا قدرت نفوذ، کارکنان نه از روی ترس و اجبار، بلکه به طور داوطلبانه و از روی میل، شخصیت و نظرات مدیر را می پذیرند و خود را نسبت به خواسته های او متعهد احساس می کنند. پاسخ به پرسش های زیر که به تعریف عملیاتی « قدرت مقام » و « قدرت شخصی » می پردازند، می تواند مدیران را نسبت به توان رهبری خود آگاه سازد:

#### قدرت شخصی

- آیا خواسته هایتان را با تکیه بر دور اندیشی و استدلال اعمال میکنید؟
- آیا از آستانه تحمل بالایی برخوردارید؟
- آیا خواسته هایتان را به صورت دوستانه بیان می کنید؟
- آیا در تصمیمات شورای مدرسه، فقط یک رأی را برای خود قائلید؟
- آیا با انجام ارزشیابی بر اساس عملکرد، همکاران را به کار تشویق می کنید؟
- آیا به آزادی اندیشه به عنوان یک اصل در بروز خلاقیت در افراد باور دارید؟
- آیا قبل از اجرای تصمیمتان آن را در شورا مطرح می سازید؟



- آیا اغلب، همکاران را تهدید به توبیخ کتبی می نمایید؟
- آیا خواسته هایتان را به صورت آمرانه بیان می کنید؟
- آیا در تصمیمات شورای مدرسه، « حق و تو » را برای خود حفظ می کنید؟
- آیا همکاران را با تهدید به کاهش امتیاز ارزشیابی به کار تشویق می کنید؟
- آیا همواره علاقه مندید که همکاران اندیشه های متعارف را مطرح سازند؟
- آیا همواره تلاش می کنید آنچه را که درست می دانید به همکاران بقبولانید؟

#### وظایف مدیر در زمینه برنامه آموزشی و تدریس

بخش مهمی از اثربخشی مدیریت آموزشی به روند درست فعالیت های آموزشی در مدرسه مربوط می شود. یعنی به منظور تحقق اهداف آموزشی، هر یک از ن دست اندرکان مدرسه سهمی از این فعالیت ها را بر عهده دارند و تسهیل جریان یاددهی - یادگیری و نظارت بر حسن اجرای امور آموزشی بر دوش مدیر خواهد بود. البته همانگونه که قبلاً توفیق عملکردهای مدیریتی را در قالب یک فرآیند مشارکتی ذکر کردیم، موفقیت نظارت آموزشی نیز در مشارکت و درونی بودن آن است. زیرا برخلاف گذشته مدرسه به عنوان " نظام آرایه آموزش " تلقی می شد، هم اینک مدارس بع نوان اجتماعات یادگیری ( Learning Communities) محسوب می شوند. اجتماع به وسیله کانونهایی شناخته می شود که این کانونها گنجینه ای از ارزشها، احساسات و اعتقادات هستند و زمینه مشترک لازم را برای پیوستن افراد به یک هدف مشترک فراهم میکنند. در مجموع این کانونها توضیح میدهند آنچه را که برای مدرسه ارزشمند است و یک سری از هنجارهایی را فراهم می سازند که رفتار را هدایت میکند و به زندگی اجتماع مدرسه معنی میدهد .

در مدارس، هنجارهای اجتماع با هنجارهایی که تدریس را به عنوان یک حرفه تخصصی توسف میکنند در آمیخته شده اند و این دو سری هنجارها مبنایی را برای آنچه که باید انجام شود و چگونه انجام شود،

کمک میکنند. بصیرت و دانش خود از تدریس را با یکدیگر در میان می گذارند، موفقیت مدرسه را بر موفقیت کلاس درس ترجیح می دهند. در اقدام جمعی، همکاریهای توأم با برابری، به عنوان یک نماد قداست حرفه یا مطرح می گردد. اگر قرار باشد که تدریس، یک امر جمعی تلقی شود بایستی «اقتدار حرفه ای» و «اقتدار اخلاقی» ، نیروی محرکه عملیات تعلیماتی را تشکیل دهد. در آن صورت است که راهنمایی تعلیماتی از درون دست اندرکاران تعلیم و تربیت به خصوص معلمان و مدیران نشأت خواهد گرفت و راهنمایی تعلیماتی آن چنان که امروزه شناخته شده است، از بیرون بر آنان تحمیل نخواهد شد. تلقی برخی از مدیران از وظایف مدیریت آموزشی، عبارت از وظایف مدیریت به طور عام برنامه ریزی، سازماندهی، هماهنگی، رهبری و کنترل است و از این جهت در درک برخی از این نوع وظایف دچار سوء تعبیر هستند. مثلاً حیطة کنترل را به جنبه های غیر آموزشی محیط کار نیز ربط می دهند که چه بسا این تلقی مشکل آفرین باشد.

وظایف مدیران در امور اداری و مالی

آماده کردن بودجه مدرسه، ایجاد یک سیستم حسابداری داخلی، نظارت بر خریدهای مدرسه، حسابداری پولهای مدرسه، حسابداری متعلقات مدرسه و نظارت بر انجام بی دردسر کارهای اداری.

مدیریت آموزشی

### مدیریت آموزشی

مدیریت از ارکان سازمان و جامعه است و نیاز به مدیریت و رهبری در همه زمینه های فعالیت های اجتماعی محسوس و حیاتی است. مدیریت آموزشی از بین سایر انواع مدیریت از جایگاه ویژه و حساسی برخوردار است. اگر آموزش و پرورش هر جامعه در راس همه مسائل جامعه باشد، مدیریت آموزشی نیز با همان منطق جایگاه مهم در توسعه جامعه دارد. امروزه مدیریت و رهبری سازمانها و نهادها تا حد زیادی به کارایی و اثر بخشی مدیریت بستگی دارد. بنابراین اگر مدیران آموزشی جامعه از مهارت و دانش کافی برخوردار باشند،



زمینه کلی اجتماعی، فرهنگی، سیاسی، اقتصادی ملاحظه کند. به عبارت دیگر، علاوه بر مهارت‌های فنی و انسانی، دارای مهارت ادراکی باشد. مهارت ادراکی به توانایی درک و تشخیص پیچیدگی‌های کار سازمان آموزشی، اشاره می‌کند. دستیابی به چنین مهارتی مستلزم آموزش، تجربه کار و تفکر است.

پیامد پاسخگویی به تقاضای روز افزون آموزش و پرورش، گسترش نظام آموزشی به صورت سازمانی عظیم و گسترده است که با تعداد کثیری دانش آموز سر و کار دارد وظایف متعدد و متنوعی را انجام می‌دهد، کارکنان فراوان با دانش و مهارت‌های گوناگون را به خدمت می‌گیرد، منابع مادی و مالی عظیمی را مصرف میکند و روی هم رفته اثرات و نتایج دامنه داری به بار می‌آورد. گردش کار و فعالیت‌های چنین تشکیلاتی بدون تردید، به برنامه ریزی آگاهانه و سازماندهی هوشمندانه نیازمند است و نتیجه بخشی خدمات حساس و خطیر آن مستلزم رهبری و مدیریت اثر بخش است. فراگرد آموزش و پرورش با انسان سر و کار دارد و چون انسان موجودی پیچیده است از این رو نظام آموزشی و کاروزان آن به ایفای دشوارترین و پر مسئولیت ترین وظایف اجتماعی اشتغال دارند. در هر نظام آموزشی سنجیده و عقلانی که دارای هدف‌های روشن و برنامه‌ی مشخصی است، ایفای وظایف و فعالیت‌های آموزشی و رهبری آنها باید به افراد شایسته و صاحب صلاحیت سپرده شود. بنا براین منظور از مدیران آموزشی، کسانی اند که در تصمیم‌گیری‌های آموزشی و پرورشی نقش دارند و رفتار و عمل آنان جریان آموزش و پرورش را مستقیماً تحت تأثیر قرار می‌دهد. از این رو، به ویژه روسای آموزش و پرورش، معاونان و کارشناسان آموزشی، مدیران مدارس، راهنمایان آموزشی، مربیان پرورشی و معلمان را در زمره مدیران آموزشی تلقی می‌کنیم.

#### تعاریف مدیریت آموزشی

مدیریت در مفهوم کلی و عام آن به شکلهای و با دیدگاه‌های متفاوت تعریف شده است از جمله:

۱- مدیریت به وجود آوردن و حفظ کردن محیطی است که در آن افراد بتوانند در جهت برآوردن هدف‌های معینی به طور موثر و کارآمد فعالیت کنند.

۲- مدیریت فرایند برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل کوشش‌های اعضای سازمان و استفاده از تمام منابع سازمان برای دستیابی به اهداف معین سازمانی است.

۴- کار کردن با افراد به وسیله افراد و گروهها برای تحقق هدفهای سازمانی.

۵- راهنمایی، کنترل و اداره امور مربوط به جریان تعلیم و تربیت در سازمانهای تربیتی.

انواع سبکهای مدیریت :

با وجود اینکه مدیریت در رهبری فرآیند مشابهی است که بطور کلی در هر ارگان و سازمان و گروهی راهبرد مشابهی دارد، اما از لحاظ برخی ویژگیها تفاوتهایی بین انواع مدیریت می توان مشاهده کرد. روشن است با وجود اینکه همه مدیران امر رهبری و هدایت گروهی بزرگ یا کوچک را برای رسیدن به اهدافی معین بر عهده دارند، این روند را با شیوههای مختلفی ممکن است پیش ببرند که هر یک از این شیوهها به عنوان یک سبک مدیریتی خاص طبقه بندی می شوند .

## رهبری فرهمند

فرهمندی فرآیندی است که در طی آن رهبران از راه برانگیختن عواطف بر پیروانشان اثر می گذارند و به این ترتیب آنها را با خود همسو می کنند . رهبران فرهمند پیروان خود را از راه احساسات به حرکت وا می دارند و ایشان را با اطلاعات جزئی سر در گم نمی کنند. این رهبران پر جذب معمولاً یک دیدگاه افراطی از جهانی جدید ارائه می کردند تا پیروان خود را از بحرانها رها کنند و به عقیده پیروانشان دارای استعدادهای درونی فوق العاده هستند، به آنها اعتماد می کنند و به ندرت در سازمانهای تجاری جهانی یافت می شدند .

اما از جهت دیگر همزمان با جدی تر شدن رقابتهای جهانی و لرزان بودن اقتصاد بین المللی ، سطح اعتماد در سازمانها و ملل مختلف نوسان پیدا کرد و رهبری فرهمند به تدریج بیشتر مورد توجه نهادها و حکومتهای جهان قرار گرفت. رهبران فرهمند انتظاراتشان از پیروان ، زیاد ولی در عین حال وقع بینانه است. با رفتار خویش الگو یا نمونه ایجاد می کنند که مورد تقلید پیروانشان قرار گیرد .

## رهبری تحول گرا

برخلاف رهبری فرهمند که بر نقش فردی رهبران تأکید می کند، در رهبری تحول گرا تأکید بر فرآیند ایجاد و تقویت تعهد و سر سپردگی پیروان به اهداف سازمان و تقویت آنان در رسیدن به این اهداف است. برای رهبران تحول گرا جاذبه شخصی لازم است ولی کافی نیست. به علاوه یک رهبر تحول گرا دارای

- به اهداف طولانی مدت توجه دارد.
- پیروان را به تعقیب یک بینش شخص تشویق می کند و بجای آنکه با سیستم موجود کار کند، با تغییر و دگرگونی سیستم سازمانی به پیشبرد بینش مورد نظر می پردازد.
- به پیروان کمک می کند تا مسئولیت بیشتری برای پیشرفتشان بپذیرند.
- در زمان مناسب یک برنامه رهبری موفق را توسعه می دهد، لذا فعالیتهای تحول گرا بجای آنکه در افراد بخصوص ادامه پیدا کنند، در سیستم سازمانی ادامه می یابند.

بطور خلاصه رهبران تحول گرا بر تقویت پیروان و پی گیری تغییرات سازمانی و رسمی سیستمها ، فرآیندها و ارزشهای جدید تأکید می کنند و در حقیقت کسانی که دنیا را تکان می دهند رهبران و مدیران تحول گرا هستند. این دسته از مدیران آزادی عمل بیشتری در کارشان دارند. زیر دستان را به تحرک وا می دارند و برای نیل به اهداف به آنها الهام می بخشند و آنان را درباره اینکه هدف چگونه می تواند قابل دستیابی باشد تحریک می نمایند. آنها رابطه با زیر دستان را حفظ و آزادانه اطلاعات را با آنها تقسیم می کنند. مطالعات انجام گرفته در مورد مدیران اجرایی مؤسسات بازرگانی ، افسران ارشد ارتش ، مدیران ارشد دولتی و ... نشان داده که **مدیران تحول گرا** در شغل خود بسیار کار آمد توصیف شده اند .

## رهبران و مدیران انتخابی و انتصابی

رهبران انتصابی از طرف یک منبع خارجی مثل مدیر ارشد به گروه تحمیل می گردند و رهبران انتخابی توسط اعضاء گروه انتخاب می شوند. رهبری انتصابی متضمن رفتار رهبرانی است که برای هدایت فعالیت زیر دستان اختیار دارند و این قدرت را دارند که اگر زیر دستان وظایف خود را انجام ندادند و یا به خط مشیهای سازمانی وفادار نماندند آنها را تنبیه نمایند. رهبران انتخابی مشارکت و روابط بیشتری با اعضاء گروه خود دارند. مدیران انتصابی زمانی می توانند کارآیی بالاتری داشته باشند که همچون رهبران انتخابی عمل کنند .

رهبران آزاد منش به سبب ویژگیهایی که دارند در مقابل رهبران مستبد قرار می گیرند. در سبک رهبری آزاد منش رأی و نظرات اعضاء گروه مورد توجه قرار می گیرد و هر چند تصمیم گیری نهایی ممکن است با مدیریت گروه باشد، اما هر یک نظرات گروه شنیده می شود، ارج گذارده می شود و طبقه بندی می شود تا بهترین رأی و تصمیم اتخاذ گردد. این رهبران و بطور کلی این سبک مدیریتی با توجه به اهداف مورد نظر در گروه از طرف اعضاء پذیرش بیشتری دارد و در صورتی که مدیر یا رهبر به خوبی از عهده اجرای این سبک بر بیاید و در کنار آن از اقتدار مناسب و قدرت مدیریتی برخوردار باشد برنامه های خوبی را به اجرا خواهند گذاشت.

سبک رهبری مستبد عمدتاً بر اساس نظرات مدیریت و تصمیمات او اداره می گردد و کمتر از گروه آزاد منش به شرایط و خواسته های گروه توجه می شود. این سبک از رهبری هر چند در رسیدن به اهداف مشخص و مورد نظر مدیریتی موفق باشد، اما رضایت کمتری از طرف اعضاء را جلب خود می کند .

#### نظریه ماری پارکرفالت

پارکرفالت " در ریح اول قرن بیستم الهام بخش بسیاری از دانشمندان و محققین علم مدیریت بوده است . به عقیده فالت هدف عمده مدیریت بایستی دست یافتن به وحدت و یکپارچگی باشد و یک مؤسسه باید آرام وبدون سر و صدا مانند یک ماشین خوب طرح ریزی شده، خوب ساخته شده و خوب روغن کاری شده کار کند . باید بین اجزای مختلف آن هماهنگی کامل برقرار باشد. البته اصطکاک تا حدی وجود خواهد داشت زیرا اصولاً حرکت بدون اصطکاک ممکن نیست. در هر مؤسسه ای تضاد منافع وجود دارد، لکن باید بین این منافع متضاد به گونه ای سازگاری برقرار شود که حداکثر کارایی به دست آید. تضاد همیشه معارضه ای انرژی زا است. چنانکه وی می گوید، به همانگونه که بر اثر اصطکاک از ویولن موسیقی بیرون می آید. وظیفه اساسی مدیریت هم این است که تضاد و برخورد را به صورت سازنده ای در آورد.

"فالت " در زمینه ایجاد وحدت و یکپارچگی و هماهنگی معتقد است که:

هر سازمانی باید میان کوششها و مساعی گروههای مختلف هم نوایی و هماهنگی به وجود آورد تا با کارایی هر چه بیشتر، به هدفهای مؤسسه دست یابد. وی هماهنگی را محور اصلی و اساسی وظایف مدیریت می داند.

خاص یا توانایی پدید آوردن تغییر مطلوب، لکن اختیار حق تصمیمگیری است. اگر یک مدیر، تصمیمگیرنده قبلی باشد بیدرنگ تصمیمات مناسبی اتخاذ میکند، اما نمیتواند این توانایی را به معاونش واگذار کند. حق تصمیمگیری را می توان به کارکنان رده های پایینتر در سازمان تفویض کرد، لکن قدرت در خود شخص باقی می ماند .

فالت قدرت را به دو دسته تقسیم میکند: قدرت بر دیگران و قدرت با دیگران. سرپرستی که تصور میکند حق کنترل و رهبری کارکنانش را دارد حاضر نیست که پیشنهادهای آنها را بشنود و میگوید که از دستورهایش اعم از صحیح یا غلط باید اطاعت شود. او در واقع بر کارکنان اعمال قدرت میکند. واضح است که این نوع اعمال قدرت، موجب مقاومت در کارکنان میشود و طبعاً گرایش پیدا میکنند که از دستورهای او سرپیچی کنند. از طرف دیگر، یک سرپرست روشنفکر که کار روزانه را بطور « سیستماتیک » برنامه ریزی میکند، مواد خام و ابزار را تأمین میکند و مراقب است که فعالیتها در شرایط مطلوبی باشند و همچنین کار را به زیر دستانش یاد میدهد و پیشنهادهای خوب و عملیشان را می پذیرد در واقع یک قدرت مشترک بوجود می آورد که « قدرت با دیگران » نام دارد « .فالت « روی اهمیت این قدرت مشترک تأکید میورزد.

کنترل نیز از نظر " فالت " با آنچه در ذهن مدیران سنتی جای گرفته است تفاوت دارد. کنترل به معنای به دست آوردن نتایج مطلوب است. فی المثل، کنترل بودجه به معنای تنظیم هزینه ها طبق بودجه از پیش برنامه ریزی شده است « .فالت « بین آنچه خودش « کنترل امور » و « کنترل فرد انسان » نامیده قابل به تفکیک شده است. اشخاص معمولاً کنترل را مترادف کنترل فرد انسان میدانند به این معنی که فی المثل مدیران میخواهند آدمها را کنترل کنند. اما کنترل مطلوب فالت کنترل امور است.

روشهای تدریس سنتی و متداول:

روشهای سنتی به روش هایی گفته می شود که اکثر مدارس دنیا، در طول تاریخ آموزش و پرورش از آن استفاده کرده اند و امروزه نیز یکی از متداول ترین روشهای حاکم بر مدارس هستند. مهمترین این روشها، روش حفظ و تکرار، سخنرانی، پرسش و پاسخ، نمایشی، ایفای نقش، گردش علمی، بحث گروهی و روش آزمایشگاهی است.

روش حفظ و تکرار از قدیمی ترین روشهای آموزشی است. محور فعالیت در این روش، حفظ و تکرار مطالب آموزشی است. در این روش، انضباط بسیار سخت و آمرانه است و به علاقه، استعداد و تفاوت های فردی شاگردان توجه نمی شود.

روش سخنرانی نیز سابقه ای طولانی دارد. اساس این روش ارائه اطلاعات شفاهی از طرف معلم و یادگیری آن از طریق گوش کردن و یادداشت برداشتن از طرف شاگرد است. در این روش معمولاً معلم فعال و شاگرد پذیرنده و غیر فعال است. مراحل اجرایی این روش عبارت است از آمادگی برای سخنرانی، مقدمه، ارائه محتوا و جمع بندی و نتیجه گیری. در هر یک از این مراحل، مسائلی را باید مورد توجه قرار داد؛ مثلاً در مرحله آمادگی، سخنران باید از نظر تجهیزات و از لحاظ علمی و عاطفی کاملاً آماده باشد. در در مقدمه ی سخنرانی ایجاد رابطه بین معلم و شاگرد، جلب توجه شاگردان، ایجاد انگیزش، استفاده از پیش سازماندهنده و گرفتن پیش آزمون بسیار مهم است؛ زیرا زمینه ی لازم را برای شنیدن محتوای سخنرانی فراهم می کند. در مرحله ارائه متن و محتوای سخنرانی، سخنران باید به جامع بودن محتوا و سازماندهی منطقی آن، رابطه جزء با کل، همبستگی تسلسلی مطالب، ایجاد رابطه بین هدف و محتوا و جلب توجه مستمر شاگردان در طول سخنرانی با به کارگیری محرک های مختلف - فعالیتهای جسمی و استفاده از طنز و پرسش و پاسخ - توجه داشته باشد. در جمع بندی سخنرانی، معلم حتی الامکان باید سعی کند از وجود شاگردان استفاده کند.

در روش پرسش و پاسخ که عده ای آنرا روش سقراطی نیز گفته اند، معلم می کوشد با طرح سوال، شاگردان را به تفکر و تلاش ذهنی وادار کند. این روش برای کلاس های پر جمعیت کارایی چندانی ندارد.

در روش نمایشی شاگردان از طریق دیدن، مهارت خاصی را یاد می گیرند. این روش زمانی به کار می رود که تجهیزات و امکانات آموزشی بسیار محدود یا منحصر به فرد باشد. روش نمایشی در چهار مرحله



روش ایفای نقش نیز یکی دیگر از روشهای سنتی است که برای تجسم عینی بعضی از موضوعات درسی به کار می رود. از ویژگی های بارز این روش ارتباط عاطفی بین ایفاگران نقش و بینندگان (شاگردان) است که در یادگیری، بویژه یادگیری در سطوح مختلف حیطه عاطفی، بسیار مؤثر است.

## روش های جدید آموزشی

### روش های آموزش انفرادی<sup>۱</sup>

بسیاری از روانشناسان تربیتی و مربیان آموزشی اعتقاد دارند که موقعیت یادگیری باید چنان سازمان دهی شود که هر شاگرد بر اساس توانای های خود به فعالیت پردازد. برای نیل به چنین هدفی روش های آموزش انفرادی روش های بسیار مناسبی هستند؛ زیرا در این نوع از روش ها؛ شاگردان بر حسب توانایی شان پیش میروند و معلم نیز وقت کمتری صرف تدریس میکند.

البته اولین و اساسی ترین در راه تحقق چنین هدفی پذیرفتن مفهوم «شاگرد محوری» در طراحی و آموزش است. در بسیاری از مواقع؛ دستیابی به هدف های آموزشی از طریق آموزش انفرادی بسیار آسان تر و امکان پذیر تر از؛ از روش های سنتی دیگر است؛ بویژه اگر روش آموزش انفرادی به طور صحیح به کار گرفته شود؛ روحیه ی استقلال طلبی شاگردان در اجرای طرح ههی کوچک و بزرگ تقویت می شود.

آموزش انفرادی الزاما به معنای آموزش یک شاگرد توسط یک معلم با یک برنامه خاص نیست.

آموزش انفرادی ممکن است به صورت گروهی نیز انجام گیرد. البته وقتی آموزش انفرادی به صورت گروهی طراحی می شود؛ بهتر است گروهی از شاگردان که دارای ویژگی های مشترک هستند، تحت آموزش قرار گیرند. روش های آموزش انفرادی از نظر نحوه اجرا و مواد آموزشی عبارتند از:

- آموزش برنامه ای (۲PI)؛

- آموزش به وسیله ی رایانه (۳CAI)؛

- آموزش انفرادی تجویز شده (۴IPI)؛

- آموزش انفرادی هدایت شده (۵IGE)؛

تمام روش های فوق ریشه در ((آموزش برنامه ای)) دارند. این روش ها از زمانی که فن آوری تولید مواد آموزشی گسترش یافت، در نظام های آموزشی مطرح شدند.

<sup>۱</sup> Individual instruction

<sup>۲</sup> programmed instruction

<sup>۳</sup> computer assisted instruction

<sup>۴</sup> individually prescribed instruction

<sup>۵</sup> individually guided education

در ادامه بحث، تعدادی از این روشها را مورد مطالعه قرار می دهیم.

یادگیری تا حد تسلط :

یکی از فنون موفقیت آمیز در امر یادگیری روش یادگیری تا حد تسلط است. چنانکه قبلاً در طرح کلر اشاره شد، شاگرد قبل از اینکه به پیشرفت خود ادامه دهد، باید محتوای آموزشی را تا حد تسلط یاد گرفته باشد. نظریه یادگیری در حد تسلط، توسط بلوم در سال ۱۹۶۸ و بلاک در سال ۱۹۷۱ مطرح شد. براساس این نظریه، یادگیری و پیشرفت تحصیلی فراگیران به طور وسیعی به زمان یادگیری بستگی دارد (کارول، ۱۹۶۳). به عقیده کارول، شاخص اصلی استعداد تحصیلی شاگردان زمان است

تدریس خصوصی :

یکی دیگر از انواع روشهای آموزش انفرادی روش تدری خصوصی است. این روش را می توان در تمام سطوح تحصیلی به کار گرفت. اساس کار در این نوع آموزش توجه به زمینه ها، علایق و تواناییهای شخصی شاگردان است و شاگرد فردی است که معمولاً نمی تواند در آموزشهای گروهی چندان موفقیتی کسب کند.

در اکثر برنامه های آموزشی، به جای استفاده از معلم معمولاً از شاگردان استفاده می شود. در این حالت معلم خصوصی، معلم متخصص و با مهارتی نیست. بلکه تنها ممکن است نسبت به شاگردان چند سال تجربه آموزشی بیشتری داشته باشد یا ممکن است بزرگسالی باشد که قبل از دریافت برنامه هیچ گونه آموزش خاصی در زمینه تعلیم و تربیت ندیده باشد. در این حالت هدف از آموزش علاوه بر کمک به شاگرد کمک به یاددهنده نیز هست؛ زیرا با فعالیتهای تدریس در آموزش خصوصی، پاره ای از مهارتهای معلم نیز تقویت می شود.

به هر حال در تدریس خصوصی، معلم باید به یک مجموعه عوامل تقویت کننده مثبت مجهز باشد. در این روش اکثر شاگردان تجربه تلخی از شکست در ذهن دارند و اگر آموزش آنان نتیجه بخش نباشد، تجربه ناموفق دیگری به تجربیات قبلی آنان افزوده خواهد شد و ممکن است اعتماد به نفس خود را در پیشرفت تحصیلی از دست بدهند.

آموزش برنامه ای (PI) :

در سال ۱۹۵۴ در زمینه آموزش نظریه جدید و نویدبخشی پدید آمد. اسکینر در یک مقاله معروف با عنوان «علم یادگیری و هنر تدریس»، بیماریهای موجود تدریس و یادگیری را در مدارس تحلیل کرد و راه درمان

آموزش برنامه ای یک نظام آموزش انفرادی است که کوشش می کند یادگیری را با نیازهای شاگردان هماهنگ سازد. این روش براساس مجموعه ای از هدفهای رفتاری پی ریزی شده است و در واقع کاربردی است از روانشناسی یادگیری در تدریس. در این روش مواد آموزشی به واحدهایی کوچک تقسیم می شود که چهارچوب یا گام نامیده می شود.

آموزش به وسیله رایانه (CAI):

رایانه های مورد استفاده در آموزش، «ماشین آموزشی» نامیده می شوند. در این روش، روش تدریس برنامه ای توسط ماشین در اختیار شاگردان قرار می گیرد. بنابراین تدریس با ماشین آموزشی همان تدریس برنامه ای است با این تفاوت که در تدریس برنامه ای چاپی، شاگرد خود به ورق زدن مطالب می پردازد و مقدار مطالبی که مطالعه می کند به اختیار خود اوست، ولی در ماشینهای آموزشی پیشرفت در مطالعه در کنترل ماشین است و فقط زمانی که شاگرد در یک مرحله از آموزش موفق شود، اجازه پیشرفت و دریافت مطالب تازه به او داده می شود.

ارزشیابی IPI و CAI و IGE و سایر روشها:

ارزشیابی هر یک از روشهای جدید ذکر شده، کار آسانی نیست. اغلب سؤال می شود که «ایا شاگردان با این برنامه های جدید آموزشی بیشتر از شاگردان دیگری که در کلاسهای کنترل شده سنتی آموزش می بینند، یاد می گیرند؟». در پاسخ می توان گفت: «در بعضی از سطوح آموزشی، بعضی از شاگردان بهتر از شاگردانی که در کلاسهای سنتی هستند یاد می گیرند، ولی این امر در همه سطوح و با هر معلمی صادق نیست». نتایج تحقیقات والکر و شافارزیک (۱۹۷۴) نشان می دهد که نتایج آموزش چه سنتی و چه انفرادی، چه با رایانه و چه بدون رایانه مبهم و دوپهلوست. هر برنامه ممکن است در یک جنبه نسبت به برنامه دیگر رجحان داشته باشد. بسیاری از برنامه ها در بعضی از جنبه ها ممکن است دارای تأثیر مشترک باشند. دو عامل محتوا و تأکید در میزان یادگیری شاگردان بسیار مؤثر هستند. مفاهیمی که در برنامه بیشتر مورد تأکید قرار می گیرد، بیشتر جذب و یاد گرفته می شود.

این نتایج ما را هدایت می کند تا درباره این سؤال که کدام روش بیشتر مؤثر است، تجدیدنظر کنیم. آنچه بیشتر در تحلیل روشهای تجدیدنظر باید مورد بررسی قرار گیرد این است: آیا روشهای جدید می توانند هدفهای آموزی را بخوبی تحقق ببخشند؟ آیا آموزش در محیط مناسب و تشویق کننده انجام می گیرد؟ آیا در این روشها آموزش واقعاً به صورت انفرادی صورت می گیرد؟ آیا شاگردان از این روش راضی هستند؟ آیا ارزشها و هدفهای آموزشی معقولند؟ آیا معلمان با اشتیاق کار می کنند؟ و سرانجام، آیا آنچه با روش

آنان اقامه می شود، تا چه اندازه با واقعیت انطباق دارد.

روش واحدها:

روش واحدها شامل یک رشته فعالیتهایی است که در اطراف یک دسته مفاهیم کلی دور می زند و به منظور یک هدف کلی در نظر گرفته می شود. کلیه مطالب در قالب یک مسأله و مشکل طرح می شود که اطلاعات و مهارتهای گوناگونی از ابعاد مختلف برای حل آن بسیج می گردند و هدف همه آنها مرکزی است که مسأله از آن ناشی می شود. حل هر مشکل به یک رشته اطلاعات در زمینه های مختلف نیاز دارد که کلیه آنها در یک قالب جمع می شوند و در مجموع، برنامه واحدی را تشکیل می دهند. به عبارت دیگر «روش واحدها» در نتیجه توجه و تمرکز و فعالیت در زمینه یک سلسله مسائل پیوسته و استفاده از ارتباط آنها با مسائل دیگر - صرفنظر از تفکیک تصنعی و رسمی رشته ها - به وجود می آید. این توجه گاهی به موضوع مورد مطالعه است.

در این صورت آن را «واحد موضوع» می گویند و ممکن است در آن چند مبحث یک رشته توأم و ترکیب شوند. مثل «زندگی در دوران صفویه» که جنبه های سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی آن با یکدیگر ارتباط پیدا می کنند یا ممکن است بین دو یا چند رشته ارتباط مستقیم به وجود آید. برای مثال، «در موقع خرید اتومبیل به چه نکاتی باید توجه داشت» که در آن رشته های فیزیک، شیمی، اقتصاد و هنر با یکدیگر پیوستگی پیدا می کنند.

گاهی اوقات به جای اینکه توجه اصلی به موضوع معطوف شود، به رغبتها و تجارب قبلی شاگرد و گسترش آن برای کسب تجارب آینده توجه بیشتری می شود که در این صورت، آن را «واحد تجربی» می نامند. گاهی نیز توجه اصلی به فعالیت شاگرد و انگیزه درونی او و نتیجه گیری از فعالیت او معطوف می شود که در این صورت آن را «واحد طرح» می نامند.

در روش واحد موضوع، طرح فعالیت به وسیله معلم تنظیم و از طرف خود او اداره می شود. در روش واحد تجربی، معلم و شاگرد در تنظیم طرح و فعالیتهای همکاری می کنند، ولی در اجرای آن، مدت و موضوع مطالعه قابل تغییر است و بستگی به توان شاگرد و توافق با معلم دارد. در واحد طرح، تنظیم منطقی موضوع قابل توجه نیست، بلکه هدف شاگرد و رغبت و فعالیت او برای رسیدن به هدف آموزشی اهمیت دارد.

ویژگیهای روش واحدها:

۱- واحد باید دارای هدف یا هدفهای مشخص و مفیدی باشد.

- ۳- واحد باید وحدت داشته باشد، به این معنی که تمام فعالیتهايش مربوط به يك مسأله و موضوع باشد.
  - ۴- در اجرای واحد باید سعی شود از تجارب مستقیم استفاده شود.
  - ۵- واحد باید آغاز و پایان مشخصی داشته باشد و در اجراء، با توجه به شرایط و امکانات، انعطاف پذیر باشد.
  - ۶- واحد باید جامعیت داشته باشد.
  - ۷- شاگرد باید محور فعالیت باشد، یعنی روش واحد باید به شاگرد فرصتهایی برای طرح ریزی و فعالیت بدهد.
  - ۸- واحد باید وسیله درك کامل و تسلط به موضوع و مسأله باشد.
  - ۹- روش کار واحد باید مشخص و متنوع باشد.
  - ۱۰- روش واحد باید به شاگردان فرصتهایی برای قضاوت، انتخاب و سنجش بدهد. ۱۱- روش واحد نباید تنها يك مبحث مستقل و جدا در برنامه آموزشی باشد، بلکه هر واحد باید منتج به واحدهای دیگری شود که به وسیله آن بتوان پیوستگی برنامه را حفظ کرد یا به وجود آورد.
- مراحل اجرای روش واحد ها :

امور لازم برای تهیه و طرح واحدهای آموزشی باید به طور منظم و به نحوی که نماینده يك فکر منطقی باشد، در چند مرحله مرتب شوند. مراحل یاد شده باید به ترتیبی تنظیم شوند که هر مرحله به عنوان مقدمه یا اساس مرحله بعد باشد. به عبارت دیگر، مراحل طوری قرار بگیرند که در صورت غفلت از يك مرحله، وصول به مراحل بعدی امکان پذیر نباشد یا مشکل باشد.

به طور کلی، مراحلی که برای تهیه و طرح يك واحد آموزشی - صرفنظر از موضوع - باید در نظر گرفته شود، به قرار زیر است:

- ۱- بررسی و تشخیص نیازها : این مرحله شامل دو قسمت است:
  - الف) مشخص کردن هدف کلی واحد
  - ب) تعیین عنوان کلی واحد
- ۲- تشخیص و نوشتن هدفهای رفتاری.
- ۳- انتخاب و سازماندهی محتوا: این مرحله شامل چهار قسمت است:
  - الف) انتخاب عناوین و موضوعات
  - ب) انتخاب مفاهیم اساسی و مهم
  - ج) انتخاب منابع



الف) معرفی واحد

ب) بسط واحد و تحلیل آن

ج) مشخص کردن تسلسل فعالیتها

د) مشخص کردن کاربرد واحد

ه) اخذ نتیجه کلی

۶- اصلاح و تداوم واحد: بررسی مراحل اجرایی واحد به منظور هماهنگی بیشتر، تعادل حذف یا افزایش پاره ای مطالب و پیش بینی و برنامه ریزی برای واحدهای بعدی.  
روش واحد موضوع:

روش واحد موضوع، موضوعات مورد مطالعه را به صورت واحدهای بزرگ مورد مطالعه قرار می دهد. در این روش، ارتباط موضوعات و رشته های مختلف معمولاً افقی است. مثلاً در واحد «دوره فرهنگی» ممکن است هنر، ادبیات، مذهب و شرایط اجتماعی جامعه معینی را در یک دوره معین مورد مطالعه و موضوع درس قرار داد یا می توان درس ریاضی، فیزیک و شیمی را با انتخاب موضوع «ماشین دیزل» به صورت افقی با یکدیگر مربوط ساخت.  
ویژگیهای روش واحد موضوع:

۱- هدف: مطالعه درباره یک سلسله موضوعات مرتبط به هم، بدون توجه به تفکیک مصنوعی آنها.  
۲- انواع تجارب آموزشی: سخنرانی به عنوان راهنمایی برای مطالعه بیشتر، تحقیقات متنوع، کار انفرادی و گاهی جمعی.

۳- تنظیم تجارب آموزشی: ارتباط موضوعات بیشتر افقی است، ولی گاهی ممکن است ارتباط عمودی نیز وجود داشته باشد.

۴- طرح ریزی: صرف وقت بیشتر در طرح ریزی توسط معلم و گاهی با همکاری شاگرد.

۵- نظریه یادگیری: یادگیری متکی به فهم کلی موضوعات مختلف در محور یک موضوع اصلی است.

۶- انگیزه: علاقه به فعالیت و لذت بردن از آن اساس تقویت است و عامل پاداش و تنبیه در آن کمتر مطرح می شود.

۷- انضباط: انضباط بیشتر درونی است و مسئولیت فردی و گروهی در این روش بیشتر مطرح است.

۸- ارزشیابی: بررسی تجارب شاگردان و طبقه بندی آنها. البته امتحان نیز ممکن است جزئی از ارزشیابی باشد.



محاسن و محدودیتهای روش واحد موضوع :

الف) محاسن :

- ۱- موضوعات مورد مطالعه به هم پیوسته است و تفکیک تصنعی بین آنها وجود ندارد.
- ۲- محور فعالیت شاگرد است و نقش معلم نقش راهنماست، نه بازخواست کننده.
- ۳- یادگیری باثبات تر و پایدارتر صورت می گیرد.
- ۴- انگیزه درونی عامل فعالیتهای آموزشی است.
- ۵- احساس مسئولیت و انضباط جنبه مثبتی به خود می گیرد.
- ۶- ارتباط بین مدرسه و زندگی فراهم می گردد و یادگیری معنادار می شود.

ب) محدودیتهای :

- ۱- به معلمان مجرب و کارآموده نیاز است. از آنجا که در اجرای این روش، بیش از هر فرد دیگری حضور و راهنمایی معلم ضروری است، لازم است که او جنبه های درونی خود را از لحاظ طرز فکر، تمایلات و احساسات، تسلط کافی به رشته های مختلف درس و ارتباط آنها با رشته های دیگر و مسائل ذوقی و هنری برای راهنمایی مؤثر پرورش دهد.
- ۲- ممکن است اولیای مدرسه و اولیای شاگردان بدون توجه به اهمیت این روش با آن مخالف ورزند.
- ۳- ممکن است با برنامه های موجود مدارس چندان انطباقی نداشته باشد.
- ۴- همکاری با سایر معلمان لازم و ضروری است، این کار مستلزم قانع کردن آنان در مورد اهمیت و ارزشمند بودن این روش است.
- ۵- در اوایل کار، انجام دادن فعالیتهای براساس این روش مشکل است. به همین دلیل باید از واحد آسان شروع کرد.

روش واحد تجربی :

روش واحد تجربی که یکی از جدیدترین روشهای آموزشی است، هنوز کاملاً عمومی نشده است، زیرا اجرای آن مستلزم تحولی در برنامه مدارس و تربیت معلم است. در این روش، ارتباط موضوع و فعالیتهای افقی و عمودی است و نقطه اصلی و مرکز فعالیت رغبت و تجارب قبلی فراگیران است. همکاری مشترک بین فراگیران، معلمان و بین معلم و شاگردان از اهمیت خاصی برخوردار است. بنابراین در هر واحد تجربی، در تمام مراحل کار باید همکاری نزدیکی به وجود آید و از همه مهمتر اینکه شاگردان فقط یاد نمی گیرند که یک مسأله را حل کنند، بلکه پیوسته به حل مسائل فراوان و متنوع راغب می شوند.

- تمایلات و تجارب شاگردان تأکید می شود.
- ۲- انواع تجارب آموزشی : کسب تجارب متفاوت مربوط به هدف. فعالیتها به صورت انفرادی و گروهی، بخصوص در گروههای کوچک صورت می گیرد.
- ۳- تنظیم تجارب آموزشی : سازماندهی به صورت افقی و عمودی و متکی بر ادامه تجارب است.
- ۴- طرح ریزی : همکاری مداوم بین شاگردان و معلم در طرح ریزی وجود دارد.
- ۵- نظریه یادگیری : این روش پیرو نظریه گشتالت است که در آن متن کلی و صور بزرگ اهمیت دارد. البته ارتباط موجود بین موضوعات و درک معنا در حل مسأله از اهمیت خاصی برخوردار است.
- ۶- انگیزه : علاقه درونی، به تجارب لذتبخش منجر می شود و شخص را به سوی تجربه بزرگتر و بهتر هدایت می کند و کار دسته جمعی تقریباً بر سرعت پیشرفت واحد می افزاید.
- ۷- انضباط : انضباط درونی مورد توجه است و تقویت می شود و در نتیجه انضباط بیرونی و تحمیلی در این روش جایی ندارد.
- ۸- ارزشیابی : سنجش دائم کلیه هدفها با وسایل مختلف، از قبیل مشاهده، گزارش، فعالیتها، کلاسی و خارج از کلاس و امتحان صورت می گیرد.

### نمونه ای از یک واحد تجربی : اهمیت آب در زندگی

با این روش، ابتدا مبدأ آب را در برف و باران می توان مطالعه کرد. این مبحث شامل تغییرات درجه حرارت و رطوبت و تکثیف و علم آمار باران است. پس از آن استعمال بخار آب، آب و یخ بررسی می شود. در مبحث بخار آب، توسعه دیگهای بخار و گرم کردن به وسیله بخار آب و غیره را می توان مطالعه کرد. در بحث یخ، موضوع انجماد و سرد کردن و محلولهای نمکین و رودخانه های یخی و توده های یخ شناور به میان می آید.

در مورد آب، تجربیات متعددی را می توان نام برد. از قبیل آب آشامیدنی، میکروبهای بیماری زا، استعمال میکروسکوپ، حمل و نقل به وسیله آب رودخانه ها، دریاها و اقیانوسها، محصول، باران، آبیاری، اهمیت آب در پرورش گیاه و درخت و کشاورزی، شستشو، نظافت، سیل، محافظت آبها و زمین، قوه جاذبه، تلمبه ها و فشار جو. به این ترتیب، می توان مطالب مفیدی را نظیر آنچه در بالا ذکر شد، انتخاب کرد و با کمک معلمان و مربیان رشته های مختلف و شاگردان به مطالعه آنها پرداخت و اطلاعات مورد نیاز را از راه مطالعه کتابهای مختلف، گردشهای علمی، تجربیات روزانه و مشاهدات شاگردان به دست آورد. در این مطالعات،

پایان، شاگردان و معلمان به کمک یکدیگر ارزش کار واحد مورد مطالعه را تعیین خواهند کرد. به این ترتیب، شکل یک واحد تجربی درباره آب از حدود مصنوعی درس و کتاب تجاوز کرده، ارتباطات طبیعی علوم را به طریقی پرمعنا روشن می سازد. پس از این مراحل، شاگردان می توانند به موضوعهای مختلفی از قبیل علوم طبیعی، میکروبها، مرضها، بهداشت، فیزیک، شیمی، جغرافیا، کشاورزی، محافظت منابع طبیعی، ریاضیات، زبان فارسی و علوم اجتماعی پی برده، اطلاعات و تجارب فراوانی کسب کنند. حل مسأله آب به آنها توانایی خواهد بخشید تا مسائل دیگر را با روش صحیح دنبال و حل کنند. بعلاوه، آموختنی که به این شکل حاصل شود، باعث ارضای درونی شاگرد شده او را به مطالعه علاقه مند خواهد کرد.

ممکن است روش واحد تجربی مشکل به نظر آید. علت این است که ما هنوز به آن عادت نکرده ایم. برخی می گویند تنها معلم کارآموده و خوب می تواند عهده دار چنین واحدی شود، ولی باید گفت که اگر معلم بی تجربه نیز به جای روش خشک و کهنه متداول که فقط به قوه حافظه فشار می آورد این روش را تعقیب کند، می تواند استفاده بیشتری به شاگردان برساند. چنانکه یک نجار بد نیز با ابزار تیز و نو، بهتر از ابزار کهنه می تواند کار کند. بعلاوه، روش واحد تجربی به خودی خود معلمان را در فراگرفتن چیزهای جدید کمک می کند و سطح اطلاعات آنان را بالا می برد.

### روش واحد طرح :

کلمه پروژه (طرح) برای اولین بار در سال ۱۹۰۰ در قسمت کارهای دستی دانشگاه کلمبیا به کار برده شد و مفهوم آن در نزد عموم عبارت بود از یک مسأله وسیع و مهم که جنبه عملی دارد و شاگردان بدان علاقه مندند، ولی بعدها به موضوع هدف و الهامات شاگرد بیش از جنبه عملی آن تأکید شد. بنابراین طرح به مفهوم کلاسی، از الهامات شاگرد سرچشمه می گیرد و باعث ازدیاد علاقه او می شود. این روش در موقعیتهای طبیعی ارزش تربیتی دارد و جنبه تجربی آن زیاد است و از آنجا که در این روش - بویژه طرح انفرادی - تقسیمات تصنعی دروس و ارتباط غیرمنطقی آنها از میان می رود، مؤثرترین راه برای یادگیری عمیق و پایدار است.

### ویژگیهای روش واحد طرح :

واحد طرح باید دارای ویژگیهای زیر باشد:

- ۲- طرح باید برای فعالیت به اندازه کافی بزرگ باشد.
- ۳- طرح ریزی و همچنین انتخاب و استفاده از منابع و وسایل باید با مسئولیت شاگرد انجام شود.
- ۴- طرح باید جنبه عملی و اجرایی داشته باشد و صرفاً یک مسأله نظری نباشد. این نکته‌شان دهنده تفاوت بین روش واحد طرح و روش مسأله ای است.
- ۵- محبوب طرح باید فعالیت شاگرد و انگیزه درونی او باشد، نه تنظیم منطقی موضوع از طرف معلم.
- ۶- طرح باید وظیفه ای باشد که شاگرد به طور داوطلبانه آن را بپذیرد.
- ۷- طرح باید مستلزم تلاش واقعی و صمیمانه شاگرد برای رسیدن به هدف باشد.
- ۸- طرح باید به هدفهایی منتهی شود که برای شاگرد قابل درک و تشخیص باشد و فراگیر بتواند با توجه به آنها پیشرفت خویش را ارزیابی کند.
- ۹- میل و اراده شاگرد باید مبنا و آغاز کار قرار گیرد، اگرچه احتمال می رود که در مراحل اولیه، کار شاگرد ارزش تربیتی ناچیزی داشته باشد یا مناسب نباشد.
- ۱۰- معلم باید به عنوان سرپرست، ناظر فعالیتها و ایجادکننده محیط مناسب ادای وظیفه کند، ولی حضور معلم به عنوان ناظر و راهنما همیشه ضرورت پیدا نمی کند، چون شاگرد بتدریج یاد می گیرد که اداره کار را خود به عهده بگیرد.

### محاسن و محدودیتهای روش واحد طرح:

الف) محاسن:

- ۱- رابطه مناسبی بین شاگرد و معلم ایجاد می کند و باعث تشویق شاگرد به یادگیری می شود.
- ۲- چون شاگرد در طرح و هدف و فعالیتها سهیم است، تمایل شدیدی به یادگیری دارد.
- ۳- با این روش، اعتماد به نفس شاگردان و جرأت آنان در اظهارنظر تقویت می شود.
- ۴- این روش رغبت شاگردان را نسبت به فعالیتهای تربیتی افزایش می دهد و حس بردباری او را نسبت به عقاید مخالف تقویت می کند.
- ۵- در این روش، حس همکاری شاگردان تقویت می شود.
- ۶- احساس مسئولیت و انضباط جنبه مثبت به خود می گیرد.
- ۷- یادگیری عمیق و پایدار می شود.
- ۸- روش مطالعه، استفاده از منابع، نشوتن و تنظیم مطالب در شاگردان تقویت می شود.

۱۱- نتایج طرح وسیله تجدیدنظر در برنامه می شود. در نتیجه، مطالب و کارهایی در مدارس دنبال خواهند شد که متناسب با احتیاجات، استعدادها و علایق شاگردان باشد.

۱۲- از امکانات آموزشی حداکثر استفاده به عمل می آید.

۱۳- دانش و معلومات وضع پیوسته ای پیدا می کنند.

۱۴- بین مفاهیم آموخته شده و مسائل واقعی زندگی ارتباط منطقی برقرار می شود.

ب) محدودیتها:

۱- روش طرح، تقسیمات رسمی مباحث درسی و جدایی رشته ها را که برحسب برنامه رسمی تعیین شده است، از بین می برد.

۲- ممکن است در این روش وقت زیادی تلف شود.

۳- فرصت زیادی برای تمرین و فعالیتهای دسته جمعی کلاسی موجود نخواهد بود.

۴- طرحهایی که متناسب با وضعیت رسمی مدارس باشد کم است. البته این موضوع بستگی به وضع مدرسه از لحاظ مترقی بودن و انعطاف پذیری برنامه و آمادگی معلمان برای اجرای طرح و حدود رابطه مطلوب مدرسه با معلمان و اولیای فراگیران دارد.

۵- این روش مستلزم امکانات فراوان و معلمان چیره دست است.

## ۲- برنامه ریزی ، نظارت بر اجرای برنامه ها :

### برنامه ریزی آموزشی :

برنامه ریزی راه و روشی منظم و سیستماتیک برای هدایت فعالیت های انسانی برای اهداف و مقاصد مشخص است. برنامه ریزی درسی و آموزشی، ترکیب پیچیده ای از اهداف آموزشی، محتویات دوره، استراتژیهای آموزشی، پیامدهای یادگیری، تجارب آموزشی، ارزیابی محیط آموزشی، روش های یادگیری، برنامه زمان بندی شده برنامه کاری و عملیاتی و... میباشد که نیازمند تواناییهای عملی، خلاقیت، تحقیق و تفحص، صرف وقت و دقت نظر است و برای شناسایی نواقص احتمالی، ضرورت انجام برنامه به صورت پایلوت و تحقیق بررسی نتایج کار ضروری است.

پیش بایستهای برنامه ریزی آموزشی



یک زیر نظام عمل می کند انجام پذیرد باید پیش بایستها در نظر گرفته شوند .

پیش بایستهای برنامه ریزی آموزشی واقع بینانه و مشارکتی

الف : تعریف نظام

ب: تعریف برنامه ریزی آموزشی

ج : ساختار برنامه ریزی آموزشی

د : گردآوری اطلاعات

هـ: آگاهی از سیاستهای توسعه کشور

تعریف نظام آموزشی

نظام آموزشی یک مجموعه پیچیده است که در آن اجزاء متشکله و زیر نظامها به گونه ای سازمان یافته است تا در اثر تعامل مداوم هدفهای از پیش تعیین شده را تحقق بخشد .

دلایل عدم تحقق هدفهای نظام

برخی زیر نظامها به درستی کار نکنند .

اجزاء متشکله نظام متناسب با وظایف و اهداف نظام نباشد .

نظام آموزشی با دیگر بخشها از هدفهای واحدی پیروی نکنند و ارتباط سازنده بین آنها نباشد .

برون داد نظام نسبت به اهداف تعیین شده متفاوت باشد

به طور کلی نظام آموزشی

نظامی است پویا و پیوسته در حال تحول ، در این نظام :

اولاً : انسان نه تنها ماده اولیه بلکه استفاده کننده از محصول آن و مجری فعالیتهای آن نیز می باشد.

ثانیاً : بالاتر از همه یک نظام آموزشی از جنبه کمی و کیفی در حال رشد است

نقش برنامه ریزی آموزشی در فرایند نظام آموزشی

یک رابطه اساسی بین سیاستگذاران و مجریان نظام آموزشی محسوب می شود . سیاستگذاران

ودولتمردان اهداف، سیاستها و رهنمود های کلی را برای برنامه ریز ترسیم می کنند و برنامه ریز با توجه به

سیاستها و رهنمودهای کلی ، اطلاعات دقیق و قابل اعتماد درباره چگونگی کارکرد نظام آموزشی را فراهم

می نماید تا بر اساس آن دولتمردان تصمیمات لازم را برای بهبود نظام آموزشی فراهم نمایند .

تعریف برنامه ریزی آموزشی



جهت روشن نمودن مفهوم آن لازم است آنچه که یک برنامه ریز آموزشی باید انجام دهد و نیز وظایف و مسئولیت‌های آن در چهار چوب نظام آموزشی شرح داده شود.

فعالیت‌های عمده برنامه ریزی آموزشی

گرد آوری اطلاعات درباره نظام آموزشی

تشخیص دقیق منابع آموزشی

به موازات تشخیص بودجه، تصمیم گیری باید انجام گیرد.

برنامه ریز آموزشی قسمت عمده ای از امور مدیریت را نیز به عهده داد.

سازماندهی طرح‌های وسیع در زمینه های گوناگون آموزشی

فعالیت‌های خاص برنامه ریزی آموزشی

محاسبه تعداد دانش آموزان به تفکیک سال‌های تحصیل

تعداد معلمان مورد نیاز

تعداد کلاس‌های درس

محاسبه هزینه هر یک از این ارقام

تصمیم گیری درباره این که چه مواد درسی باید تدریس شود و یا چه تعداد معلم و پزشک و مهندس

نیاز خواهد بود.

ساختار سازمانی برنامه ریزی آموزشی

الف: شورای ملی برنامه ریزی: براساس افکار عمومی هدف‌های کلی توسعه کشور را ترسیم می کند.

ب: ستاد برنامه ریزی کشور: در سطح کشور یا سطح استان فعالیت‌های مربوط به تحقق یافتن هدف‌های کلی

را در چهار چوب هدف‌های عملیاتی مشخص می کند.

ج: واحدهای برنامه ریزی وزارتخانه ها: مسئولیت اجرای طرح‌ها و تحقق بخشیدن به هدف‌های عملیاتی

توسعه و عمران کشور را به عهده دارند.

اهداف و فعالیت ها:

\* بازنگری و بهینه سازی برنامه های موجود

\* هدایت برنامه های آموزشی از وضعیت سنتی به سمت برنامه های نوین

\* تغییر در نحوه طراحی برنامه ها (از وضعیت تک رشته ای به سمت چند رشته ای یا Integration)

\* بررسی استانداردهای برنامه آموزشی رشته های مختلف آموزشی علوم پزشکی در سطح ملی و بین المللی

- \* تطبیق برنامه های موجود با استانداردهای آموزشی ملی
  - \* بررسی برنامه ها در سطح میانی (غیر متمرکز) و بررسی نتایج و ارسال گزارشات
  - \* طراحی برنامه های سطوح میانی (غیر متمرکز و منطقه ای)
  - \* هدایت برنامه ها در سطوح استراتژیکی ، تاکتیکی و عملیاتی
  - \* تحقیق و مطالعه نتایج برنامه های ارائه شده
- برنامه ریزی آموزشی از زوایای مختلف دارای تقسیم بندی های متعددی است از جمله برنامه ریزی از نظر طراحی:

- کوریکولوم طراحی شده Planned
- کوریکولوم ارائه شده delivered
- کوریکولوم تجربه شده experienced

فرآیند برنامه ریزی آموزشی :

- ۱- سنجش و اعلام نیاز به تغییر برنامه
- ۲- بررسی وضع موجود (مطالعات توصیفی)
- ۳- بررسی آئین نامه ها و قوانین
- ۴- بررسی نظرات صاحب نظران و منابع معتبر علمی
- ۵- تعیین اهداف برنامه
- ۶- تعیین راهکارهای دستیابی به اهداف برنامه
- ۷- تدوین برنامه ریزی عملیاتی و اجرایی
- ۸- کارشناسی و تایید برنامه تدوین شده
- ۹- اجرای برنامه در سطح آزمایشی (مطالعه مداخله ای)
- ۱۰- رفع نواقص و اجرای مجدد
- ۱۱- تثبیت برنامه جدید

فرآیند برنامه های آموزشی موجود

بررسی برنامه های موجود (از جنبه های مختلف)

- بررسی نظر صاحبان برنامه های موجود با استفاده از بررسی آئین نامه ها و قوانین موجود
- تدوین برنامه تغییر یافته و بیان اصلاحات و ضرورت اصلاحات
- تدوین برنامه عملیاتی
- بررسی نظرات مدرسین و دانشجویان در مورد برنامه جدید وزارتی
- اجرای برنامه تغییر یافته (در سطح پایلوت)

پیشرفت کار:

مرکز مطالعات و توسعه آموزش پزشکی از طریق کمیته برنامه ریزی درسی Curriculum (Development) ضمن بازنگری و بهینه سازی برنامه های آموزشی موجود، طراحی برنامه-

های جدید آموزشی و تحقیق و مطالعه نتایج برنامه های تجربه شده، ارائه شده و تغییر یافته به طور ویژه به تقویت مهارت های برنامه ریزی درسی و بهبود استراتژی های آموزشی و ارتقاء فرایندهای آموزشی و کیفیت مواد یاددهی، یادگیری می پردازد. فعالیتهای واحد برنامه ریزی به شرح زیر می باشند:

- ◀ هدایت برنامه های آموزشی در سطوح استراتژیکی، تاکتیکی و عملیاتی
- ◀ بازنگری برنامه های تجربه شده و بهینه سازی برنامه های موجود
- ◀ استفاده از توانایی و همکاری گروه های آموزشی و نظرات صاحبان فرایندهای آموزشی (مدرسین، دانشجویان و...) در خصوص بازنگری برنامه های تجربه شده و تغییرات مورد نیاز
- ◀ تدوین برنامه آموزشی جدید متناسب با نیازسنجی و ضرورت علمی (به طور مثال آزمایشگاه مهارت های بالینی Skill Lab در سطوح مقدماتی و تخصصی)

◀ بررسی استانداردهای برنامه آموزشی رشته های مختلف آموزشی علوم پزشکی در سطح ملی و بین المللی

◀ تطبیق برنامه های موجود با استانداردهای آموزشی ملی

◀ هدایت طراحی و اجرای برنامه های آموزشی از وضعیت سنتی به سمت برنامه های نوین

◀ ایجاد بستر تغییر در نحوه طراحی برنامه ها (از وضعیت تک رشته ای به سمت چند رشته ای)

◀ پیگیری ارائه و تدارک، اجرا و ارتقاء مستمر برنامه های آموزشی Course Plan و Lesson Plan

(ارائه طرح درس اساتید کلیه دروس و گروه های آموزشی) از طریق معاونین آموزشی و دفاتر توسعه دانشکده ها و بیمارستانهای آموزشی (EDO)

◀ هماهنگی و پیگیری ارائه و تدارک، اجرا و ارتقاء مستمر طرح درس بالینی و کارنامه عملکرد بالینی (Log book) گروههای مختلف آموزش بالینی  
◀ ارزشیابی برنامه‌های آموزشی و ارائه بازخورد اصلاحی  
◀ برنامه‌ریزی کارگاه‌های آموزشی ویژه مدرسین با توجه به نیاز سنجی و تغییر و تحولات برنامه‌های آموزشی به طور مستمر و به روز  
◀ ایجاد بستر تغییر در نحوه طراحی برنامه‌ها (از وضعیت تک رشته‌ای به سمت چند رشته‌ای)

### ۳- ارزشیابی از دوره های آموزشی :

#### ارزشیابی :

نگرش کنونی علمای تعلیم و تربیت به ارزشیابی پیشرفت تحصیلی به عنوان مکمل موثر آموزش و فرآیند یاددهی - یادگیری ، مباحث نوین و پویا در زمینه ی ارزشیابی را به همراه داشته است. در دیدگاه های نوین ارزشیابی تحصیلی ، جایگاهی برای تنش و اضطراب دانش آموز در مقابل واژه ی همیشگی ” امتحان ” وجود ندارد ، بلکه امتحان در قالب جدید ” ارزشیابی پیشرفت تحصیلی ” با تاکید بر انواع آن و با واژگانی نو و پویا و ارائه ی ساز و کارهای منطبق با فلسفه ی تعلیم و تربیت و در راستای تحقق اهداف آموزش و پرورش معرفی می گردد. موجی که در سالهای اخیر با تغییر آئین نامه امتحانات دوره های ابتدایی و راهنمایی تحصیلی آغاز گردید ، در همین راستا ارزیابی شده و ضمن آنکه تعداد دفعات امتحان یا آزمون پایانی را از ۳ به ۲ نوبت تقلیل داد ، واژه های مترقی ( ارزشیابی مستمر ) و ( فعالیتهای خارج از کلاس ) را به میدان آموزش و پرورش عمومی وارد نموده ، فصلی جدید در ارتباط با ارزشیابی پیشرفت تحصیلی را گشود. در این مقوله بر آنم تا با تکیه بر مطالعات انجام گرفته در راستای ارزشیابی توسط صاحب نظران و اساتید گرامی ، به بحث پیرامون ارزشیابی به مفهوم واقعی آن پردازم. امید که این تلاش در تحقق اهداف

کرد

## ارزشیابی پیشرفت تحصیلی به عنوان یک تخصص

یکی از تخصص های مورد نیاز دست اندرکاران تعلیم و تربیت در سطوح مختلف سازمانی و اجرائی ، برخوردار بودن از دانش و مهارت سنجش و ارزشیابی پیشرفت تحصیلی می باشد که فقدان آن در عرصه ی عمل و اجرا ، ناکارآمدی فرایند یاددهی - یادگیری را به دنبال خواهد داشت .

لذا باید گفت : تاثیر ارزشیابی پیشرفت تحصیلی در ارتقاء بهره وری و بهبود اثر بخشی نظام تعلیم و تربیت اجتناب پذیر می باشد .

## ضرورت ارزشیابی آموزشی

در واقع قدمت اندازه گیری و ارزشیابی آموزشی به آن زمان بر می گردد که برای اولین بار فردی به آموزش فرد دیگری پرداخته است

. در اینجا ماهیت آن ارزشیابی مد نظر ما نیست بلکه مراد ، بیان لازم و ملزوم بودن آموزش و ارزشیابی بوا سطره ی همزمانی و همگامی در تحولات عرصه های تعلیم و تربیت است .

در تعریفی که اغلب مربیان تربیتی از آموزش و پرورش می کنند ، آن را به عنوان یک سلسله فعالیت های منظم می دانند که در جهت ایجاد تغییرات مطلوب در رفتار فراگیر صورت می گیرد .

با توجه به این تعریف ، هرگز نمی توان بدون اندازه گیری و ارزشیابی تغییرات ، ادعا نمود که آموزش صورت گرفته است .

به عبارتی می توان ارزشیابی را شاهدهی به نحوه ی آموزش و داوری بر میزان یادگیری ( که نتیجه آموزش است ) قلمداد کرد .

هدف نهایی تعلیم و تربیت ، اسان سازی و آینده سازی است . از انجا ده آینده ی جوامع به دست اسانها ساخته می شود ، هدف و رسالت اصلی تعلیم و تربیت را باید در انسان سازی جستجو کرد . . . . . که بخش عمده ی آن به نهاد رسمی آموزش و پرورش و مدرسه سپرده شده است .

مهم ترین مسوولیت مدرسه برنامه ریزی برای آموزش و یادگیری است . برای آنکه آموزش به یادگیری منتج شود باید برای آن برنامه ریزی شود . طراحی آموزشی شامل کلیه ی تجارب و فرصتهای یاددهی و یادگیری است که از جانب معلم به منظور ایجاد تغییرات مطلوب در رفتار فراگیران طراحی و اجرا می شود و بازده آن مورد ارزشیابی قرار می گیرد . ارزشیابی پیشرفت تحصیلی به عنوان جزئی جدا ناشدنی از فرایند یاددهی و یادگیری محسوب می شود که هدف آن کشف مشکلات آموزش و یادگیری و برنامه ریزی برای رفع این مشکلات می باشد . بد نیست در اینجا به تفاوت دیدگاه رفتارگرایان و دیدگاه شناختی

پیرامون ارزشیابی پردازیم .

در رویکردهای رفتارگرایی ، ارزشیابی بیشتر به نتیجه ی بازده یادگیری توجه دارد و برای تعیین میزان پیشرفت یادگیرندگان و رسیدن به هدفهای آموزشی به کار گرفته می شود . این نوع ارزشیابی غالباً در پایان درس یا پایان یک دوره ی آموزشی اعمال می شد تا معلوم شود چه مقدار از تغییرات مورد نظر ، در اعمال و رفتار فراگیران ظاهر شده است . در اینجا فرایند تفکر و مؤلفه های آن مورد توجه قرار می گیرد و تنها پاسخ دادن به محرکهای آموخته شده ، نشانه ی یادگیری و دست یافتن به یک هدف آموزشی محسوب می شود .

ابزارهای اندازه گیری و سنجش پیشرفت یادگیری غالباً بر آزمونهای مداد و کاغذی تاکید دارد که در قالب پرسشهای کلیشه ای و حافظه ای ، یادگیری های پراکنده ی فراگیران را مورد ارزشیابی قرار می دهد



مجموعه ی فعالیتهای ذهنی که یادگیرنده از طریق آنها به نتیجه رسیده است نیز توجه می شود. در اینجا صرفا ارزشیابی به ارائه ی پاسخهای مورد انتظار از یادگیرنده ، بسنده نمی کند ، بلکه می خواهد بداند چرا و چگونه یادگیرنده به چنین نتایجی دست یافته است. در ارزشیابی فرایند مدار ، ارزشیابی پیشرفت یادگیری به عنوان امری مستمر و پویا در نظر گرفته می شود که در تمام مراحل آموزش و یادگیری به کار گرفته می شود و در واقع نقش تکوینی دارد و هدف آن اصلاح و بهبود فرایند یاددهی - یادگیری می باشد. بهترین زمان برای این نوع ارزشیابی ، زمانی است که فرایند آموزش و یادگیری در حال انجام است.

در این رویکرد ، توصیف عملکرد یادگیرنده در هر مرحله از یادگیری کمک خواهد کرد تا یادگیرنده و معلم ، مشکلات آموزش و یادگیری را شناسایی نموده و برای رفع آنها اقدام کنند. این نوع ارزشیابی را می توان به هر سه شیوه ی گفتاری ، نوشتاری و عملکردی و با استفاده از انواع ابزارهای اندازه گیری و سنجش مانند بحث و گفتگو ، ارائه ی گزارش شفاهی ، پاسخ دادن به پرسشهای کتبی ، اجرای پروژه های پژوهشی و ... مورد استفاده قرار داد . ویژگی ارزشیابی فرایند - مدار این نوع ارزشیابی صرفا به ارزشیابی از جانب معلم محدود نمی شود ، بلکه در کنار آن ، یادگیرنده به خود ارزشیابی فردی ، گروهی و کلاسی می پردازد و از این طریق نقاط وت و ضعف خویش ، گروه و کلاسی را که در آن عضویت دارد روشن می سازد. نتایج ارزشیابی فرایند مدار ، نه تنها میزان تحقق هدفها را در هر مرحله از آموزش و یادگیری نشان می دهد ، بلکه بازخورد آن ، زمینه ی اصلاحات لازم در برنامه ی درسی ، مواد آموزشی ، رسانه ها ، روشهای تدریس و فرایند ارزشیابی پیشرفت تحصیلی را فراهم می نماید .

الف - اندازه گیری. ( Measurement ) فرایندی است که تعیین می کند یک شخص یا یک چیز ، چه

مقدار از یک ویژگی برخوردار است . دکتر حسن پاشا شریفی در این مورد می گوید:

اندازه گیری یعنی نسبت دادن اعداد به مقادیر متفاوت خصایص افراد بر اساس یک قاعده ی معین .

ب - سنجش: ( Assessment )

به معنای جمع آوری اطلاعات در مورد آموخته ها و فرایند یادگیری دانش آموزان به منظور کسب آگاهی

از میزان یادگیری و نیازهای آموزشی آنان است. این جمع آوری اطلاعات می تواند به شیوه های مختلف

صورت پذیرد ، مانند: مشاهده ی رفتار و ثبت مشهودات ، انجام محاسبه ، اجرای آزمون و ...

ج - آزمون: ( Test ) وسیله یا ابزاری است که برای اندازه گیری عملکرد آزمودنی بکار می رود.

آزمون ممکن است شامل مجموعه هایی از پرسش های امتحانی باشد . آزمون همچنین می تواند شامل

موقعیتی باشد که دانش آموز در آن موقعیت یا انجام دادن یک کار یا یک تکلیف ، میزان توانایی و مهارت

خود را نشان دهد.

د - امتحان: ( Examination )

عبارت است از تعدادی سوال که به صورت گزینش تصادفی از جامعه ای از سوال ها تهیه شده

و یا به عبارت دیگر یک وسیله یا روشی است که در آن آزمودنی ها با تعدادی از سوال های همخوان و

هماهنگ با یکدیگر مواجه می گردند ، یا به انجام فعالیت های علمی وادار می شوند که در نتیجه ی این

شرایط و در خاتمه ی موقعیت ، می توان از تواناییهای افراد شرکت کننده ی در امتحان مقایسه ای کمی به

دست آورد

داند که اغلب به صورت رسمی انجام می گیرد.

ه - ارزشیابی: ( Evaluation )

ارزشیابی به یک فرایند نظام دار برای جمع آوری ، تحلیل و تفسیر اطلاعات گفته می شود به این منظور که تعیین شود ، آیا هدفهای مورد نظر تحقق یافته اند یا در حال تحقق یافتن هستند و به چه میزانی ؟

و - ارزشیابی پیشرفت تحصیلی: ( Academic achivement evaluation ) :

ارزشیابی پیشرفت تحصیلی عبارت است از سنجش عملکرد یادگیرندگان و مقایسه ی نتایج حاصل با هدفهای آموزشی از پیش تعیین شده به منظور تصمیم گیری در این باره که آیا فعالیت های آموزشی معلم و کوششهای دانش آموزان به نتایج مطلوب انجامیده اند و به چه میزانی ؟

### اصول و مفاهیم قابل تاکید در ارزشیابی

چون ارزشیابی حالت فرایندی دارد ، جریان آن متوقف در مرحله ی خاصی از فعالیت یا فعالیتها نمی باشد. فعالیت ارزشیابی ، نظامدار و هدفمند است و مراحل منظم و مستمر و منسجمی دارد که بر اساس آن ، تحلیل یافته ها و مقایسه ها صورت می گیرد.

نتیجه ی ارزشیابی ، داوری و تصمیم گیری است ، در غیر این صورت فاقد ارزش اساسی و توجیه علمی است

### اهدافی که ارزشیابی آموزشی در نظر دارد

با عنایت به اهمیت ارزشیابی آموزشی ، می توان اهداف زیر را برای آن مطرح نمود:

ارزشیابی آموزشی می تواند به عنوان عاملی موثر در تشخیص شیوه ی صحیح تدریس و کمک به ارتقاء و اعتلای آن یاری رسان معلم باشد.

تصمیم گیری نمود.

دانش آموزان نیز در این زمینه بهره ور خواهند شد و از نتایج ارزشیابی می توانند به نقاط ضعف و قوت خود آگاهی پیدا نموده درصدد رفع یا تقویت آن نقاط باشند.

ترسیم ضوابط خاص در زمینه ی ارائه ی شیوه های موثر تدریس

### نقش ارزشیابی در برنامه درسی و پیشرفت تحصیلی

بحث ارزشیابی را می توان از مهم ترین مباحث قلمرو برنامه ی درسی و پیشرفت تحصیلی دانست ، که بطور بایسته مورد توجه قرار نگرفته است .

تا قبل از ۱۹۳۰ ، فعالیت و عملکرد یادگیرنده در فرایند یادگیری ، پایه و اساس ارزشیابی را تشکیل می داد . بر همین اساس ، میزان موفقیت یک برنامه ی درسی نیز باتوجه به میزان موفقیت شاگردان در یادگیری محتوای آن برنامه ی درسی ، سنجیده می شد .

برای نخستین بار ، در فاصله ی سالهای ۱۹۳۰ تا ۱۹۴۰ ، رالف تایلر ، مساله ی ارزشیابی برنامه ی درسی را مطرح کرد او ارزشیابی برنامه ی درسی را در قالب ، اندازه گیری و سنجش پیشرفت تحصیلی دانش آموزان مطرح نمود و معتقد بود که در ارزشیابی یک برنامه ی درسی باید به ارزشیابی بازده یا محصول برنامه بر اساس هدفهای آن توجه شود .

ارزشیابی هدفهای آموزشی زمانی به اوج اهمیت خود رسید که بلوم و همکارانش به طبقه بندی حیطه های یادگیری اقدام کردند و یادگیری هدفهای تربیتی را در سه حیطه ی شناختی ، عاطفی و روانی - حرکتی

است.

ارزشیابی مداوم اجازه میدهد اصلاح یک برنامه ، ادامه داشته باشد و نیز ارزشیابی قادر است یک تصویر کلی از یک برنامه ، که باید شکل بگیرد ، ارائه دهد و قضاوت درباره ی اختصاصی بودن ( Rite ) ( ctiveness ) ، نتیجه بخش بودن ( Appropriateness ) و کارا بودن ( Efficiency ) برنامه ی مدرسه و فعالیتهای را ممکن سازد .

اما به راستی سه مقوله ی مطرح شده در ارتباط با یک برنامه ، به ویژه در مدرسه چه زوایایی را شامل می شود ؟ چه مسائلی را مورد توجه قرار می دهد ؟ و در نهایت محورهای اساسی این سه مقوله در کارآمدی یک برنامه چه خواهد بود ؟ در قسمتهای زیر به بحث های فوق از کلام دکتر رضا محمودی می پردازم :  
اختصاصی بودن یک برنامه : این مقوله موارد ذیل را مورد توجه قرار می دهد :

همانند کردن رشد نیازهای یادگیری دانش آموزان .

ویژگی ها و نیازهای دانش آموزان را که در اهداف گروه قرار دارد ، تشخیص می دهد و برآورد می کند .  
تجربیات و علایق زندگی دانش آموزان را تصدیق می کند و همانند می نماید . برنامه ریزی را ، هم برای یادگیری و هم برای ارزیابی تشریح می کند .

روی نتایج یادگیری مشترک تمرکز می کند و زمینه ی مشترک را تلفیق می نماید . **کارایی یک برنامه :**

در زمینه ی کارایی موارد ذیل مد نظر قرار می گیرد :

مقاصد برنامه ها و فعالیتهای مستند مدرسه را اتصال می دهد . نیازهای دانش آموزان ویژه را به هم مربوط می کند .

بر اساس تداوم ، بازخورد دانش آموزان تعدیل شده است . منابع انسانی ، فیزیکی و مطالب را فراهم می کند

قضاوت درباره ی قلمرو راهبردهای اجرای مسایل تربیتی و یادگیری دانش آموزان بشرح زیر ارزیابی شده است: از برنامه مدرسه به عنوان یک سند پیروی می شود.

منابعی را شامل می شود که فرصتهای یادگیری دانش آموزان را زیاد می کند. دانش آموزان در مراحل یادگیری به صورت فعال درگیر هستند. دانش آموزان از آنچه یاد گرفته اند و فرصتها ، برای انعکاس و ارزیابی خود ، آگاه می شوند Ø. فرصتها و وقت کافی را برای دانش آموزان جهت ارائه نتایج یادگیری در زمینه های مورد نظر فراهم می کند.

ارزیابی ای که قادر است در مورد آنچه دانش آموزان از نتایج یادگیری ارائه داده اند ، داوری کند را تشکیل می دهد.

### تجزیه و تحلیل هدفهای ارزشیابی:

الف - ایجاد رغبت و کسب عادات صحیح آموزشی توسط ارزشیابی قابل تحقق می باشد.

ب - ارزشیابی به عنوان عاملی برای ارتقای دانش آموزان مطرح است.

ج - ارزشیابی می تواند وسیله ای برای بهبود و اصلاح فعالیتهای آموزشی و روشهای تدریس معلم باشد.

د - ارزشیابی محور مهمی در شناساندن هدفهای آموزشی در فرایند تدریس است.

ه - نارساییهای تدریس و آموزشی ، در سایه ی ارزشیابی قابل تشخیص و ترمیم می باشد.

### اصول ورهنمودهایی در مورد سنجش وارزشیابی

با عنایت به مباحثی که دکتر پاشا شریفی درویژه نامه ی شماره ی ۱۱ پژوهشکده ی تعلیم و تربیت مطرح

نموده ، موارد ذیل مستفاد می شود:



ارزشیابی باید به شیوه ای برنامه ریزی شده ، منطبق با هدفهای برنامه و هم اهنک با راهبردهای تدریس و یادگیری به صورت مستمر انجام گیرد.

سنجش و ارزشیابی باید بر هدفهای قصد شده ی برنامه های آموزشی استوار باشد و برای انجام آن ، متناسب با مواد درسی و هدفهای هر درس از انواع مختلف ابزارها ، فنون و راهبردهای سنجش استفاده شود. در سنجش و ارزشیابی ، نه تنها بازده و نتیجه ی یادگیری ، بلکه فرایند و راهبردهای یادگیری دانش آموزان ، تعیین و چگونگی و ابعاد کیفی یادگیری و روشهایی که دانش آموزان برای رسیدن به نتایج یادگیری ، بکار می بندند نیز باید مورد توجه قرار گیرد.

ابزارهای سنجش و اندازه گیری و فونونی که بکار بسته می شود باید به گونه ای باشد تا دانش آموزان فرصت یابند که دانش ، مهارت ، توانایی ، نگرش و دیگر صلاحیتهای آموخته شده ی خود را به راههای مختلف نشان دهند.

### آنچه معلم باید در ارتباط با ارزشیابی بداند و رعایت نماید

۱- در ارزشیابی توسط معلم باید تفکر و مهارت سطح بالای دانش آموزان سنجیده شود نه آموخته های طوطی وار آنان.

۲- در ارزشیابی معلم باید به تفاوتهای فردی دانش آموزان عنایت ویژه شود و به جای آنکه عملکرد دانش آموزان باهم مقایسه شود موارد ذیل مد نظر قرار گیرد:

الف - مقایسه ی عملکرد دانش آموزان با اهداف آموزشی .

۳- سوق دادن دانش آموزان به سوی آموختن مهارتهای زندگی واقعی ، حل مسائل و معضلات اجتماعی و ایجاد روابط مناسب بین مدرسه و جامعه از محورهای اساسی در ارزشیابی معلم باید باشد.

پرورش توانایی خود سنجی و قضاوت در مورد عملکرد خود و دیگران باید از ثمرات ارزشیابی معلم باشد.

قضاوت پیرامون عملکردهای خود یکی از پیوندهای استوار جامعه است که می تواند نقطه ی آغازین آن

از مدرسه باشد.

انواع ارزشیابی

۱- ارزشیابی آغازین: ( preassessment )

این نوع ارزشیابی همانگونه که از نام آن نیز مشخص است ، نخستین ارزشیابی معلم است که پیش از فعالیت

های آموزشی او به اجرا در می آید.

معلم در این نوع ارزشیابی به آموخته های پیشین دانش آموزان واقف می گردد.

۲- ارزشیابی تکوینی: ( formative evaluation )

این نوع ارزشیابی دارای تعاریف متعددی است که در ذیل به پاره ای از آنها اشاره می شود:

آنچه عمدتاً به منظور کمک به اصلاح موضوع مورد ارزشیابی ، یعنی برنامه یا روش آموزشی ، مورد

استفاده قرار می گیرد ، ارزشیابی تکوینی نام دارد .

ارزشیابی تکوینی ، که ارزشیابی منظم و مداومی است و برای تشخیص آموخته های دانش آموز در پایان

هر بخش یا هر فصل از برنامه و در طول سال تحصیلی انجام می گیرد .

ارزشیابی تکوینی عبارت است از قضاوت در مورد اطلاعات جمع آوری شده در طول فعالیت آموزشی که

به منظور تصمیم گیری های بعدی و بهبود فرایند یادگیری صورت می گیرد .

ارزشیابی تکوینی یا مستمر با فرایند یاددهی - یادگیری یک پارچه می شود و در سر تا سر دوره ی آموزش

تداوم می یابد . این نوع ارزشیابی ، هم بر فرایند یادگیری و هم به بازده یا فرآورده های یادگیری تاکید دارد

ارزشیابی پایانی ( تراکمی ) : ( summative evaluation )

اداره ی کل سنجش و ارزشیابی در جزوه ی منتشره ی خود ، ارزشیابی پایانی را به صورت ذیل تعریف

نموده است:

در ارزشیابی تراکمی ، تمام آموخته های دانش آموزان در طول یک دوره ی آموزشی تعیین می شود و هدف آن نمره دادن به دانش آموزان و قضاوت درباره ی اثر بخشی کار معلم و برنامه ی درسی با یکدیگر است.

دکتر پاشا شریفی ، تعریف ذیل را برای ارزشیابی پایانی ( تراکمی ) ارائه نموده است:

ارزشیابی تراکمی اغلب در پایان دوره ی آموزشی یا واحد درسی انجام می گیرد . هدف این نوع ارزشیابی تعیین سطح دانش ، مهارت ، توانایی و نگرش پرورش یافته در یک دوره ی آموزشی بر اساس برنامه ی خاص و هدفهای آموزشی از پیش تعیین شده است.

در نهایت علیرضا محمد میرزایی ، برای ارزشیابی پایانی نقدی به صورت ذیل ارائه کرده است:

ارزشیابی پایانی ( تراکمی ) که در پایان هر دوره ی آموزشی برای تشخیص آموخته های دانش آموز از کل مفاهیم و مطالب کلی و مهارتهای آموخته شده توسط دانش آموز در یک درس انجام می گیرد.

نتایج ارزشیابی تشخیصی برای معلم و دانش آموز ارزشیابی تشخیصی به معلم امکان می دهد تا مطالب درسی و روشهای آموزش را با سطح آموخته های پیشین و نیازهای دانش آموزان تطبیق دهد و تجارب یادگیری مناسب را برایشان فراهم سازد . معلم بر اساس نتایج حاصل از ارزشیابی تشخیصی ، شکاف بین توانایی های فعلی دانش آموزان و پیش نیازهای یادگیری مطالب جدید را از طریق آموزش جبرانی و ترمیمی پر می کند .

اهداف ارزشیابی تشخیصی عبارتند از:

مشخص نمودن میزان آموخته های دانش آموزان و معلومات آنان.

“بدیهی است این شناسایی سنگ زیر بنای آموزش های بعدی دانش آموزان خواهد بود” .

کشف و تشخیص معضلات ، مشکلات و نارسایی های آموزشی دانش آموزان.

وجود مشکلات گوناگون آموزشی در دانش آموزان امری طبیعی و تقریباً اجتناب ناپذیر می باشد که به

وسیله ی ارزشیابی تشخیصی می توان به این مشکلات پی برد و در جهت برطرف نمودن آنها برنامه ریزی

مناسب طراحی نمود” .

اتخاذ برنامه ی مناسب همراه با تصمیم گیری در جهت نوع آموزش لازم در راستای برطرف نمودن نقاط

ضعف آموزشی دانش آموزان.

نتایج ارزشیابی تکوینی برای معلم و دانش آموز

ایجاد بازخوردی برای معلم و دانش آموز که در سایه ی آن می توانند مشاهده کنند هدفهای آموزشی تا

چه اندازه تحقق یافته است.

تصمیم گیری معلم با استفاده از این بازخورد ، در مورد انطباق برنامه و روشهای آموزشی با سطح یادگیری

و نیازهای دانش آموزان.

ایجاد فرصت برای دانش آموزان در جهت توجه نسبت به آنچه یاد می گیرند و مهارت ها و توانایی های

فکری خود را پرورش دهند.

ایجاد امکان برای دانش آموزان در جهت کسب آگاهی از نقاط ضعف و قوت خود برای رسیدن به اهداف

آموزشی ، رفع نارساییها و پرورش و تقویت جنبه های مثبت توانایی های خود. هدفهای ارزشیابی تکوینی

الف - آگاهی از کیفیت برنامه ی درسی و پیشرفت آن.

ب - بررسی روشهای تدریس معلم و کیفیت یادگیری دانش آموز و راهنمایی او و اصلاح تدریجی فرایند آموزش و یادگیری.

ج - به دست آوردن نمرات و قضاوت درباره ی فراگیری مرحله به مرحله دانش آموز در چهار چوب هدفهای جزئی و رفتاری آن بخش.

ویژگی ارزشیابی پایانی

این نوع ارزشیابی در جهت هدفهای کلی انجام می شود و منظور از انجام این نوع ارزشیابی ، تشخیص مهارت های آموخته شده و تعیین استعدادها و پیش بینی احتمال موفقیت در کلاس ها و یا دوره های بعدی است.

ارزشیابی پایانی می تواند مورد تجزیه و تحلیل دست اندرکاران واحدهای آموزشی قرار گیرد تا با اتخاذ تصمیم گیری مناسب واحد آموزشی را در مسیر مطلوب خود قرار دهد.

WWW...

www.kandoocn.com

kandoocn.com

مدیریت امور دسری.

مجموعه اصول و روشهایی است که ناظر بر دریافت و ثبت، تهیه و صدور نامه های اداری می باشد و موجب هماهنگی، کنترل و بهبود روشهای گردش نامه های اداری در کلیه سطوح سازمانی می باشد.

امور دفتری یا سیستم گردش نامه های اداری

دریافت، ثبت، ارجاع، پیگیری و صدور می شود و هر کدام از مداخل مذکور نیز از اقدامها و مراحل جزئی تری برخوردار می باشد.

دبیر خانه:

دبیرخانه و دفاتر مدیریتهای به عنوان واحدهای مسئول امور دفتری انجام وظیفه می نمایند و در واقع مرکز کنترل و هماهنگ کننده سیستم امور دفتری و گردش نامه های اداری می باشد.

دبیر خانه:

دبیرخانه و دفاتر مدیریتهای به عنوان واحدهای مسئول امور دفتری انجام وظیفه می نمایند و در واقع مرکز کنترل و هماهنگ کننده سیستم امور دفتری و گردش نامه های اداری می باشد.

نامه های اداری:

یک وسیله مکتوب اداری است که در اجرای وظایف اداری تهیه و یا دریافت می شود. از ارکان نامه های اداری می توان به شماره، تاریخ و امضاء اشاره کرد. نامه های اداری که فاقد سه مشخصه فوق باشد در دفاتر و دبیرخانه ها ثبت نمی شود و برای اصلاح بازگشت داده می شود.

یادداشت اداری:

برای هدایت و راهنمایی و تسریع در امور و وظایف اداری از طرف سطوح سازمانی نوشته و صادر می شود و می تواند فاقد شماره باشد و دارای تاریخ و امضاء می باشد.

انواع نامه های اداری از نظر علوم اداری:

۱- وارده ۲- صادره

۱. شخصی

۲. اداری

۳. محرمانه

۱- محرمانه

۲- خیلی محرمانه



انواع نامه های اداری از نظر امور دفتری

دسته نامه های بازگشتی یا عطفی، پیرو و ابتدا به ساکن تقسیم می شود.

عوامل سازماندهی مدیریت امور دفتری:

۱. کارکنان با تجربه و آموزش دیده.
۲. تعیین نوع نظام و سیستم مدیریت امور دفتری
۳. تعیین خرده سیستمها و روشهای کاری
۴. تعیین مکان مناسب با نوع دبیر خانه
۵. تعیین ابزار و وسایل مناسب با نوع دبیر خانه
۶. تعیین و تهیه دستورالعملها و راهنما های لازمه
۷. تعیین دفاتر و فرمهای کنترل کننده مشخص و معین

عناوین شغلی دبیر خانه ها در نظام متمرکز امور دفتری

۱. رئیس دفتر یا دبیر خانه
  ۲. معاون یا دستیار رئیس دفتر یا دبیر خانه
  ۳. مسئول ثبت نامه ها یا دفاتر ثبت و صدور نامه ها
  ۴. مسئول جمع آوری و توزیع نامه ها
- تفکیک نامه ها در مدیریت امور دفتری:

❖ عادی

❖ بازکردنی

❖ قابل کنترل

نامه های باز نکردنی:

۱. نامه های خصوصی و اداری ویژه

۲. نامه های باز شدنی

فرم کنترل نامه:

کد گذاری نامه:

برای تسهیل کار متصدیان تعیین مسیر گردش نامه، باید کلیه واحدهای دارای کد شناسایی باشند تا به وسیله کد گذاری امر شناسایی و توزیع نامه ها آسانتر صورت پذیرد.

انواع دفاتر و فرمهای مدیریت امور دفتری:

❖ دفتر ثبت وارده و صادره

❖ دفتر اندکس دبیرخانه

❖ دفتر راهنمای الفبایی

❖ دفتر اندکس شماره ای

❖ دفتر ارسال و رسید نامه ها

❖ فرمها:

❖ فرم در خواست پرونده

❖ فرم جانشین پرونده

❖ فرم ارجاع نامه

کنترل نامه ها:

برای ثبت نامه های وارده و صادره همچنین تعیین محل آنها به کار برده می شود.

روشهای کنترل:

❖ کنترل تک فرمی

❖ کنترل از طریق فرم ارسال نامه ها

❖ کنترل از طریق دفتر رسید نامه ها

❖ کنترل از طریق دفتر ثبت وارده و صادره نامه ها

نظام غیر متمرکز مدیریت امور دفتری:

استفاده برای سازمانهای بزرگی که حجم نامه های وارده آنها زیاد است، بسیار مناسب می باشد.

بایگانی

تعاریف و اصطلاحات بایگانی

به نحوی که در اسرع وقت و با کمال سهولت و با صرف حداقل هزینه، نیروی انسانی و وقت، بتوان به آن اسناد دست یافت.

۲) بایگانی به معنای محل نگاه داری اسناد بر طبق ضوابط معین و علمی

تعریف طبقه بندی از نظر بایگانی:

تقسیم بندی اسناد به دسته هایی که حداقل میان آنها یک موضوع خاص و مشترک وجود داشته باشد.

یک طبقه بندی منطقی و صحیح که اساس تشکیل پرونده است، باید دارای این خصوصیات باشد:

اطمینان، سرعت، سهولت، قابلیت انعطاف

تعریف تنظیم اسناد:

منظم و مرتب کردن پرونده ها در هر یک از گروه های تعیین شده در طبقه بندی اسناد را اصطلاحاً تنظیم می گویند.

تعریف کد یا علامت رمز:

از تبدیل اسم و یا یک موضوع به یک علامت قراردادی. این علامت می تواند به صورت شماره یا حرف

انتخاب شده باشد. کد به منزله ی علامت اختصاری طبقه بندی نیز محسوب می شود

اداره امور بایگانی هر سازمان با استفاده از سه شیوه صورت می گیرد.

❖ نظام متمرکز بایگانی

❖ نظام غیر متمرکز

❖ نظام پراکنده

## ۵- برقراری روابط انسانی و اصول ارتباطات :

### هنر برقراری ارتباط

جمع کثیری از مدیران برجسته با اتکا به برنامه ریزی و برخورداری از مهارت های اجرایی از

نردبان شغلی بالا آمده اند. اما برتری آنهایی که همیشه در صدر هستند توانایی فوق العاده

شان در برقراری ارتباط با سایرین است.

ضروری به این امر اختصاص می دهند و در مقابل هیچ هزینه ای را صرف ارتباطات عمومی نمی کنند. البته این بدان معنا نیست که اقشار مختلف جامعه، رسانه های گروهی و سرمایه گذارها بر روی ارتباطات امری بلا استفاده و بی مورد به شمار می رود بلکه برعکس اولین رکن اساسی برای دستیابی به موفقیت در هر شرکتی قابلیت انتقال عقاید و اهداف و خدمات آن به مراجعین می باشد و برای توسعه شرکت می بایست بالاجبار بر روی ارتباطات به طور گسترده حساب باز کرد.

همانطور که مشاهده می کنید، در این قسمت دو مولفه اصلی وجود دارد: ارتباطات و زمانبندی. در این مقاله نکاتی پیرامون بهبود مهارت های ارتباطی و روابط عمومی در سطوح مختلف توسعه یک موسسه و یا هر ارگان دیگر فراهم آمده است.

پیش از اینکه دست به اقدام هر گونه کاری بزنید اهداف اصلی خود را مشخص کنید. سپس آنها را به صورت تیتروار و کلاسه شده به دفتر سرپرست بخش ببرید و یا به نشانی آدرس الکترونیکی او بفرستید. لازم است که بدانید چه مطلبی را می خواهید انتقال دهید، اگر مطلبی برای خود شما واضح نباشد چطور می توانید از دیگران انتظار داشته باشید که متوجه آن بشوند.

این امر از اصول اولیه ارتباطات به شمار می رود. اما متأسفانه بسیاری از افراد توانایی رعایت آنرا در امور روزمره شغلی خود ندارند. پرسید چرا؟ خوب، به ۲ دلیل:

۱- به طور ارادی، اغلب افراد خط پایان را در ذهن خود مجسم می کنند اما از تجسم راه رسیدن به آن عاجز هستند

به صورت ناخودآگاه انسانها به طور قطع تنها با تکیه بر عقاید شخصی خود از مسیر مستقیم منحرف خواهند شد. ما به اعتبار، مقام و منزلت خود اطمینان کامل داریم و تصور می کنیم به هر طریقی که پیام خود را انتقال دهیم، نتیجه مطلوب از آن ماست. چنین تصویری یکی از مخاطره آمیزترین موانع در مسیر استیلا و ارتقا فرد به درجات بالاتر به شمار می رود. هنگامیکه بر طبق عقاید خود بر روی نتیجه حساب باز می کنید در حالیکه واقعیت چیز دیگری است به ناچار از فتح خط پایان در می مانید. بنابراین داشتن اجحاف کامل نسبت به مطلب مورد نظر امری ضروری در راه مقابله با موانع موجود می باشد.

گیرد و مسیرهای مختلف برای رسیدن به آن پدیدار می شود. پس لازم است که زمانی را به مرور نکات کلیدی اختصاص دهید تا با آمادگی کامل به سمت هدف حرکت کرده، با موانع روبرو شوید و آنها را از بین برده و تمام تمرکز خود را بر روی نتیجه نهایی معطوف کنید.

۲- اگرچه این کار مشکلی است اما متأسفانه بسیاری از صاحبان کالا و مشاغل توانایی تمیز دادن خودشان را از افکار و عقاید شخصی شان ندارند. بارها و بارها از خود سوال می کنند که چگونه می توانند بر روی دیگران (چه اشخاص و چه شرکتها) تاثیر گذار واقع شده و خواست هایشان را بیان کنند.

به خاطر داشته باشید که هر چقدر بیشتر بتوانید به داخل ذهن افراد نفوذ کنید، خیلی سریعتر می توانید آنها را در مورد پذیرش شرایط خود متقاعد کنید. البته منظور من این نیست که ذهن و افکار آنها را به بازی بگیرید، بلکه باید بدانید که نیازهای مراجعین چیست و یا به عبارت دیگر طرف مقابل خود را به خوبی بشناسید.

بیشتر افرادی که در یک شرکت و یا کارخانه کار می کنند، اهداف نسبتاً مشابهی را دنبال می کنند و پایداری آنها در مواجهه با مشکلات مختلف تقریباً یکسان می باشد. به همین دلیل است که زمانیکه نظری مطرح می شود نتیجه کم و بیش یکسانی را در بر دارد.

قصد و نیت شما چیست؟

شما باید همیشه افکار خوب، زبان خوب و نیت خوب داشته باشید. تنها راه پیروزی و از بین بردن شک و تردید در طرف مقابل از این راه میسر خواهد شد. اهداف پر فضیلت را مد نظر خود قرار دهید و در راه رسیدن به آنها گام هایی از روی درستکاری بردارید. مردم هنگامی نیت شما را قبول دارند که به سخنان شما اعتماد داشته باشند و برای اینکه گفته های شما مورد قبول افراد شکاک قرار گیرد شما در وهله اول باید افکار درستی داشته باشید. بله، البته خیلی طبیعی است که میوه ممنوعه شما را اغوا کند و شما دچار وسوسه های شیطانی شوید، اما سعی کنید تا هیچ گاه مرتکب عملی نشوید که باعث شود صداقت شما زیر سوال رود. هنگامیکه توانایی رسیدن به اهداف را تنها با رعایت اصول اخلاقی پیدا کردید می توانید میوه ها و ثمره های ارزشمندتری را بدست آورید.

مواردی را رعایت کنید روزی که نوبت به بررسی پرونده کاری شما می رسد و سرپرست بخش و یا کارفرما قصد تعیین حقوق و مزایای شما را داشته باشند با اعتماد به نفس کامل در جلسه مذکور حاضر خواهید شد. برای اینکه از درستی اعمال خود اطمینان کامل حاصل کنید در تمام مراحل زندگی خود با اتکا به نیروی ایمان و تقوی پیش روید تا در روز حساب در آرامش کامل به سر برید و هیچ گونه ترسی به دل راه ندهید.

شما باید همیشه نسبت به افراد دیگر نقطه نظر مثبت داشته باشید و برای آنها بهترین ها را آرزو کنید. تمام شکست ها و پیروزی ها ارتباط مستقیم با گفته ها و نیات درونی شما دارند. یک مدیر اجرایی اگر از مهارت های ارتباطی پایینی برخوردار باشد بدون شک در شغل خود موفق نخواهد بود، زیرا توانایی های او در انتقال مفاهیم کلیدی محدود است. مطمئن باشید که با زور و اجبار هیچ کاری از پیش نخواهد رفت - حال چه در زندگی شخصی و چه در زندگی شغلی

موقعیت شناس باشید

یکی دیگر از مولفه های حیاتی برای ایجاد موفقیت به هنگام برقراری ارتباط در ک مناسب از فضا و محیطی است که در آن به سر می برید. شاید به کارگیری یک روش خاص ارتباطی در مراحل اولیه کار، موفقیت را برای شما به ارمغان آورد اما ممکن است به کارگیری همان روش در مراحل بعدی خسارت های جبران ناپذیری را به کل مجموعه وارد آورد. به عبارت دیگر در نظر گرفتن مراحل رشد یک سازمان از اصول بنیادین موفقیت به شمار می رود.

مدیران اجرایی و مدیران روابط عمومی در ساختار یک شرکت منعکس کننده دو قطب مجزا هستند. شاید به عقیده بسیاری از افراد وظیفه مدیران اجرایی خطرتر باشد، اما این نظر فاقد هر گونه استدلال علمی است. با رشد و توسعه شرکت، مدیریت در صورتی موفق خواهد شد که روابط عمومی قوی باشد. بدون وجود ارتباطات موثر شرکت وارد بیراهه خواهد شد و متأسفانه در بسیاری از موارد ما شاهد چنین اشتباهاتی هستیم. مشکل زمانی محسوس می شود که شرکت مورد نظر به اندازه کافی بزرگ باشد، زیرا باید زمان و هزینه بیشتری صرف شود تا خسارات وارده جبران گردند و امکان دارد که تا آن زمان کشتی به کلی به گل نشیند.



نشوید. اگر به خوبی توجه کرده باشید، باید به این نتیجه رسیده باشید که تمام ابزار مورد نیاز برای رسیدن به موفقیت در دستان شما قرار دارد و آن چیزی نیست جز "ارتباطات". لازم نیست که بر روی یک میز بلند بایستید و مرتب داد و فریاد راه بیندازید. کاری که باید انجام دهید این است که نسبت به همه چیز آگاهی داشته باشید. شما باید بدانید که در حال حاضر هر یک از کارکنانتان کجا هستند و مشغول انجام دادن چه کاری هستند. باید توانایی انتقال پیام خود را به دیگران داشته باشید. با توجه به شرایط محیط پیرامون شما ابزار و توانایی ها تغییر پیدا می کنند.

اگر احساس می کنید که شرکت با سرعت خیلی زیادی به جلو پیش می رود و متغیرهای ناپایدار بسیاری در اطراف شما به چشم می خورند بنابراین بهترین کاری که می توانید انجام دهید "دست نگه داشتن" است. حتی ترجیحا می توانید یک گام به سمت عقب نیز بردارید تا اتفاقات پیش روی خود با دید بازتری ببینید. دلیل موفقیت بسیاری از کارفرمایان بزرگ چیزی جز این نیست. آنها تیرهای خود را بیهوده به هدر نمی دهند. اول دامنه دید کامل را بدست می آورند، هدف گیری کرده و در آخر گلوله را شلیک می کنند. این کار زمان بیشتری را برای تفکر در اختیار آنها قرار می دهد.

از همین حالا برقراری ارتباطات را شروع کنید

شاید خیلی ها این توانایی را نداشته باشند که در آن واحد هم از عهده امور اجرایی برآیند و هم ارتباطی. پس بهتر است که واقع گرا باشید. این مرحله درست زمانی است که هیئت نمایندگان به کمک شما خواهند شتافت. از پاره ای امور دست بکشید و وظیفه انجام آنها را به عهده دیگران بگذارید. این عمل خود نوعی برقراری ارتباط به شمار می رود. هنگامیکه مسئولیت ها کمتر شوند دید شما نسبت به مسائل مختلف بازتر شده و توانایی تحلیل و بررسی دیدگاههای مختلف را بدست می آورید و تصاویر بزرگتری در ذهن شما نقش می بندند

## اهمیت ارتباطات در مدیریت

### اهداف آموزشی

- ۱- تعیین ارکان ارتباطات در مدیریت
- ۲- تعیین شیوه های مختلف ارتباطات در مدیریت
- ۳- تعیین مزایا و معایب هر یک از شیوه های مختلف ارتباطات

۶- تعیین شیوه ارتباطات موثر در گروهها و سازمان

وجود سازمان وابسته به ارتباطات است و هر مدیری معمولاً بیشتر وقت خودش را صرف برقرار کردن ارتباطات می کند برای ایجاد هماهنگی بین عناصر مادی و انسانی سازمان به صورت یک شبکه کار موثر و کارآمد، برقراری ارتباطات مطلوب ضروری است، زیرا وقتی ارتباطات برقرار نشود، فعالیت سازمان متوقف می شود و در واقع می توان گفت که مدیریت کارساز به برقراری ارتباط موثر بستگی دارد.

### تعریف ارتباطات

در کتاب سازمان از تئوری تا عمل نوشته دکتر ایران نژاد پاریزی و دکتر پرویز ساسان گوهر، ارتباطات این گونه تعریف شده است (( ارتباطات عبارت است از فرآیند ارسال اطلاعات از طریق یک شخص به شخص دیگر و درک آن توسط شخص گیرنده )) یعنی انتقال و سهیم شدن در اندیشه ها، عقاید و واقعیت ها به گونه ای که گیرنده آنها را دریافت و درک کند.

در کتاب رهبری و کنترل نوشته جیمز استونر ارتباطات این گونه تعریف شده است:

ارتباطات فرآیندی که بدان وسیله افراد درصدد بر می آیند در سایه مبادله پیامهای نمادین به مفاهیم مشترک دست یابند.

در کتاب اصول و مبانی مدیریت نوشته دکتر جاسبی ارتباطات این گونه تعریف شده است:

(( ارتباطات عبارت است از انتقال اطلاعات از یک منبع به منبع دیگر و درک آن توسط آن منبع ))

### اهمیت و هدف ارتباطات

ارتباطات موثر به دو دلیل برای مدیران حائز اهمیت است، اولاً ارتباطات فرآیندی است که مدیران با استفاده از آن وظایف برنامه ریزی، سازماندهی، رهبری، هماهنگی و کنترل را به انجام می رسانند. ثانیاً ارتباطات فعالیتی است که مدیران قسمت اعظم وقت خود را به آن تخصیص می دهند. ارتباطات نه تنها وظیفه مدیر را تسهیل می کند، بلکه وسیله ای است که سازمان را با محیط خارج مربوط می سازد، به عبارت دیگر باید گفت که از طری ارتباطات هر سازمانی به صورت سیستم باز در می آید و با محیط خارج ارتباط برقرار می کند.

ارتباطات را به عنوان خونی به حساب می آورند که در رگ حیات سازمان جریان دارد و نبودن ارتباطات باعث بروز اختلال در قلب سازمان خواهد شد.

عوامل در ایفای نقش مدیران بیان می کند .

با استقرار مجاری ارتباطات صحیح بین رئیس و مرئوس ۵ هدف ذیل تحقق می یابد :

- ۱- رهنمود های مشخصی برای انجام موفقیت وظایف به مرئوسان داده می شود .
  - ۲- مرئوسان از عملیات و رویه های سازمانی مطلع می شوند .
  - ۳- به کارکنان آموزش داده می شود که چرا شغل آنان در مجموعه سازمان از اهمیت ویژه ای برخوردار است .
  - ۴- زیر دستان در مورد عمل کرد و این که کارشان را چگونه انجام می دهند و چطور می توانند پیشرفت حاصل کنند ، بازخورد لازم را به دست می آورند .
  - ۵- اطلاعات لازم به منظور وقوف بر هدفهای سازمانی در اختیار مرئوسان قرار می گیرد .
- از آنچه گذشت چنین استنباط می شود که تمام وظایفی که مدیر انجام می دهد ، به ارتباطات موثر بستگی دارد .

### فرآیند ارتباطات : ارکان اصلی

جان کاتر ( John Kotter ) ارتباطات را به صورت زیر تعریف کرده است :

(( یک فرستنده پیام . پیامی را از طریق وسیله یا ابزاری به گیرنده پیام می فرستد که او به آن پاسخ می دهد ))

. در این شکل ساده می توان الگویی به طریق زیر ارائه کرد :

فرستنده پیام ← پیام ← گیرنده پیام

الگوی مزبور نشان می دهد که در یک ارتباط سه رکن اصلی وجود دارند ، بدیهی است که اگر یکی از

آنها حذف شود ارتباط برقرار نمی گردد .

### فرآیند ارتباطات : یک الگوی عملی :

در نمودارهای ۲ و ۳ یک الگوی عملی با کارساز از فرآیند ارتباطات ارائه شده است ، که در ذیل هر یک

از ارکان اصلی این الگو مورد بحث قرار می گیرد :

➤ دهنده یا فرستنده پیام ( منبع پیام ) ( Sender ) : آغازگر ارتباطات است در یک سازمان دهنده پیام

کسی است که دارای اطلاعات ، نیاز یا نوعی تمایل است و هدف وی این است که آنها به یک یا چند نفر

برساند . ( ابلاغ نماید ) .

یک نفر و نفر دیگری از طریق علامت و نشانه مبادله شود.

➤ پیام Message که اطلاعاتی است که دهنده پیام آنرا از نظر فیزیکی بصورت رمز در می آورد. پیام ممکن است به هر شکل و صورتی باشد و فرد دیگری آن را تجربه یا درک کند.

کانال (مجرای ارتباطی) (Channel)، وسیله ای است برای ایجاد ارتباط بین دهنده و گیرنده پیام (مثل وجود هوا برای انتقال صوت و کاغذ برای برنامه) غالباً نمی توان آنرا از پیام جدا کرد.

دریافت کننده پیام (Receiver): شخصی است که اندامهای حسی او احساس می کنند که پیام را دریافت کرده اند، امکان دارد گیرنده پیام یک یا چند نفر باشند.

از رمز خارج کردن پیام (Decoding): فرآیندی است که بدان وسیله گیرنده پیام را تفسیر می کند گیرنده باید نخست پیام را بگیرد سپس آنرا تفسیر کند.

بازخورد نمودن نتیجه (Feedback) مسیری دارد که در جهت عکس فرایند ارتباط است مه در آن واکنش گیرنده پیام به دهنده پیام داده می شود. باز خورد ممکن است مستقیم باشد یا به صورت غیر مستقیم.

پارازیت: پارازیت را می توان عاملی تعریف کرد که پیام را تحریف میکند. وجود پارازیت ممکن است از فرستنده یا وسیله ارسال و یا گیرنده باشد.

### جریان ارتباطات در سازمان

الف) ارتباط عمومی

ب) ارتباط افقی

ج) ارتباط مورب

### ارتباط در سطح عمودی

ارتباط در سطح عمودی شامل زنجیره فرماندهی می شود که در سازمان مسیر عمودی (بالا و پایین) می پیماید. هدف ارتباطات رو به پایین این است که درباره هدفها و سیاستهای سازمان، اطلاعات لازم به اعضا داده شود در حالیکه نقش اصلی ارتباطاتی که مسیر رو به بالا می پیماید این است که اطلاعاتی را درباره سطوح پایین تر سازمان به مقامات بالاتر سازمان می رسانند.

دو پژوهشگر به نامهای پوتر و رابرتز (Porter and Robertes) درباره اهمیت ارتباطات عمودی در سازمان یک تحقیق انجام داده اند و به این نتیجه رسیدند که دو سوم ارتباطات مدیران با سرپرستان و زیر دستان برقرار می شود.

گروه، بین گروه و گروه دیگر، بین اعضای دواير مختلف و بين نیروهای صف و ستاد برقرار می گردد. هدف اصلی از ارتباطات در سطح افقی این است که برای ایجاد هماهنگی و حل مسائل یک کانال مستقیم در سازمان بوجود آید.

### ارتباطات مورب

ارتباطات مورب هنگامی صورت می گیرد که افراد در سطوح مختلف که رابطه گزارش دهی مستقیم ندارند، یکدیگر مراوده برقرار کنند.

شکل ۴ مطالب فوق را به خوبی نشان می دهد.

### شبکه های ارتباطی در درون سازمان

شبکه ارتباطات: انگاره یا قالبی برای تماس میان مراکز تصمیم گیری به شمار می رود.

شبکه های ارتباطی را به طور کمی به دو دسته الف (متمرکز ب) غیرمتمرکز تقسیم بندی می نمایند.

شبکه ارتباطی متمرکز شامل ارتباطی Y و شبکه ارتباطی ستاره ای و همچنین شبکه ارتباطی غیرمتمرکز شامل شبکه ارتباطی زنجیره ای و شبکه ارتباط دایره ای است.

شبکه ارتباطی غیرمتمرکز برای وظایف پیچیده و شبکه ارتباطی متمرکز برای وظایف ساده و دقیق مناسب هستند. میزان رضایت در شبکه ها به ترتیب در شبکه دایره ای، زنجیره ای، Y و ستاره ای کاهش می یابد. به عبارت دیگر میزان رضایت در شبکه زنجیره ای بیشتر از شبکه Y و میزان رضایت در شبکه Y بیشتر از شبکه ارتباطی ستاره ای است. شکل ۵ مطالب فوق را به خوبی نشان می دهد.

### انواع ارتباطات

الف) ارتباط کتبی ب) ارتباط شفاهی

هر کدام از این ارتباطات دارای مزایا و معایبی است که به توضیح آنها می پردازیم:

#### الف: مزایای ارتباطات کتبی

- ۱- ارتباطات کتبی شواهدی از رویدادها، اقدامات و روند عملیات به دست می دهد.
- ۲- سوابق مدون و مکتوبی برای مراجعات بعدی به وجود می آورد.
- ۳- امکان سوء تفاهم و تفسیر و تعبیر غلط را کاهش می دهد.

#### ب) معایب ارتباطات کتبی

- ۱- وقت زیادی صرف شود.
- ۲- برای اطمینان از اینکه گیرنده پیام را درست درک کرده است، باز خورد وجود ندارد.



۴- به واسطه ارتباطات کتبی روابط افراد بیشتر جنبه رسمی پیدا می کند .

### مزایای ارتباطات شفاهی

۱- ارتباط شفاهی ساده و مستقیم است . وقت کمتری می گیرد و از حیث هزینه ارزانتر تمام می شود .

۲- از تاخیر و کاغذ بازی جلوگیری می کند .

۳- محبت و رفاقت در سازمان به وجود می آورد به واسطه تماسهای شخصی موجب پدید آمدن احساس تعلق می شود .

۴- به وسیله ارتباطات شفاهی هر گونه سوء تفاهم و برداشت نادرست برطرف می شود .

### معایب ارتباطات شفاهی

۱- از ارتباطات شفاهی هیچ گونه سابقه ای بر جا نمی ماند .

۲- ارتباطات شفاهی در جریان عبور از سلسله مراتب سازمانی تحریف می شود .

۳- وقتی که فاصله جغرافیایی زیاد باشد ، ارتباطات شفاهی نمی تواند به طور موثر انتقال یابد .

۴- گیرنده پیام ممکن است پیام را بر مبنای برداشت خودش تفسیر کند و نه براساس قصد پیام دهنده .

۵- درباره پاسخهای فوری نمی توان به دقت اندیشید و تامل کرد .

۶- شیوه سخن گفتن ، تون صدا و حرکات صورت ممکن است کم و بیش معنای متفاوتی را به گیرنده پیام القا کند .

### موانع ارتباطات

۱- فقدان برنامه ریزی در ارتباطات

۲- موانع مربوط به پارازیت .

الف) زمان نامناسب ب) مجاری نامناسب

ج) اطلاعات غیرمافی یا نامناسب د) مزاحمتهای فیزیکی ه) ساخت سازمانی و) زیادهای حجم اطلاعات

۳- موانع مربوط به معانی کلمات و عبارات .

۴- موانع ادراکی :



۵- اعتبار فرستند .

در خاتمه این بحث به نظرات (( چستر بارنارد )) اشاره می کنیم :  
بارنارد ارتباطات را با مفهوم اختیار پیوند می زند و می گوید که اختیار از طریق مجاری ارتباطات اعمال می شود چنانچه موانعی در مجاری ارتباطات وجود داشته باشد ، یا در برقراری ارتباطات سوء تفاهم پدید آید ، اختیار تضعیف می شود .

### بهبود ارتباطات سازمانی

۱- تنظیم جریان اطلاعات ۲- استفاده از بازخور ۳- تکرار ۴- تشویق به اعتماد متقابل ۵- به کار بردن زبان ساده ۶- شنونده خوبی بودن

کیت دیویس ( keith Davis ) ده دستور را برای بهبود گوش دادن توصیه کرده است : ۱- صحبت کردن را متوقف کنید ۲- گوینده را راحت بگذارید ۳- به گوینده نشان دهید که می خواهید گوش کنید ۴- حواستان را جمع کنید ۵- با گوینده همدردی کنید ۶- شکیباشید ۷- عصبانی نشوید ۸- در بحث و انتقاد سخت گیری نکنید ۹- سوال کنید ۱۰- صحبت کردن را متوقف کنید .

ارتباطات موثر در گروهها ( کمیونها ) :

به منظور برقراری ارتباط موثر در کمیته ها رهنمودهای ذیل می تواند مورد استفاده قرار گیرد .

۱- اختیار کمیته ۲- اندازه کمیته ۳- اعضای کمیته ۴- موضوع جلسه ۵- رئیس کمیته ۶- خلاصه مذاکرت جلسه

### دنیای روابط انسانی و روش های موفقیت در ارتباطات

دنیای امروز در حقیقت عصر ارتباطات است همه ما بخش عمده ای از زمان زندگی خود را در ارتباط با دیگران سپری می کنیم و همواره در صدد بهبود روابط خود با دیگران و تفکر به منظور هر چه بهتر کردن کیفیت و بازده این روابط هستیم .

با توجه به این حقیقت که بیش از ۷۰٪ درصد اوقات روزانه ما صرف روابط اجتماعی می گردد می توان چنین نتیجه گیری کرد که بیش از ۷۰ درصد موفقیت های ما نیز بستگی به نحوه ایجاد روابط و موفقیت در آنها دارد. بنابراین موفقیت در روابط و تلاش در ایجاد روابط اجتماعی موثر با دیگران زمینه مناسبی را برای کسب موقعیت بهتر و موفقیت بیشتر فراهم خواهد کرد.

در هر شماره از این ستون قصد داریم نکاتی را به شما آموزش دهیم که سبب بهبود روابط اجتماعی شما با دیگران شود.

یکی از مواردی که به برقراری روابط صمیمانه و اثر گذار کمک فراوان می کند آن است که در یابید مخاطب شما به چه چیزهایی علاقه مند است. در این مورد به خاطر داشته باشید که الزاماً شرایطی که فرد در آن قرار دارد، نشان دهنده علاقه مندی های وی نیست.

به عنوان مثال اگر فردی در زمینه موسیقی و هنر فعال است، لزوماً مقوله هنر، زمینه علاقه مندی وی نیست. در ستون آینده به شما خواهیم گفت که چطور می توانید نسبت به علاقه فرد مخاطب اطلاع یافته و آنها را به منظور ایجاد روابط موفق به کار برید.

همانگونه که گفته شد برای داشتن روابط موفق باید جست و جو کنید که فرد مقابل به چه چیزهایی علاقه دارد. هر فردی تمایل زیادی دارد که از موضوعات مورد علاقه خود صحبت کند. بنابر این شما نیز این فرصت طلایی را از دست ندهید و با دقت به حرف های فرد در مورد علاقه خود گوش دهید و در صورت لزوم از وی سوال کنید.

در این مورد دقت کنید که درباره موضوعات مورد علاقه خودتان از فرد سوال نکنید.

به عنوان مثال اگر علاقه مند به مسابقات فوتبال هستید، از او نپرسید که آیا مسابقات فوتبال را دنبال می کنید؟ زیرا وقتی از علاقه مندی های خود صحبت و فرد را محدود به اظهار نظر در مورد آنها می کنید در حقیقت از ایجاد صمیمیت دور می شوید. تنها زمانی در مورد علایق خود از فرد مقابل سوال کنید که احساس می کنید آن موضوع می تواند علاقه مشترکی میان شما و فرد مخاطب باشد.

اساساً مردم دوست دارند در مورد آنچه به نظر وظیفه آنها می آید، صحبت کنند و یا به سوالاتی که در این زمینه مطرح می شود پاسخ دهند. این گونه سوالات نه تنها سبب ایجاد صمیمیت نمی شود بلکه فرد را آزرده خاطر می کند.

بنابر این بهتر است بیشتر در مورد جنبه های ذوقی، هنری و تفریحی فرد از او سوال کنید.

به عنوان مثال، اگر فردی کارمند بانک است و در اوقات فراغت خود گلف بازی می کند، وقتی با او ارتباط برقرار می کنید، از وی نپرسید "از کار چه خبر" بلکه در مورد بازی گلف، کیفیت باشگاه و موفقیت های وی در این زمینه سوال کنید.

همچنین اگر پس از کار روزانه قصد دارید تا با فرزندان خود صحبت کنید بهتر است سوال "درس ها چطور پیش می رود؟" یا پرسش های مشابه را برای آغاز رابطه تان انتخاب نکنید. بلکه بهتر است در آغاز در مورد

خود(حتی اگر فرزندتان علاقه‌ای به آنها نداشته باشد) از وی سوال کنید.

## دنیای روابط انسانی و روش‌های موفقیت در ارتباطات

یکی از اصول در روابط انسانی و اجتماعی آن است که روش "ابراز وجود" را به خوبی بشناسید. منظور از ابراز وجود کردن آن نیست که از دیگران بهره‌کشی کنید یا از آنها به سود خود استفاده کنید! بلکه هدف آن است که در روابط خود با دیگران به اصل مساوات و شرایط انصاف برسید.

در حقیقت ابراز وجود کردن نقطه مقابل دل و جرات نداشتن و گذشتن از حق خود است. بنابراین ما شما را به داشتن روابط مثبت با همه انسان‌ها و احترام به یکدیگر تشویق می‌کنیم.

طی سال‌های اخیر شاهد هر حاکمیت و ارزشمندی‌ها در روابط فردی، اجتماعی و حتی کاری بوده‌ایم. امروزه روابط افراد با تاکید بر برابری ارزش‌های طرفین انجام می‌شود. برای موفقیت خود باید به راحتی ابراز وجود کنید. به عنوان مثال، شما باید قادر باشید تا به راحتی نظر خود را ابراز کنید. اگر با نظریات فردی موافق نیستید، اگر تمایلی به پذیرفتن دعوت فردی ندارید و اگر می‌بینید که یک نفر قصد دارد تا نظریات فردی خود را به شما تحمیل کند، باید قادر باشید به راحتی "نه" بگویید.

رفتار شجاعانه که در عین حال با احترام و توجه به مساوات انجام می‌گیرد به ما کمک می‌کند تا با رعایت منافع خود، نظرات و احساساتمان را بیان کنیم و بدون ضایع کردن حقوق دیگران، حق خود را مطالبه کنیم.

اگر شما به موقع این کار را انجام ندهید و رفتار احترام‌آمیز و شجاعانه‌ای نداشته باشید پس از مدتی در صدد یافتن فرصتی مناسب برای نشان دادن واکنش خواهید بود.

این واکنش نیز غالباً تهاجمی و خشونت‌آمیز بوده و پیش از هر چیز اثری منفی بر خود شما ایجاد می‌کند و سبب می‌شود که احساس تاسف و پشیمانی کنید. در حالی که با ابراز وجود کردن در زمان مناسب می‌توانید واکنش‌های موفقیت‌آمیزی را در شرایط مختلف از خود نشان دهید.

اصول روانشناسی عمومی: راهکارها و نکات مهم روانشناختی در ارتباط مؤثر:

۱- افراد با هم تفاوت دارند: با همه افراد نمی‌تواند به یک گونه حرف زد یا ارتباط برقرار کرد مهمترین

گام، مخاطب شناسی است؛ یعنی شناخت ویژگی‌های شخصیتی دیگران و رفتار کردن متناسب با آن.

۲- روحیه هر فردی در رفتار او تأثیر گذار است: افراد در وضعیت‌های روحی متفاوت، رفتارهای مختلفی دارند.

بیاد داشته باشیم هر کس با احترام وارد شود یقیناً با مهر خارج خواهد شد.

۳- نگرش و دنیای هر فرد متفاوت است :

برخورد غیرمنطقی وجود ندارد! هر کس براساس منطق خود رفتار می کند، چون هر کس دنیا را از دید خود درک می کند؛ بنابراین بهتر است با افراد متفاوت برخورد‌های متفاوت داشته باشیم. برای برقراری ارتباط مؤثر با دنیا و نگرش دیگران مقابله نکنیم بلکه نخست دنیای آنها را بپذیریم، به دنیا آنها پا بگذاریم و بعد او را به دنیای خود دعوت کنیم، به تعبیر شهید باهنر «از آنجایی شروع کنیم که او دوست دارد و به آنجایی ختم کنیم که خود دوست داریم».

۴- آدم ها را دوست داشته باشیم :

ما با کسانی که دوستشان داریم راحت تر به نتیجه می رسیم بنابراین برای برقراری ارتباط مؤثر لازم است به اصول دیگران احترام بگذاریم حتی اگر آنها را قبول نداریم، با این کار محبت و دوست داشتن خود را به آنها نشان می دهیم.

۵- باور اینکه هم من خوبم هم شما خوبید :

توماس هریس در کتاب «وضعیت آخر» چها وضعیت را در ارتباط فرد با دیگران مطرح می کند، از جمله من خوبم تو خوب نیستی.

باور این وضعیت موجب احساس مقابله ، تلافی و دعوا می شود و مانع ارتباط است.

من خوب نیستم ، تو خوب هستی.

باور این وضعیت موجب احساس حقارت و کوچکی شده و مانع ارتباط است.

من خوبم، شما هم خوبید

تنها باور این وضعیت است که می تواند موجب برقراری ارتباط مؤثر با دیگران شود.

۶- کوشش غیرمستقیم مؤثر است :

برای مثال در جلسه ای بر گه هایی که پشت آنها پیام هایی مفید و هدفمند نوشته شده بود به عنوان کاغذ یادداشت بین اعضاء توزیع شد، با وجود اینکه به افراد توصیه ای برای خواندن مطالب نشده بود، اما همه

اعضای جلسه پیام ها را خوانده بودند!

۷- مقاومت دیگران را درک کنیم:

اگر ضمن تلاش، برای ارتباط با فرد مقابل، او از خود مقاومت نشان داد و عباراتی از این قبیل به کاربرد: تو

مرا درک نمی کنی، به او بگوییم «من احساس شما را می فهمم، اگر دوست داری درباره اش صحبت

اگر بپذیریم همه انسانها در حال تغییر و تحول اند، می بینیم برای برقراری ارتباط مؤثر بهتر است قصد و نیت هایمان را خیر کرده و به سویی حرکت کنیم که دو طرف برنده باشند. برای رسیدن به این هدف باید مدام از خود پرسیم که در این ارتباط، من برای او چه فایده ای دارم. یا چرا بایستی دیگران برای من کاری را انجام دهند!؟

پاسخ به این سؤال می تواند ارتباط ما را با دیگران مؤثر نماید. همیشه در برقراری ارتباط با دیگران به روشی عمل کنیم که دو سر برنده باشیم، هیچ بازنده ای نداشته باشیم، برد، برد بیافرینیم.

۹- شخصیت افراد را از رفتارشان جدا کنم:

اگر رفتار طرف مقابل برای ما قابل قبول نبود برای برقراری ارتباط مؤثر بهتر است فقط همان رفتار ناپسند او را زیر سؤال ببریم نه کل شخصیت او را، به کسی که خطایی کرده نگوییم تو تنبل، کودن، بی عرضه و ... هستی، چرا که این عمل ما را از برقراری ارتباط جهت انتقال پیام اصلی بازمی دارد.

۱۰- خوب گوش دهیم:

در برقراری ارتباط مؤثر با دیگران خوب گوش کردن (گوش دادن فعال) به حرفهای طرف مقابل علاوه بر یک مهارت، یک هنر است وقتی کسی با ما حرف می زند باید سعی کنیم در چشمهایش نگاه کنیم و احساسات بیان شده او را درک کرده و با حرکت چشم، ابرو و ... به او نشان دهیم که مشتاقانه به سخنان او گوش می دهیم، از ارائه راه حل، نصیحت، قضاوت کردن و دستور دادن اکیداً پرهیزیم چون اینها همه جزء سدها و موانع ارتباطی به شمار می آیند.

۱۱- دیگران را بدون قید و شرط بپذیریم:

دیگران را همان گونه که هستند بپذیریم و سعی نکنیم آنها را در قالب انتظار و خواسته خود شکل دهیم.

۱۲- ارتباط خود را با کلمه «من» شروع کنیم:

اگر در ارتباط با دیگران مسأله ای پیش آمده ابتدا مشخص کنیم چه کسی بیش از دیگران ناراحت شده و آن گاه پیام را با کلمه «من» و بدون مقصر دانستن یا سرزنش دیگران بیان کنیم، مثلاً: «من امروز خسته ام، لطفاً صدای ضبط صوت را کم کنید».

۱۳- روشن، کوتاه و گزیده سخن بگوییم:

عموماً پرحرفی و زیاد سخن گفتن نه تنها به ارتباط بهتر کمتر نمی کند بلکه مانع از ارتباط هم می شود.

به فرمایش امام علی علیه السلام: «خیر الکلام ما قل و ما دل» بهترین کلام سخن کوتاه و گزیده است.

۱۴- نیازهای دیگران را در حد ممکن برآورده کنیم: برای برقراری ارتباط بهتر با دیگران متوجه نیازهای



«کونو دعاه الناس بغير السننکم کونو دعاه الناس باعمالکم» حضرت محمد(ص)

۱۵- صحبت با دیگران را خوب شروع کنیم: سلام و احوالپرسی و مقدمه چینی در آغاز صحبت با دیگران می تواند ما را در برقراری ارتباط بهتر کمک کند.

۱۶- مقدمه چینی زیاد و حاشیه پردازی مانع ارتباط است.

۱۷- اگر بتوانیم احساسات و هیجانات خود را کنترل کنیم، در ایجاد ارتباط با دیگران موفق تر خواهیم بود.

۱۸- در برقراری ارتباط با دیگران موقعیت زمانی و مکانی را مدنظر داشته باشیم.

۱۹- از تن صدای مناسب استفاده کنیم: مثلاً صدای بالا نشانه عصبانیت و هیجان است و تن صدای پایین غمگینی را نشان می دهد.

۲۰- از آهنگ صدای مناسب استفاده کنیم: بدانیم در کجا صحبت خود را بالا برده، کی پایین بیاوریم و کجا کش دار صحبت کنیم.

۲۱- از تماس چشمی مناسب استفاده کنیم: در زمان صحبت به صورت مخاطب خود نگاه کنیم چرا که تماس چشمی یک تماس مستمر است ولی به او خیره نشویم و به مردمک چشم او نگاه نکنیم، چرا که از ما می برد.

۲۲- از حالات چهره مناسب استفاده کنیم: متناسب با صحبتی که می کنیم بتوانیم تأثر و یا خوشحالی را در چهره خود نشان دهیم.

عوامل مؤثر ارتباطی :

ارتباط مؤثر رابطه ای است کلامی و غیر کلامی بین دو یا چند نفر که در طی آن، افراد می توانند عقاید، خواسته ها، نیازها و هیجانات خود را بیان نموده و به نوعی احساس رضایت دست یابند.

اثرات برقراری ارتباط مؤثر با دیگران :

۱- تقویت اعتماد به نفس

۲- درک متقابل

۳- رضایت خاطر

۴- احساس سودمندی

۵- تقویت رشد اجتماعی، روحی، روانی و عاطفی



## ۶- نظارت بر امور مالی آموزشگاه :

### تعریف حسابداری :

حسابداری عبارت است از شناسایی - اندازه گیری - ثبت و گزارش اطلاعات اقتصادی به استفاده کنندگان به گونه ای که امکان قضاوت و تصمیم گیری آگاهانه برای آنها فراهم شود .

### آشنایی با حسابها و دسته بندی آنها

حسابها به دو دسته اصلی و فرعی تقسیم می شوند که در این جلسه به بررسی دسته اصلی آنها می پردازیم . حسابهایی اصلی خود به سه دسته : ۱- داریها ۲- بدهیها ۳- سرمایه ها تقسیم می شوند. که برای هر کدام مثال هایی را به ترتیب زیر می آوریم .

۱- داریها: مثل - حسابهای ( صندوق - بانک - اثاثه - زمین - ماشین آلات و ... )

۲- بدهیها مثل : ( حسابهای پرداختنی - اسناد پرداختنی و .... )

۳- سرمایه ها مثل : ( سرمایه - برداشت و ... )

### معادله حسابداری

همه شما با اصطلاح دارایی در حسابداری آشنائی دارید .

در حسابداری به هر آنچه که در تملک موسسه باشد دارایی گفته می شود .

دارایی ها اشکال گوناگون دارند :

- دارای وجود فیزیکی و ملموس هستند مانند وجوه نقد . کالا و ..
- نامشهودند مانند مطالبات . سرقفلی ها . حق امتیازات

موسسه برای تهیه و کسب این دارائی ها به منابع مالی نیازمند اند که می تواند از محل :

متعلق به دیگران باشد که "بدهی" می نامند.

بنابراین در هر موسسه ای رابطه زیر برقرار است

دارایی = بدهی + سرمایه

معادله فوق که توسط **لوکا پاچیولی** مطرح شد اساس حسابداری دابل یاد و طرفه است.

## دارایی ها

"کلیه منابع اقتصادی اعم از مشهود و نامشهود که در تملک موسسه بوده و قابل تقویم به پول و دارای منافع آتی برای موسسه باشند را دارایی نامند."

در این تعریف موضوع مالکیت دارایی هایکی از مهمترین ویژگیهاست

و نکته قابل توجه اینکه: منابع اقتصادی که در اجاره موسسه هستند در شرایط عادی جزو دارایی های موسسه محسوب نمی شوند.

### ۱-۱) وجه نقد:

یکی از مهمترین دارایی هایی که در همه موسسات وجود دارد و جوه نقداست.

در حسابداری به انواع پول نقدی که در داخل موسسه نگهداری می شود اصطلاحاً "**صندوق**" اطلاق می شود و به وجوهی که در حسابهای جاری موسسه نزد بانکهاست اصطلاحاً "**بانک**" گفته می شود

### ۱-۲) مطالبات:

چنانچه موسسه ای خدمات یا کالای خود را بطور نسبیه بفروشد از مشتریان خود طلبکار خواهد شد.

البته ممکن است موارد دیگری نیز مانند پرداخت وجه دستی به دیگران مطالباتی را برای موسسه بوجود آورد.

چنانچه در قبال این نوع مطالبات اسنادی مانند سفته یا برات از مشتریان دریافت شود به آن اسناد دریافتنی گفته می شود و در غیر این صورت مطالبات موسسه را حسابهای دریافتنی می نامند.

### موجودی های جنسی :

انواع اجناسی که موسسات به قصد مصرف یا فروش نگهداری می نمایند بعنوان موجودی های جنسی شناخته می شوند و به سه گروه طبقه بندی می گردند:

#### • موجودی کالا

شامل مال التجاره و کالائی است که موسسات بازرگانی به قصد فروش آنها را خریداری و نگهداری می کنند همچنین محصول ساخته شده موسسات تولیدی در این گروه قرار می گیرد.

#### • موجودی مواد

شامل مواد اولیه و قطعات مصرفی در موسسات تولیدی است.

#### • موجودی ملزومات

شامل نوشت افزار و مواد اجناسی است که به قصد مصرف و فروش خریداری شده اند.

### اثاثه اداری :

دارائی هایی نظیر میز و صندلی . کابینت و تجهیزات اداری بعنوان اثاثه اداری شناخته می شوند.

### ماشین آلات :

دارائی هایی که در موسسات تولیدی جهت تولید محصولات بکار گرفته می شوند :

مانند ماشین های تراش . برش و پرس در حسابداری بعنوان **ماشین آلات** شناخته می شوند.

#### وسائط نقلیه :

به کلیه وسایل و تجهیزات حمل بار و مسافر مانند اتومبیل های سواری . باری سبک و سنگین اطلاق می شوند.

کلیه دیون و تعهدات موسسه به اشخاص حقیقی و حقوقی **بدهی** نامند.

بدهی های موسسه معمولاً در اثر خریدنسیه کالا و خدمات یا دریافت وام از دیگران بوجود می آیند و ظرف مدت معینی می بایست پرداخت شوند.

#### • حسابهای پرداختنی

این بدهی ناشی از خریدنسیه کالا و خدمات از دیگران است. بازپرداخت در موعدی که طبق قرارداد و یا قول وقراری که به هنگام خرید مورد موافقت قرار گرفته است صورت می گیرد.

ضمناً قدیمتر این حساب را بعنوان **بستانکاران** نام می بردند.

#### • اسناد پرداختنی

علاوه بر قرارداد و یا قول وقرار منعقد شده بین موسسه و فروشنده کالا و خدمات در قبال بدهی ایجاد شده اسنادی مانند **سفته**، **برات** نیز از طرف موسسه به طلبکار تسلیم می شود.

#### • وام پرداختنی

گاهی موسسات منابع مالی مورد نیاز خود را از طریق دریافت وام یا تسهیلات از بانکها یا اشخاص و موسسات دیگر تامین می کنند که به این بدهی ها وام پرداختنی اطلاق می گردد.

#### سرمایه

حقوق صاحبان موسسه روی دارایی های آن را **سرمایه** می نامند.

طبق معادله حسابداری نیز چنانچه از دارایی های موسسه بدهی های آنرا کسر نمائیم سرمایه بدست می آید.

**بدهی - دارایی = سرمایه**

۱. حق صاحب موسسه که سرمایه نامیده می شود

۲. حق دیگران که بدهی گفته می شود.

حسابداری یک سیستم است که در آن فرایند جمع اوری، طبقه بندی، ثبت، خلاصه کردن اطلاعات و تهیه گزارشهای مالی و صورتهای حسابداری در شکلها و مدل‌های خاص انجام می‌گیرد. تا افراد ذینفع درون سازمانی مثل مدیران سازمان و یا برون‌سازمانی مثل بانک‌ها، مجمع عمومی سازمان مورد نظر و یا مقامات مالیاتی بتوانند از این اطلاعات استفاده کنند. به همین دلیل فردی که تحصیلات دانشگاهی ندارد، بیشتر دفتردار است تا حسابدار. چرا که گزارشهای این دسته از افراد مطابق استاندارد نیست و پردازش کافی نمی‌شود و بیشتر تراز حسابها می‌باشد. برای مثال یک حسابدار تجربی نمی‌تواند براحتی بین دارایی کوتاه مدت و بلند مدت تفاوت قائل شود و یا نمی‌داند که چگونه باید معاملات ارزی را در دفاتر ثبت کرد.

حسابداری به عنوان یک نظام پردازش اطلاعات، داده‌های خام مالی را دریافت نموده، آنها را به نظم در می‌آورد.

محصول نهایی نظام حسابداری گزارشها و صورتهای مالی است که مبنای تصمیم‌گیری اشخاص ذی‌نفع (مدیران، سرمایه‌گذاران، دولت و...) قرار می‌گیرد.

## مفاهیم پایه حسابداری

دارایی

اموال و حقوق مالی متعلق به هر موسسه را که قابل تقویم به پول و دارای منافع آتی است، را دارایی می‌گویند. در این تعریف منظور از اموال انواع دارایی مشهود و قابل لمس و رویت مانند موجودی نقدی، ملزومات، اثاثه، ساختمان و... و منظور از حقوق مالی اقسام دیگر دارایی مانند: مطالبات از اشخاص حقیقی و حقوقی (حسابهای دریافتی، اسناد دریافتی)، حق اختراع، سرقفلی و نظایر آن می‌باشد. داراییها خود به پنج گروه اصلی تقسیم می‌شوند که عبارتند از:

**داراییهای جاری:** این داراییها اقلامی هستند که انتظار می‌رود در طی یک سال یا یک دوره عملیاتی از تاریخ تنظیم ترازنامه (هر کدام که طولانی تر است) به وجه نقد تبدیل، یا مصرف و یا فروخته شوند. معمولا داراییهای جاری بر حسب سرعت تبدیل شدن به وجه نقد و یا مصرف در ترازنامه منعکس می‌گردند

**سرمایه گذارهای بلند مدت:** این سرمایه گذارها، مانند خرید اوراق قرضه و یا سهام موسسات دیگر، از نوع داراییهایی می‌باشند که مدیران موسسه انتظار ندارند در طی یک دوره مالی به وجه نقد



**داراییهای ثابت:** این داراییها، اقلامی مشهود با عمری طولانی می باشند که در جریان عملیات موسسه مورد استفاده قرار می گیرند. داراییهای این گروه به مرور زمان و پس از استفاده مکرر فرسوده می گردد به همین دلیل برای هر یک از داراییهای ثابت استهلاک منظور می شود.

**داراییهای نامشهود:** این گروه از داراییها نشاندهنده حقوق قانونی و یا ارتباط خاصی است که وجود فیزیکی نداشته، منافی را برای صاحب آن در آینده به دنبال دارد. از جمله داراییهای نامشهود می توان به حق اختراع، حق امتیاز تولید، فرانشیز و سرقفلی اشاره کرد.

**سایر داراییها:** هر گاه موسسه ای دارایی داشته باشد که نتواند آن را در یکی از گروههای فوق طبقه بندی نماید از عنوان سایر داراییها استفاده می کند

## بدهی

مبالغی که یک موسسه به افراد و موسسات دیگر بدهکار می باشد و یا کلیه مبالغی که بازپرداخت آنها در تاریخهای معین در آینده بر عهده موسسه است را بدهی می گوئیم. به عبارت دیگر می توان گفت ادعا یا حق مالی طلبکاران نسبت به داراییهای یک موسسه است و این حق نسبت به داراییهای معینی نمی باشد بلکه نسبت به کل داراییهاست.

بدهی ها را می توان به دو گروه تقسیم کرد:

**بدهیهای جاری:** این بدهیها اقلامی هستند، که انتظار می رود از محل داراییهای جاری، در طی یک سال و یا یک دوره عملیاتی از تاریخ تنظیم ترازنامه ( هر کدام که طولانی تر است ) تادیه گردند و یا به بدهیهای جاری دیگری تبدیل شوند. از جمله این بدهیها می توان به حسابهای پرداختنی، اسناد پرداختنی، هزینه های پرداختنی ( حقوق پرداختنی، اجاره پرداختنی و ... )، پیش دریافتهای درآمد، اقساط پرداختنی مربوط به بدهیهای بلند مدت که در دوره آتی باید پرداخت گردند را نام برد.

**بدهیهای بلند مدت:** این بدهیها، همانطور که از نامشان پیداست، دارای موعد پرداختی بیش از یک دوره مالی می باشند. وامهای دریافتی درازمدت و اوراق قرضه ای که یک موسسه برای رفع نیازهای مالی منتشر می نماید و تحت عنوان اوراق قرضه پرداختنی در حسابها منعکس می گردند، از این نوع بدهیها می باشند.

اولین مرحله حسابداری مرحله ثبت فعالیتهاست. در این مرحله، اطلاعات مربوط به فعالیتهای مالی پس از تجزیه و تحلیل و تعیین تاثیری که بر معادله حسابداری دارند

( تعیین حسابهای بدهکار و بستانکار ) و تنظیم سندهای مربوط در دفتری به نام دفتر روزنامه یا همان دفتر ثبت اولیه به ترتیب تاریخ وقوع ثبت می گردند. باید به این نکته توجه کرد که ثبتی که در دفتر روزنامه انجام می شود، ثبت دو طرفه نامیده می شود زیرا که هر دو طرف فعالیت مالی مورد توجه قرار می گیرد. بنابراین همواره توازی بین حسابها برقرار می باشد. قبل از پیدایش ثبت دو طرفه ثبت یکطرفه یا دفترداری ساده (دفترداری یکطرفه) معمول بود؛ که در آن یک طرف هر فعالیت مالی مورد توجه قرار می گرفت. چنین سیستمی برای موسسات بزرگ امروزی به هیچ وجه قابل استفاده نیست زیرا به علت عدم ثبت کامل یک فعالیت مالی، کنترل صحت عملیات انجام شده غیر ممکن می باشد. همچنین امکان تهیه صورتها و گزارشهای مالی درست و قابل استفاده وجود ندارد.

موسسات مختلف با توجه به نوع و حجم کار، دفاتر روزنامه متعددی را مورد استفاده قرار می دهند. به طور کلی می توان دفاتر روزنامه را به دو گروه تقسیم نمود:

### دفاتر روزنامه عمومی

ساده ترین و متداولترین نوع دفتر روزنامه، دفتر است که آن را دفتر روزنامه عمومی یا دفتر روزنامه دو ستونی می نامند. این دفتر دارای دو ستون برای مبالغ بدهکار و بستانکار می باشد و برای انجام ثبت معاملات در تجارتخانه ها و موسسات کوچک کفایت می کند. البته با توجه به نوع کار و حجم فعالیتهای موسسات مختلف و به منظور کم کردن میزان کار دفترداری، می توان ستونهای دیگری نیز به دفتر روزنامه دو ستونی اضافه کرد.

### دفاتر روزنامه اختصاصی

این دسته از دفاتر بیشتر در موسسات بزرگ که تعداد معاملات تکراری آنها بسیار زیاد است مورد استفاده قرار می گیرد. معمولاً حدود هشتاد تا نود درصد کلیه فعالیتهای مالی این قبیل موسسات را می توان به چهار گروه تقسیم و هر گروه را در دفتر روزنامه خاصی ثبت کرد.

دفتر روزنامه ترکیبی: این دفتر ترکیبی از دفتر دفاتر روزنامه اختصاصی و عمومی است.

دفتر کل عبارتست از دفتری که حسابها پس از طبقه بندی، به طور جداگانه در آن نگهداری می شوند. این حسابها ممکن است به صورت صفحات یک دفتر و یا به صورت کارتها و اوراق آزاد باشد. البته طبق قانون تجارت ایران، استفاده از کارت به عنوان دفتر کل، مجاز نیست. متداولترین فرم حسابهای دفتر کل، در حقیقت همان فرم تی (T) است که هر یک از طرفین آن به چند ستون تقسیم شده است و از چند قسمت اصلی به شرح زیر تقسیم می شود:

**عنوان حساب:** در بالای صفحات و یا کارتهای مربوط به هر حساب، نام و شماره حساب مذکور نوشته می شود.

**ستون تاریخ:** در این ستون تاریخ ثبت شده در دفتر روزنامه که همان تاریخ وقوع معاملات است، نوشته می شود و نه تاریخ نقل اعداد از دفتر روزنامه به دفتر کل. این ستون نیز مانند ستون تاریخ دفتر روزنامه، به دو ستون جداگانه برای تاریخ روز و تاریخ ماه تقسیم می شود. تاریخ سال در زیر کلمه تاریخ و تاریخ ماه را باید فقط در نخستین سطر هر صفحه و یا آغاز ماه جدید و تاریخ روز را برای کلیه اقلام تکرار کرد.

**ستون شرح:** معمولاً در این قسمت شرح مختصری از معاملات نوشته می شود. البته بعضی از حسابداران فقط به نوشتن عبارت "به شرح دفتر روزنامه" اکتفا می کنند.

**ستون عطف:** در این ستون شماره صفحه دفتر روزنامه در مقابل هر یک از اقلام نقل شده ثبت می گردد.

**ستون مبلغ:** در این فرم، دو ستون مبلغ یکی برای مبالغ بدهکار در سمت راست و دیگری برای مبالغ بستانکار در سمت چپ وجود دارد.

باید توجه داشت که نقل اعداد از دفتر روزنامه به حسابهای مربوط در دفتر کل به منظور طبقه بندی فعالتهای مالی می باشد.

ترازنامه

دارائی هادرسمت راست و بدهی هاوسرمایه درسمت چپ آن نمایش داده می شوند. در قسمت بالای گزارش نیز نام موسسه و نام گزارش (ترازنامه) و تاریخ آن قید می گردد.

## صورت سودزیان

این گزارش جهت خلاصه کرن اثرات رویدادهای مربوط به کسب درآمد و تحمل هزینه ونیز به منظور ارائه نتایج مربوط به عملیات موسسه در طی یک دوره مشخص توسط حسابداران تهیه می گردد.

این گزارش نتیجه عملیات موسسه رادریک دوره مشخص منعکس می سازد.

در صورت سودزیان . درآمدها و هزینه های موسسه طی یک دوره زمانی درمقابل یکدیگر قرار می گیرد چنانچه درآمد ها از هزینه های بیشتر باشد موسسه سود برده و

در صورتی که هزینه ها از درآمد بیشتر باشد موسسه متحمل زیان شده است

هزینه ها - درآمدها = سود (زیان)

## تراز آزمایشی

حسابداران جهت حصول اطمینان از اینکه بابت حسابهایی که در طی یک دوره بدهکار کرده اند حسابهایی به همان مبلغ بستانکار شده است در مقاطع زمانی مشخص مانند پایان هر ماه اقدام به نوعی آزمایش می کنند

این آزمایش باتهیه جدولی از حسابهای موسسه به نام تراز آزمایشی صورت می گیرد.

جهت تهیه تراز آزمایشی:

۱- کلیه حسابهای بایست مانده گیری شود

۲- جمع عملیات بدهکار و بستانکار هر حساب ( گردش هر حساب ) به همراه آن به جدول تراز آزمایشی منتقل می شود.

"تراز آزمایشی چهارستونی که دو ستون آن مربوط به گردش هر حساب و دو ستون دیگر نشان دهنده هر حساب است"

## ۷- تهیه محتوای مربوط به خلاقیت و نوآوریهای مدیر

خلاقیت چیست؟

توانایی دیدن چیزها به شیوه های جدی، شکستن مرزها و فراتر رفتن از چارچوب ها، فکر کردن به شیوه ای متفاوت، ابداع چیزهای جدید، استفاده از چیز های نا مربوط و تبدیل آن به شکل های جدید.

برای درک و فهم خلاقیت ابتدا باید آن را تعریف کرد. قابل قبول ترین تعریفی که از خلاقیت ارائه شده است عبارت است از « توانایی دیدن چیزها به شیوه های جدی، شکستن مرزها و فراتر رفتن از چارچوب ها، فکر کردن به شیوه ای متفاوت، ابداع چیزهای جدید، استفاده از چیز های نا مربوط و تبدیل آن به شکل های جدید»

برخی دیگر از متخصصان، خلاقیت را بعنوان یک تولید، فرایند، یکسری مهارت ها و ویژگی های شخصیتی توصیف می کنند.

خلاقیت به عنوان یک تولید:

ادیسون (با اختراع برق) و گراهام بل (با اختراع تلفن) هر دو مولد چیزهای جدیدی بودند که جامعه بشریت را منقلب کرد. همینطور پیشرفت های پزشکی، کارهای هنری، اصول و قوانین علمی نیز از جمله تولیدات خلاق محسوب می شوند.

خلاقیت بعنوان یک فرایند:

طبق این توصیف، خلاقیت فرایندی است که فرد با آن درگیر میشود حتی اگر به تولید چیز خاصی منجر نگردد. همه افراد می توانند عملکرد خلاق داشته باشند. عملکرد خلاق شامل فکر کردن، صحبت کردن، بازی، نوشتن، رقصیدن، آواز خواندن، نواختن موسیقی، آزمایش و دستکاری کردن ایده ها و اشیاء باشد. بنابراین هر فعالیت هنری کودک خردسال می تواند خلاق باشد. خلاقیت کودکان در سال های اولیه زندگی بیشتر مبتنی بر فرایند است. یعنی کودک، یک نقاشی را شروع می کند اما آن را کامل نکرده و رها می کند. این عملکرد یعنی قرار گرفتن در فرایند خلاقیت حتی اگر منجر به تولید کی اثر نشود.

خلاقیت بعنوان یک مهارت:

سرعت از بین می رود. یک بازیکن خوب، دائماً تمرین می کند. بدون تمرین، توانایی نوشتن، موسیقی، آواز، رقص، نقاشی و بسیاری دیگر... ممکن است متوقف شود.

خلاقیت به عنوان یکسری ویژگی های شخصیتی: برخی از محققان ویژگی هایی را برای افراد خلاق مطرح می کنند. این ویژگی ها عبارتند از: جسارت، کنجکاوی، انعطاف پذیری، استقلال، درونگرایی، ناهمناوبی، شوخ طبعی گرایش به تجربه کردن و... .

خلاقیت به عنوان یکسری شرایط محیطی:

منظور از شرایط محیطی، افراد، مکان ها، اشیا، و تجربیات است. کودکان از هیچ قادر به خلق چیزی نیستند. آنها برای ترسیم کردن یا خلق چیزی نیاز به تجربه دارند. بعنوان نمونه، کودکی که فرودگاه یا مرز هوایی را ندیده است به سختی می تواند در بازی ها یا فعالیت دیگرش، فعالیت خلاقانه ای داشته باشد. به همین ترتیب، در بیان خلاقیت، هرچه زمینه تجربیات فرد یا مکان ها، اشیا و سایر افراد بیشتر باشد، عملکرد وی در فعالیت های خلاقانه بیشتر است.

محیط خانه یکی از عوامل مهم در پرورش خلاقیت محسوب می گردد. اگر در محیط خانه دیدگاه خوش بینانه ای نسبت به این موضوع وجود داشته باشد. کودکان بیشتر استعداد های خود را بروز می دهند. تحقیقات نشان داده است که اگر:

- والدین به کودکانشان احترام بگذارند،
- نسبت به توانایی فرزندشان اعتماد داشته باشند،
- به کودکان شان اجازه کشف کردن و تصمیم گیری بدهند،
- ارزش های خانواده همیشه بر مبنای صداقت، شایستگی، منطق و موفقیت باشد، به پرورش و رشد خلاق کودکان خود کمک کرده اند. موانع خلاقیت:

- همانطور که محرک های محیطی و عوامل خانوادگی می توانند خلاقیت را افزایش دهد، شرایط منفی هم می تواند آن را محدود کند. ۴ نوع شرایط محیطی که مانع توانایی خلاقیت می شوند عبارتند از:

والدین:

والدین اغلب انتظارات خاصی از کودکان شان دارند، متأسفانه کودکان خلاق ممکن است با این انتظارات هماهنگ نباشند. کودکان خلاق اغلب اقتدار محدودیت ها، منطق و انتظارات والدین را



نابالغ، غیر عادی یا شیطانی بداند. بنابراین لازم است والدین اطلاعات کافی و لازم در خصوص ماهیت خلاقیت و فرایند آن داشته باشند.

مدرسه:

معلم ممکن است ارزش کودک خلاق را درک نکند. اغلب کودک خلاق باید در موقعیت مدرسه بر اساس همنوایی کامل عمل کند. کودک یاد میگیرد شب سیاه است و اگر در نقاشی اش از رنگ دیگری غیر از آن استفاده کند مورد تمسخر قرار می گیرد.

اخیراً تأکید بسیاری در این خصوص وجود دارد که در مدارس فرصت بسیار کم و نامحدودی برای فعالیت های خلاق کودکان در نظر گرفته می شود. همچنین برخی از کودکان در کلاس های درسی غیر خلاق زندان می شوند و به آنها گفته می شود «بنشین سرجایت». «به همین دلیل یکی از ضروریات نظام آموزشی، توجه به استعداد های خلاق کودکان و پرورش معلمان در خصوص فراهم آوردن فضای مناسب برای پرورش آن استعدادهاست.

نقش های جنسی:

در هر جامعه ای نقش های جنسی خاصی وجود دارد، در اغلب مواقع این نقش ها علاوه بر محاسنش محدودیت هایی برای کودکان فراهم می کند. وقتی ما انتظار داریم کودک پسرمان فعال، مستقل و قوی باشد و برعکس دخترمان منفعل، وابسته و از خود گذشته و فداکار باشد با این شیوه به کودکان مان آسیب می رسانیم اگر نقش های جنسی به این صورت برای کودک دیکته شود، پسرها از رسیدن به فعالیت های آرام خودداری می کنند و دخترها از دستیابی به فعالیت ها و تجربیات فعال و زنده دوری می کنند. در حالی که هر دو نوع تجربه برای فرایند خلاقیت ضروری است.

جامعه، سنت و فرهنگ:

مفاهیم متفاوتی هستند اما هر یک، رفتارها، ارزش ها و نگرش های خاصی را دیکته می کنند، اینها به کل انتظارات منتقل می شوند. متأسفانه ممکن است کودکان خلاق با یک دستور کار متفاوت عمل کنند. مشکل زمانی بروز می کند که بزرگسال همه پاسخ ها را دارد و از کودک انتظار دارد که در قالب چارچوب ها رفتار کند. مثلاً اغلب گفته می شود: «این شیوه ای است که خانواده من اینطور عمل می کند». بدیهی است که احترام به انتظارات جامعه، سنت ها و فرهنگ از اهمیت بسیاری برخوردار است به شرط آنکه قید و بندهای دست و پا گیر برای افراد بوجود نیآورد.

چگونه خلاقیت کودکان را افزایش دهیم:

- به عنوان مثال وسایل موسیقی، نقاشی و طراحی و...)
- ۳- کارهای خلاق کودکان را تشویق کنید و آنها را در معرض نمایش قرار داده و از ارزیابی بیش از حد آنان خودداری کنید .
  - ۴- به عنوان بزرگسال، خود به انجام کارهای خلاق بپردازد و اجازه دهید کودکان شما شاهد کارهای خلاق تان باشند .
  - ۵- به شیوه های آموزشی در خانواده خود توجه داشته باشید .
  - ۶- برای کارهای خلاق دیگران ارزش قائل شوید .
  - ۷- از تأکید بر تصورات قالبی در خصوص جنسیت کودکان شدیداً خودداری نمایید . ( به عنوان مثال دختر ماشین بازی نمی کند، پسر عروسک بازی نمی کند یا پسر گریه نمی کند).
  - ۸- امکان شرکت در فعالیتهای و کلاسهای ویژه را برای آنان فراهم نمایید .
  - ۹- اگر مشکلات یا رفتاریهای در خانواده وجود دارد از آن مشکلات به شیوه مثبتی استفاده کنید و با تشویق به کودک خود اجازه ابراز احساسات و اظهار نظر بدهید .
  - ۱۰- توجه داشته باشید که استعداد فقط سهم کوچکی از خلاقیت است و تمرین و نظم بخشیدن به آن از اهمیت بیشتری برخوردار است .
  - ۱۱- اجازه بدهید کودک خودش باشد حتی اگر رفتارهای عجیب از او سر بزند و سعی کنید در حضور جمع کودک خود را خلاق معرفی نکنید؛ در غیر این صورت اطرافیان انتظارات بیش از حدی از کودک شما خواهند داشت .
  - ۱۲- با کودک خود شوخ طبع و مهربان باشید.

#### اصول نوآوری

تمامی پزشکان تاکنون بارها شاهد بهبود معجزه آسای بیماران خود بوده اند . همه پزشکان این نوع بهبود ها را غیر علمی می دانند و تا کنون این موارد را روی کاغذ نیاورده اند تا به دانشجویان پزشکی تدریس شود .

تمامی پزشکان تاکنون بارها شاهد بهبود معجزه آسای بیماران خود بوده اند . همه پزشکان این نوع بهبود ها را غیر علمی می دانند و تا کنون این موارد را روی کاغذ نیاورده اند تا به دانشجویان پزشکی تدریس شود . همانطور که در فصول قبل مثال های بسیاری را ذکر کردیم، نوآوری هیچ گاه

بسیاری از نوآوری ها قابل تدریس و یادگیری نیست چرا که راه و روش مناسبی وجود ندارد که به افراد یاد بدهیم چگونه باهوش و ذکاوتمند باشند .

بزرگترین فرد هوشمند جهان " لئو ناردو داوینچی " است . در هر صفحه از یادداشتهای او می توان انبوهی از اندیشه ساخت چرخبال (هلیکوپتر) و زیردریایی را مشاهده کرد او می توانست با تکنولوژی قرن شانزدهم این اندیشه ها را به نوآوری تبدیل کند . "جیمز وات " (مخترع موتور بخار از دیدگاه دانش آموزان) و "توماس نیوکامین" (مخترع موتور بخار از دیدگاه تاریخ دانان تکنولوژی) هر دو از نوآوران سیستماتیک و هدفمند بوده اند، اما " رابرت بوی " شیمی دان انگلیسی - ایرلندی، یک شبه موتور احتراقی را اختراع نمود. نوآوری هدفمند که در نتیجه تحلیل، سخت کوشی و کار سیستمی حاصل می شود را می توان به عنوان تجربیات نوآوری مطرح نمود و در مورد آنها بحث کرد . تقریباً ۹۰ درصد نوآوری های کارآمد و اثر بخش بر همین اساس صورت می گیرد . اما اصول نوآوری چیست؟ قطعاً نوآوران استثنایی نیز در صورت پیروی از این اصول می توانند اثر بخش باشند این اصول شامل دو دسته می باشند . تعدادی از آن مواردی که باید انجام دهیم و بخشی از مواردی که بهتر است انجام ندهیم . البته باید به این دو دسته سه شرط را باید اضافه کنیم .

آنچه باید انجام دهیم

- ۱) نوآوری سیستماتیک و هدفمند با تحلیل فرصتها آغاز می شود . اولین قدم تفکر، در مورد آن چیزی است که آنرا منابع فرصتهای نوآوری می نامیم . این منابع در محیطهای مختلف دارای اهمیت متفاوت می باشند . برای مثال " جمعیت شناس " ارتباط چندانی با نوآوری فرآیندهای صنعتی ندارد .
- ۲) نوآوری هم مفهومی است و هم ادراکی دومین اصل اجباری در نوآوری همانا سرکشی، سوال کردن و گوش کردن می باشد . نوآوران موفق از هر دو نیم کره مغز خود خوب استفاده می کنند . آنها به اقام، آمار و مردم نگاه می کنند و تحلیل می نمایند که " چه نوع نوآوری برای فرصتهای موجود لازم است؟ " آنها سعی می کنند تا انتظارات، ارزشها و نیازهای مصرف کنندگان و استفاده کنندگان را درک کنند .
- ۳) نوآوری اثر بخش باید ساده و هدفمند باشد - تنها باید به یک کار پرداخت . البته ساده نیست، هر چیز ساده ای ابتدا با مشکل مواجه می شود . بهترین نوآوری آن است که مردم درباره اش بگویند : عالی است، چرا ما تا به حال به آن فکر نکرده بودیم . حتی نوآوری که یک بازار و مورد

۴) نوآوری های اثر بخش کوچک می باشند و بزرگ نیستند. آنها در یک جهت مشخص خواهند بود. ایده های بزرگ با برنامه ایجاد انقلاب و تحول در یک صنعت، احتمال موفقیت بسیار پائینی دارند.

۵) (آخرین مورد در این خصوص، هدف نوآوری در جهت رهبری است نوآوری نباید الزاماً به خاطر تبدیل شدن به یک فعالیت بزرگ باشد. چون هیچکس قادر به پیش بینی این مسأله نیست. اگر نوآوری از ابتدا در جهت رهبری نباشد، غیر متحمل است که به اندازه کافی قادر به موجودیت بخشیدن به خود باشد.

آنچه نباید انجام دهیم

۱) باید سعی کنیم که باهوش باشیم. نوآوری ها توسط افراد عادی و معمولی صورت می گیرد و تنها احمق ها نمی توانند نوآوری داشته باشند.

۲) نباید به فعالیتهای متنوع و پراکنده پرداخت. فعالیتهای باید کانون مند باشند.

۳) در آخر اینکه، نباید سعی کنیم تا برای آینده نوآوری نمائیم. باید برای زمان حال نوآوری کرد. نوآوری می تواند پیامد های بلند مدتی داشته باشد و شاید تا ۲۰ سال آینده به بلوغ خود نرسد. در ابتدای دهه ۷۰ کسی تصور نمی نمود که رایانه ها تا این اندازه بر چگونگی و روش انجام کارها تأثیر داشته باشد.

سه شرط

متأسفانه غالباً مشاهده شده که به این سه شرط آشکار هیچگونه توجهی نمی شود:

۱) نوآوری کار است. به دانش نیاز دارد. نوآوران معمولاً از دیگر افراد با استعدادتر می باشند و در چند زمینه فعالیت می کنند. ۲) برای موفقیت باید بر قدرت و توانایی خود تکیه کنند و به فرصتها در طیفی وسیعتر بنگرند. سپس از خود سؤال کند که کدام یک مناسب من است.

۳) در آخر اینکه نوآوری تأثیر است بر اقتصاد و جامعه، تغییری است در رفتار مصرف کنندگان، معلمین و کشاورزان و یا کل مردم. و یا اینکه تغییری است در یک فرآیند، در چگونگی کار کردن و تولید یا محصول کارآفرینی، باید نزدیک به بازار، متمرکز بر بازار و در جهت بازارگرایی باشد.

زندگی خلاق در پرتو تفکر خلاق

زنده بودن به طور خلاق بدین معنا است که به اطراف خود نگاه کرده و هر کجا که خود را می بینید، از خودتان سؤال کنید چگونه می توان این موقعیت را به یک تجربه عالی تبدیل کرد؟

موقعیت‌های گوناگون اعم از موقعیت در خانه، محل کار و اجتماع به یافتن راه‌هایی برای انجام هرچه بهتر کارها بستگی دارد. ایمان داشته باشید به اینکه می‌توانید موفق باشید. برای انجام هر کاری باید اول ایمان پیدا کنیم که می‌توانیم انجام دهیم.

اعتقاد داشتن به اینکه کاری می‌تواند انجام پذیرد، ذهن را برای یافتن راه انجام آن به حرکت و می‌دارد. وقتی ایمان داشته باشید که کاری شدنی است، فکر شما راه‌های انجام آن را می‌یابد. ایمان داشتن به امکان تحقق مسائل، در حقیقت جاده را برای راه‌حل‌های خلاق هموار می‌سازد. در حالی که ایمان داشتن به عدم تحقق آنها تفکری ویرانگر است. اگر به توانایی خود اعتقاد داشته باشید، می‌توانید راه‌هایی برای سعادت و خوشبختی خود برگزینید و برای دوست داشتن و حل مشکل‌های شخصی و ... راهی پیدا کنید.

ایمان، نیروی خلاق را آزاد می‌کند و فقدان ایمان، آن نیروها را به بند می‌کشد. برای نیل به تفکر خلاق ایمان داشتن را یاد بگیرید. اگر اراده کنید، ذهن شما راهی پیش پای شما می‌گذارد. خواستن توانستن است. ایمان داشته باشید که از عهده کارها برمی‌آئید این جمله اساسی تفکری خلاق است. کلمه ناممکن را از فرهنگ لغت خود خارج کنید. ناممکن واژه ویرانگری است. فکر این که کاری نشدنی است، زنجیروار افکار منفی دیگری را در تأیید آن تولید می‌کند. به چیزی بیندیشید که زمانی دوست داشتید آن را انجام بدهید، اما به دلیل آنکه آن را ناشدنی می‌پنداشتید، از انجام آن خودداری کرده بودید. حالا سعی کنید فهرستی از دلایلی که اثبات می‌کند می‌توانید آن را انجام دهید، تهیه کنید. بسیاری از ما تنها به این دلیل که فکرمان را روی دلایل عدم توانایی خود متمرکز می‌کنیم، آرزوهای خود را به بند کشیده و سرکوب کرده‌ایم. حال آنکه تنها چیزی که شایسته است ذهن خود را به آن معطوف کنیم، دلایل توانایی‌مان است.

زندگی، یک تجربه منفرد نبوده بلکه سلسله‌ای پیوسته از تجربه‌ها است. بسیاری از مردم، زندگی را به عنوان یک تجربه، دیده و آن را به‌طور کلی بد یا خوب می‌نامند و به این ترتیب خود را بازیچه و قربانی می‌کنند. اگر این اشخاص، چند تجربه بد در زندگی داشته باشند، کل زندگی خود را بد می‌نامند. ولی زندگی از یک تجربه تنها تشکیل نشده است. زندگی همواره در حال تغییر بوده و هر روز عمر شما و هر لحظه از آن مطلب جدیدی را به نمایش می‌گذارد که در قبل هرگز وجود نداشته و چنانچه تصمیم بگیرید به این طریق به آن بنگرید، از راه‌های مختلف می‌توانید از آن استفاده



برسانند. در حقیقت هیچ کاری را نمی‌توان به بهترین شکل در قالب تنها یک راه انجام داد. برای چیدن مبلمان یک منزل، برای گل کاری یک فضای سبز، برای فروختن یک جنس، تربیت کردن یک کودک و یا پختن یک نوع غذا، بهترین و منحصربه‌فردترین راه وجود ندارد، به تعداد اندیشه های خلاق راه‌های بی‌شماری را می‌توان یافت که هر یک می‌توانند بهترین هم باشند.

افکار نو را پذیرا هم باشید. راه‌حل‌های جدید را امتحان کنید و در هر کاری که انجام می‌دهید، پیشرو باشید. هیچ چیز در یخ نمی‌رویید! اگر اجازه دهید سنت، ذهن شما را منجمد کند، ایده‌های نو هرگز جوانه نمی‌زنند.

هنگامی که کودک خردسالی بودید، هیچ وقت فکر نمی‌کردید زندگی ممکن است ترکیبی از یک سلسله بدشانسی‌ها و ناراحتی‌ها باشد. از این رو در برگرداندن و تغییر دادن حالت‌ها، ناراحت‌ها و بیچارگی‌های خود مهارت داشتید. حتی اگر یک برف سنگین باعث می‌شد برنامه‌ای را که داشتید، به هم بزنید، هیچ وقت روز خود را سیاه نمی‌کردید و به آن به‌عنوان حادثه‌ای وحشتناک و تصادفی بد نگاه نمی‌کردید، در عوض، از فرصت استفاده کرده و برف‌بازی می‌کردید یا برف پارو می‌کردید یا برف پارو می‌کردید و ...

یکی از شرایط داشتن هنر به‌طور خلاق، افزایش انعطاف‌پذیری خویش تا سر حد امکان می‌باشد. اگر معتقد هستید برای هر کاری فقط یک راه صحیح وجود دارد و در مقابله با هر موقعیتی فقط باید به یک روش رفتار نمود، به‌طور حتم فاقد حس خلاقیت و خودجوشی هستید. فردریک نیچه روزی گفته است: «این راه و روش من است، راه و روش تو چیست؟»

این شعار بسیار مناسب برای افرادی است که مایل هستند حالت زنده و خلاق خود را بهبود بخشند، حیات مردم موفق هم مانند شغل‌های موفق به این سؤال بستگی دارد: «چطور می‌توانم بهتر عمل کنم؟» در کلیه فعالیت‌های انسانی از ساخت موشک تا تربیت فرزند کمال مطلق، حدی است نیافتنی. یعنی اینکه پرواز فکر انسان فضای نامتناهی در پیش او می‌باشد. مردم موفق این را می‌دانند. به همین دلیل همیشه در جستجوی راه‌های بهتری هستند. انسان موفق نمی‌پرسد که آیا می‌توانم این کار را بهتر انجام بدهم؟، چگونه؟

هرگاه به مردم گفته شود که تنها یک روش برای انجام کاری به‌خصوص وجود دارد. بدانید که آنها را بازیچه قرار داده‌اند. هیچ نویسنده خلاق برای آنکه تصمیم بگیرد کتاب خود را با لحن طبیعی کلام خویش بنویسد، متمسک به کتاب گرامر و دستور زبان نمی‌شود. به همین ترتیب هیچ هنرمندی



اگرچه ممکن است راه دیگران را ادامه دهد. از این رو خود و دیگران را ترغیب کنید، در مورد نحوه انجام هر کار انعطاف پذیر بوده و راه های مختلف را همواره در نظر بگیرید و سپس راهی را انتخاب کنید که از همه مناسب تر باشد و در آن کار پشتکار داشته باشید، تا به هدف خود برسید .

سر توماس فول باکسون می گوید: من به یک تئوری اعتقاد دارم، زیاد به آن مدیون نبوده ولی دستاوردهای خود را هر اندازه ناچیز باشد، ناشی از آن می بینم و آن این است که با استعداد عادی و معمولی و یک پشتکار غیرعادی هر هدفی قابل حصول است .

توانائی، یک برداشت ذهنی است . میزان کاری که می توانیم انجام بدهیم به میزان تصویری که از توانائی انجام آن کار داریم، بستگی دارد . وقتی ایمان و پشتکار داشته باشیم که می توانیم کار بیشتری انجام دهیم، ذهن ما خلاقانه در پی راه هائی است که کلید کار را به دست ما بدهد .

معجون موفقیت در زمینه کسب و تجارت خانه و اجتماع این است : بهتر و بیشتر از گذشته کار کن .

انسان های بزرگ گوش کردن را به انحصار خود درمی آورند و انسان های کوچک حرف زدن را به انحصار خود در می آورند . رهبران بزرگ دقت بیشتری را صرف نصیحت شنیدن می کنند تا نصیحت کردن .

دیگران را تشویق به حرف زدن کنید . از تجربه های آنها استفاده نمائید . می توانید مواد خامی برای تولید اندیشه های خلاق به دست آورید . دیدگاه های خود را از طریق پرسش هائی که طرح می کنید، محک بزنید و از نظرهای دیگران استفاده نمائید . به چه چیزی که طرف مقابل می گوید . خوب توجه کنید . گوش کردن چیزی فراتر از بسته نگاه داشتن دهان است . گوش کردن به معنای آن است که اجازه دهید حرف هائی که زده می شود در ذهن شما رخنه کند . بسیاری از افراد در حالی که هیچ وقت حواسشان به صحبت دیگران نیست، تظاهر به شنیدن می کنند . گوش های شما دریچه های ورودی هستند . آنها مواد خامی را که قادر هستند به نیروی خلاق مبدل شوند، در اختیار ذهن می گذارند . از حرف زدن چیزی نمی آموزیم اما برای آموخته هائی که از طریق پرسیدن و شنیدن می توانیم به دست آوریم حد و مرزی وجود ندارد .

موانع خلاقیت و نوآوری در سازمانها:

-عدم اعتماد به نفس و ترس از تمسخر دیگران

## ۲- محافظه کاری

مدیریت باری به هر جهت وعدم استقبال از تغییر موجب رکورد و رخوت در سیستم و کارکنان و در نتیجه زوال خلاقیت می گردید.

## ۳- نداشتن تعهد

اصل اولیه و ضروری سازمانها جهت قدم نهادن در عرصه تعهد مدیران و کارکنان میباشد بدون این تعهد همه فعالیتها در زمینه ارتقا و بهبود فعالیتها علیرغم اساسی و مهم بودن , روزی شکست را تجربه کرده و ره به جایی نخواهند برد .

## ۴- وابستگی و جمود فکری

نبودن تفکر و اندیشه جدید و وابستگی به غیر و تبعیت بی چون و چرا از آنان مانعی عمده در سر راه تفکر خلاق و بروز نو آوری است.

## ۵- نداشتن دانش و مهارت کافی

همانگونه که اشاره شد خلاقیت برای شعله ور شدن نیازمند تمرین و ممارست و گسترش دامنه دانش و مهارت است سازمانهایی که در آنها آموزش همگانی رایج نبوده و ارتقای دانش و مهارت را ارزش تلقی نمی کنند , جوشش خلاقیت را تجربه نخواهند کرد.

## ۶- نداشتن صبر و حوصله

تعجیل در دستیابی به اهداف و نداشتن برنامه بلند مدت برای رسیدن به سازمانی خلاق و پویا مانعی عمده در راه بروز خلاقیت است.

## ۷- عدم تمرکز ذهنی

#### ۸- تفکر خط تراموایی

این تفکر مانع عمده در مقابل تغییر خلاقیت هاست چرا که طریق از قبل پیموده شده را توصیه می کند و آنها را تنها راه انجام فعالیتها می پندارد

#### ۹- عدم انعطاف پذیری

بتدریج مشارکت کارکنان را به حداقل رسانده و آنها را از ارائه اندیشه ای نو دلسرد می کند در نتیجه افکار و عقایدی جدید زمینه ظهور را نمیابند.

#### ۱۰- قضاوت و ارزیابی فوری

نظرات جدید بدون داشتن فرصت ارزیابی با موضع گیری مدیران راهی سطل اشغال می شوند.

از آنچه گذشت چنین استنباط می شود که با شیوه سنتی و رایج فعلی سازمانها قابل اداره کردن نیستند، ((عالمی دیگر بیاید ساخت و ز نو آدمی)) باید از چارچوبهای ساخته شده که حاصلی جز محدودیت و محصور کردن کارکنان نداشته و ندارند خارج شد، باید به گونه ای دیگر اندیشید باید به گونه ای دیگر حرکت کرد امروزه تغییرات به قدری شدید و پیشرفته به قدری سریع هستند که پیشینی آینده ای در هاله ابهام، بسیار مشکل شده است. چنین به نظر می رسد که در این آشفته بازار با تکیه بر فلسفه مدیریتی جامع می توان از فضای ابهام آلود حاضر فرصتی برای تغییر فراهم ساخت تا راه به سوی قله های فتح و پیروزی گشوده گردد، این امر با همت مدیران ارشد و با شناخت موانع خلاقیت، از بین بردن موانع و ایجاد آمادگی سازمانی جهت بروز خلاقیت ها و ابتکارات، با شناخت دقیق فرایندهای سازمان و ارتقای مستمر فراگیر آنها در جهت جلب رضایت مشتریها امکان پذیر است به شرطی که زمینه تلاش، همیاری و مشارکت همه جانبه کارکنان صاحب دانش و مهارت فراهم گردیده باشد.

#### ۸- نحوه پیشگیری از حوادث و رعایت نکات ایمنی و بهداشت محیط کار :

یکی از رسالت های اساسی مدیریت منابع انسانی نگهداری کارکنان توانمند می باشد. از آنجا که اقدامات نگهداری، مکملی بر سایر اقدامات و فرایندهای مدیریت منابع انسانی است، حتی اگر عملیات کارمندیابی، انتخاب، انتصاب و سایر اقدامات پرسنلی به نحو بایسته انجام شود بدون توجه کافی به امر نگهداری نتایج

است مانند برقراری بهداشت و ایمنی در محیط کار، اجرای برنامه‌های ورزش و تندرستی و بعضی خدمات مشابه. دسته دوم شامل مواردی است که تقویت‌کننده روحیه علاقمندی کارکنان به کار و محیط کار می‌باشد مانند خدمات بیمه و بازنشستگی و خدمات پرسنلی. در صورت داشتن توجه و بکارگیری این موارد امنیت شغلی در کارکنان ایجاد شده و به رضایت شغلی آنها منتهی می‌شود که این امر خود از اهمیت بسزایی برخوردار است.

در مقاله حاضر تأکید اصلی بر روی موارد دسته اول است به این صورت که در ابتدا در مورد اصطلاحات ایمنی و سلامت و جنبه‌های قانونی آن بحث می‌شود و در ادامه به برنامه‌ها و راهکارهای مدیریت ایمنی و سلامت حرفه‌ای پرداخته می‌شود. در قسمت دوم مقاله بحث سلامت کارکنان با توجه به عامل کلیدی استرس در محیط کار با تمرکز بر روی شناخت و بهینه‌سازی میزان استرس بررسی می‌شود. در پایان امید است که توجه و بکارگیری مطالب و راهکارهای این مقاله در افزایش ایمنی و سلامت محیط کار، بهینه‌سازی سطح استرس و ایجاد امنیت شغلی مناسب و در نهایت ایجاد رضایت شغلی موثر باشد که این نیز یکی از عواملی است که در بهبود مستمر و تعالی سازمان‌ها باید در نظر گرفته شود.

## ۲- امنیت شغلی<sup>۱</sup> در آینده

در آینده و در تجارت تغییرات سریع باعث کوچک‌تر شدن سازمان‌ها می‌شود و سازمان‌ها به سمت مجازی شدن پیش می‌روند. سازمان‌ها به صورت یک هسته مرکزی در می‌آیند و سایر قسمت‌ها و کارکنان به صورت موقت در اطراف آنها قرار می‌گیرند و اکثر مردم برای خود کار خواهند کرد. پرداخت‌ها به صورت قسمتی از سود خواهد شد و جای دستمزدهای ثابت را می‌گیرد. کارکنان خود را باید با قراردادهای نامعین و مستقل وفق دهند. در این شرایط کارکنان مجبورند همواره در حال یادگیری باشند که دلیل این وضعیت افزایش روزافزون رقابت است. در آینده امنیت استخدام بر مبنای توانایی کارکنان در ایجاد ارزش افزوده می‌باشد. با توجه به این عوامل می‌توان نتیجه گرفت که در آینده عمده مسئولیت ایمنی و سلامت به عهده کارکنان است (وارن ۱۹۹۶؛ یوسف ۱۹۹۸).

## ۳- تعاریف و مفاهیم ایمنی و بهداشت کار

- **ایمنی<sup>۲</sup>:** ایمنی میزان دوری از خطر تعریف شده است. ایمنی یک موضوع حفاظت نسبی از برخورد با خطرات است و کمیتی نسبی می‌باشد.

- **خطر بالفعل<sup>۴</sup>:** واژه خطر بالفعل بیان کننده قرار گرفتن نسبی در معرض یک خطر بالقوه می باشد ولی وقتی که یک خطر بالقوه وجود داشته باشد الزاماً یک خطر بالفعل را به همراه نخواهد داشت.
- **حادثه ناشی از کار<sup>۵</sup>:** حادثه یک رویداد یا واقعه برنامه ریزی نشده و بعضاً آسیب رسان و خسارت آور است که انجام، پیشرفت، یا ادامه کار را به صورت طبیعی مختل ساخته و همواره در اثر یک عمل یا انجام یک کار غیرایمن یا در اثر شرایط غیرایمن یا در اثر ترکیبی از این دو به وقوع می پیوندد.
- **ریسک<sup>۶</sup>:** ریسک عبارت است از امکان وارد آمدن آسیب به انسان یا دارائی او (حقیقی ۱۳۷۹، ۱۱۰).

#### ۴- روش های متداول بررسی و اقدام در زمینه بهداشت و ایمنی محیط کار

۱. **روش های تامین سلامت کارکنان در محل کار:** شامل روش های طبی، روش های کنترل محیط و روش های روانشناسی است. در این مقاله بر روی این روش ها صحبت می شود.
۲. **ارگونومی:** به مطالعاتی اطلاق می شود که در آن ساخت ترکیب و سازمان کار طراحی تجهیزات شغل و محل کار در رابطه با عامل انسانی مورد بررسی قرار می گیرد و در این روش ها به مسائل فیزیولوژیکی، ادراکی و تاحدی رفتاری انسان توجه می گردد.
۳. **روش های بیومکانیکی:** این روش ها تعامل فیزیکی بین انسان و سیستم مکانیکی اطراف او را مورد نظر داشته، ابزار، تجهیزات و تسهیلات محل کار را در این رابطه مورد مطالعه قرار می دهد.
۴. **مهندسی سیستم ها:** در این روش با توجه به اصول سیستم ها تمامی اجزای موجود شناسائی شده و با استفاده از روش های تجزیه و تحلیل کمی مسائل ایمنی را مورد مطالعه قرار می دهد.
۵. **روش های اکتشافی:** در این روش ها با مطالعه در نحوه توزیع و تشخیص بیماری ها و روش های آماری و مقایسه میزان سلامت و ایمنی مورد تحلیل قرار می گیرد.
۶. **روش های رفتاری:** در این روش ها برای بررسی ایمنی و سلامت از متغیرهایی نظیر رضایت از کار، انگیزش، مشارکت و عواملی از این دست پرداخته می شود که در این مقاله از این روش ها نیز استفاده می شود (میرسپاسی ۱۳۷۵، ۲۳۹-۲۴۰).

#### ۵- قوانین دولتی و ایمنی و سلامت حرفه ای

فشار بوده‌اند. این فشارها باعث شده تا دولت‌ها به ایجاد قوانین پوشش‌دهنده ایمنی و سلامت اقدام کنند که به دلیل عدم توجه کافی و وجود مشکلات بنیادی در اغلب موارد منجر به پیچیدگی فرایند تولید و عدم شمول برخی افراد در بعضی زمینه‌ها می‌شوند. به علاوه این مشکل بوسیله تلاش‌های غیر موثر و بدون برنامه بعضی از دولت‌ها، اتحادیه‌ها و شرکت‌ها حادث می‌شود (استون ۲۰۰۴، ۶۴۶-۶۴۷).

## ۶- قوانین ایمنی و سلامت حرفه‌ای در ایران

در هر یک از کشورها برای ایمنی و سلامت محیط کار قوانینی وجود دارد که البته شدت و ضعف آن با توجه به میزان توسعه یافتگی کشورها متفاوت است. در کشور ایران نیز قوانینی برای این منظور پیش بینی شده است و بعد از انقلاب نیز توجه ویژه‌ای به این امر شده است. برای صیانت از نیروی انسانی و منابع مادی کشور رعایت دستورالعمل‌هایی از سوی شورای عالی حفاظت فنی جهت تأمین ایمنی و وزارت بهداشت جهت سلامتی تدوین می‌شود که برای کلیه کارگاه‌ها، کارفرمایان و کارآموزان الزامی است (ماده ۸۵ قانون کار). شورای عالی حفاظت فنی مسئول تهیه آیین‌نامه‌های حفاظت فنی می‌باشد (ماده ۸۶ قانون کار).

در ایران اشخاص حقیقی و حقوقی که قصد تأسیس کارخانه داشته باشند باید طرح‌های خود را از نظر ایمنی به تأیید وزارت کار (شورای عالی حفاظت فنی) و از نظر سلامت به تأیید وزارت بهداشت برسانند. این موارد در خصوص واردات ماشین‌آلات هم صادق است (مواد ۸۷ الی ۹۰ قانون کار).

در مورد کارکنان نیز کارفرمایان برای حفاظت از ایمنی و سلامت کارکنان در محیط کار مکلف به تهیه تمامی وسایل ایمنی و ارائه آموزش‌های لازم می‌باشند. همچنین کارکنانی که در معرض بیماری‌های ناشی از کار هستند باید پرونده پزشکی داشته باشند و هر سال یکبار توسط مراکز درمانی مورد تأیید، معاینه شده و نتیجه در پرونده آنها ثبت شود. چنانچه بیماری ناشی از کار در فرد تشخیص داده شود کارفرما مکلف است این فرد را بدون کاهش حق‌السعی در قسمت مناسب دیگری به کار گمارد. در صورت تعدد این بیماران وزارت کار مکلف است تا از محیط کار برای کنترل موارد ایمنی و سلامت بازدید به عمل آورد و با بررسی شرایط و در صورت لزوم برای پیشگیری از بیماری‌های محیط کار کمیته حفاظت فنی و بهداشت کار توسط وزارتخانه‌های کار و بهداشت تشکیل خواهد شد. وظیفه کمیته مذکور برقراری ارتباط میان وزارتخانه‌های مسئول و کارفرما می‌باشد و این کمیته از افراد متخصص با تأیید وزارتخانه‌های مسئول تشکیل می‌شود (ماده ۹۱ الی ۹۳ قانون کار).



کار). به منظور اجرای صحیح این قوانین و ضوابط حفاظت فنی و سلامت کارکنان اداره بازرسی وزارت کار تشکیل شده که وظایفی از قبیل نظارت بر اجرای قوانین، آموزش مسائل ایمنی و سلامت، بررسی اشکالات قوانین، رسیدگی به حوادث کاری و بازرسی‌های منظم بر طبق قانون دارد. نحوه بازرسی و شرایط بازرسان نیز در قانون پیش بینی شده است (قانون کار مواد ۹۶ الی ۱۰۶).

## ۷- موازین مربوط به ایمنی و بهداشت کار

موازین مربوط به مسائل ایمنی و بهداشت کار معمولاً به سه دسته تقسیم می‌شوند:

۱. **موازین یا استانداردهای مربوط به ضوابط کلی:** این دسته از موازین شامل اسنادی با عنوان کلی ایمنی و بهداشت کار، جلوگیری از حوادث ناشی از کار، خدمات خدمات بهداشتی کار و نیز بازرسی خدمات بهداشتی است.
۲. **موازین مربوط به خطرات معین:** این دسته شامل موازینی است که در جهت حمایت کارگران و به طور کلی کارکنان در مقابل نوع خاصی از مخاطره به تصویب رسیده است.
۳. **موازین مربوط به ایمنی در بخش‌های خاصی از فعالیت اقتصادی:** این موازین همانطور که از عنوان آن بر می‌آید، شامل ضوابط، راهنمایی‌ها و توصیه‌هایی برای پیشگیری از مخاطراتی می‌باشد که ممکن است در بعضی شاخه‌های فعالیت اقتصادی بروز کند (حقیقی ۱۳۷۹، ۱۱۲-۱۱۳).

## ۸- مدیریت ایمنی و سلامت محیط کار

در ابتدا ایمنی و سلامت به طور حاشیه‌ای مورد توجه مدیران قرار می‌گرفت و گاهی اوقات به صورت یک وظیفه تکمیلی از مسئولیت‌های عمومی مدیران فرض می‌شد. بعضی مدیران اعتقاد دارند که به کارگیری یک متخصص یا مسئول ایمنی و سلامت برای پاسخ به این مسئولیت و عمل به هر تعهدی در این زمینه کافی می‌باشد.

تحقیقات در استرالیا نشان داده است که بیشتر از ۸۰ درصد مدیران، آموزشی در زمینه ایمنی و سلامت ندیده‌اند و عدم آموزش و عدم تأمین منابع کافی توسط کارفرمایان به منظور پوشش قوانین ایمنی و سلامت، مهمترین مشکلات در استرالیا هستند. این امر نشان می‌دهد که تفکر اغلب کارفرمایان بدون تغییر مانده و اکثر بهبودها بعلت فشارهای خارجی می‌باشد. البته باید توجه داشت که در اکثر کشورها و از جمله

زیادی نیاز دارد که همه قسمت‌ها را شامل می‌شود.

جراحات‌ها و بیماری‌های مرتبط با کار باعث ضایع شدن منابع انسانی سازمان می‌شود و افزایش تصادفات در کار باعث ایجاد اختلال در خطوط پایین سازمان می‌شود که این عوامل علاوه بر زیان مالی موجب عدم توانایی سازمان در نگهداری کارکنان توانمند می‌شود. ایمنی و سلامت حرفه‌ای تنها رعایت حال دیگران نیست بلکه یک جنبه ضروری و اساسی از بهره‌وری هر سازمانی می‌باشد و اگر سازمان‌ها بتوانند نرخ و مقدار حوادث حرفه‌ای، بیماری‌ها و استرس نامطلوب را کاهش دهند، کیفیت زندگی کاری کارکنان بهبود پیدا کرده و آنها اثربخش‌تر خواهند بود. تصادفات کمتر، بیماری‌ها و علائم استرس کمتر و وجود کیفیت زندگی کاری نتیجه موارد زیر است:

- بهره‌وری بیشتر مطابق با روزهای زیان و غیبت کمتر.
- اثربخشی بیشتر از کارکنانی که بیشتر درگیر کار شده‌اند.
- کاهش نرخ استراحت‌های پزشکی و استعلاجی و پرداخت‌ها به علت دعاوی علیه شرکت.
- کاهش نرخ ترک خدمت و غیبت مطابق با افزایش رضایت کارکنان.
- افزایش انعطاف‌پذیری و قابلیت تطبیق در محیط کار در نتیجه افزایش مشارکت و احساس مالکیت.
- نرخ انتخاب بالاتر به دلیل افزایش جذابیت سازمان به عنوان یک قسمت از کار.
- ایجاد یک محیط کار ایمن از نظر عقلی قابل قبول است و در این راه تعهد مدیریت عالی بسیار اهمیت دارد و رویکرد آینده نیز اتکا به رهبران ایمنی است (استون ۲۰۰۴، ۶۵۱-۶۵۲).

## ۹- عوامل کلیدی بهبود ایمنی و سلامت حرفه‌ای محیط کار

### ۹-۱- فرهنگ

بدون یک فرهنگ مناسب با این اعتقاد که جراحات‌ها و بیماری‌ها می‌توانند قابل اجتناب باشند افراد شروع به مریض شدن، زخمی شدن و مردن خواهند کرد. افراد شروع خوبی در محیط کار نخواهند داشت و امکان ترک خدمت افراد شایسته وجود دارد. پیروی از رویه‌های توسعه، ارتباطات درست آموزشی، توجه به جزئیات، هماهنگی، مسئولیت فردی، آموزش کلی و جزئی کارکنان و افزایش دقت افراد ارزش‌های اساسی یک فرهنگ مناسب می‌باشد و تعهد به آنها باید از مدیریت عالی آغاز شود و به سمت مشارکت همه کارکنان در ایمنی و سلامت حرفه‌ای برود.

القاء، آموزش، سیاست‌ها، استانداردها، ممیزی، فعالیت‌های ایمنی، ارزیابی عملکرد و طرح‌های بهبود می‌باشند. به علاوه این سیستم‌ها باید شامل مکانیزم‌های رسمی و بادوام برای شامل شدن همه کارکنان در برنامه‌های ایمنی و سلامت حرفه‌ای باشند. اساس این کار ایجاد یک فرهنگ حمایت کننده و حذف رویه‌های بوروکراتیک است تا اهداف فراموش نشده و کارکنان آسیب نبینند.

### ۹-۳- سخت افزار

شامل طرح، وسیله و مواد است. نکته مهم در اینجا طراحی خرید، نصب و عملیات بر اساس نیازهای ایمنی است. در تهیه سخت افزار باید دغدغه‌های ایمنی و سلامت در نظر گرفته شود و از مناسب بودن و ایمنی آن اطمینان حاصل شود (استون ۲۰۰۴، ۶۵۳).

### ۱۰- اجزای برنامه ایمنی

- توسعه فلسفه عملیات مدیریت منابع انسانی و اهداف استراتژیک
- ایجاد اهداف ایمنی و سلامت حرفه‌ای
- ایجاد تعهد و حمایت مدیریت عالی
- تقویت پیوسته ایمنی و سلامت کارکنان که یکی از مسئولیت‌های مدیریت است
- تشویق فعالیت مشارکتی بوسیله همه کارکنان
- ایجاد پیوسته نظارت‌ها و کنترل‌ها
- ساختن پرونده‌های مناسب ایمنی و سلامت حرفه‌ای
- ارزیابی سیستمی برنامه (استون ۲۰۰۴، ۶۵۳).

### ۱۱- ارزیابی عملکرد ایمنی و سلامت

ممیزی ایمنی و سلامت، مدیران منابع انسانی را برای بدست آوردن بازخورد در مورد کارائی و اثربخشی برنامه‌های ایمنی و سلامت حرفه‌ای سازمان‌ها و انجام عمل درست و اصلاح شده فعال می‌کند. ممیزی ایمنی و سلامت حرفه‌ای این امکان را ایجاد می‌کند تا در زمان معین و برنامه ریزی شده خطرات به طور

منظور بهبود عملکرد ایمنی و سلامت و ایجاد یک فرهنگ ایمنی مثبت را تأمین کنند (استون ۲۰۰۴، ۶۵۵).

## ۱-۱- موارد راهنما به منظور ارزیابی عملکرد ایمنی و سلامت

- **بازرسی محیط کار<sup>۷</sup>**: توجه اساسی به موارد قابل مشاهده در محیط کار به عنوان یک رویکرد بوسیله ایجاد یک مکان مشاهده و استنباط از طریق مشاهدات
- **گردش ایمنی<sup>۸</sup>**: مشاهده و مرور سیستماتیک یک طرح یا مکان، برای مثال بازدید دوره‌ای از محیط کار
- **نمونه گیری ایمنی<sup>۹</sup>**: شامل مرور جنبه‌های خاص ایمنی و سلامت به صورت تصادفی
- **نمونه گیری رفتار<sup>۱۰</sup>**: ارزیابی رفتار کارکنان بر اساس یک نمونه گیری سیستماتیک به منظور ایجاد رفتارهای ایمن که ممکن است نیاز به اصلاح داشته باشد. برای مثال بوسیله آموزش یا طراحی بهبودها.
- **ارزیابی خطر احتمالی**: مثل تحلیل درخت تصمیم، مورد توجه قرار دادن نماینده (مد) شکست‌ها، تحلیل اثر، تحلیل وقایع و بررسی احتمالات که به عنوان یک پیش‌درآمد برای برنامه‌های کاهش خطر است.
- **تکنیک های HAZAN\HAZOP**: حاضر کردن تخصص‌ها، ارزیابی و امکان سنجی بر مبنای اقتضاء و فرایندهای ویژه استقرار به عنوان یک قسمت برنامه ریزی ارزیابی خطر
- **تحلیل داده‌های تصادفات، بیماری‌ها و خسارات**: ارزیابی وقایع خاص گذشته با رویکرد اجتناب از تکرار
- **تحلیل داده‌های خطای نزدیک**: گونه‌ای از مورد بالا که داده‌های محتمل ایجاد کننده تصادفات یا وقایع نامطلوب تحلیل می‌شوند (با رویکرد اجتناب از خطرات مهم)
- **مدیریت با بصیرت و درخت ریسک<sup>۱۱</sup>**: استفاده از یک تحلیل درختی منطقی برای تحلیل وظایف سازمانی مورد نیاز در مدیریت فناوری‌های پر خطر، همچنین بدست آوردن نوعی بینش از بررسی تصادفاتی که اخیراً رخ داده و ممیزی ایمنی
- **تحلیل ایمنی شغلی<sup>۱۲</sup>**: تحلیل یک به یک حوادث رسمی که در آن تکنیک‌های مطالعه کار و تحلیل وظیفه برای شناسایی حوادث بالقوه در یک شغل استفاده می‌شود (استون ۲۰۰۴، ۶۵۵)

است. به طور کلی سه اصل در مدیریت کنترل جامع مخاطرات و بیماری‌های حرفه‌ای وجود دارد که باید به آن توجه کرد:

۱. مشخص کردن علل حوادث و آسیب‌های ناشی از کار
۲. کنترل علل حوادث
۳. به حداقل رساندن ضایعت ناشی از حوادث و آسیب‌های ناشی از کار

بطور کلی یک برنامه کنترل جامع مخاطرات حرفه‌ای جهت متعادل ساختن عوامل مخاطره آمیز و حداکثر کردن سود یک کارخانه برنامه ریزی می‌شود (حقیقی ۱۳۷۹، ۱۲۲).

### ۱۳- انواع برنامه‌های ایمنی

#### ۱۳-۱- برنامه‌های ایمنی بر مبنای رفتار

مفهوم آن استفاده از فیزیولوژی انسانی برای کمک به ارتقای ایمنی محیط کار می‌باشد. این برنامه بوسیله کاهش رفتارهایی دارای خطر و ارتقاء ایمنی آنها کار می‌کند. برنامه‌های ایمنی بر مبنای رفتار به طور کلی بوسیله مدیریت پذیرفته شده اما کارکنان چندان از آن راضی نیستند و از آن اکراه دارند. کارگران احساس می‌کنند که وقتی مدیریت از یک برنامه ایمنی بر مبنای رفتار استفاده می‌کند در اصل مسئولیت ایمنی خود را به کارکنان منتقل می‌کند. برنامه‌های ایمنی بر مبنای رفتار می‌تواند به عنوان یک روش برای درگیر کردن کارکنان استفاده شود. در این برنامه‌ها تمرکز بر روی اصلاح رفتار کارکنان است و یک برنامه ایمنی بر مبنای رفتار فرایند ساختن یک سیستم است که بوسیله آن هر سطح سازمان اعمال زیر انجام می‌شود:

۱. تعریف دقیق از اینکه چه رفتارهایی مورد نیاز است
۲. ارزیابی اینکه آیا آن رفتارها مؤثر هستند
۳. تقویت منظم رفتارهایی که مطلوب هستند

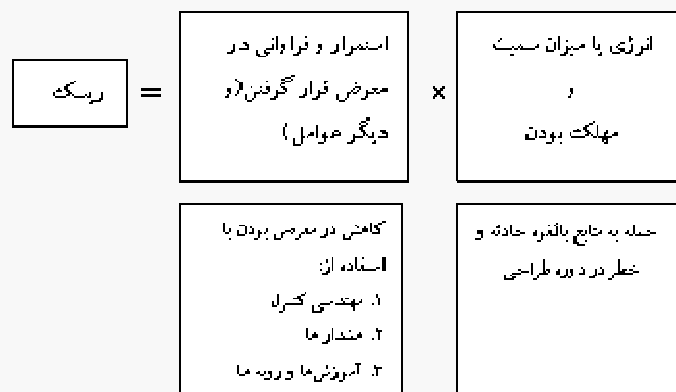
همه سطوح سازمان از تولید تا سطح ارشد شامل این فرایند می‌شود و برنامه‌های ایمنی بر مبنای رفتار در صورتی موجب بهبودهای آینده می‌شود که اعمال زیر را انجام دهد:

۱. تعریف رفتارهایی که هر سطح سازمان از بالا تا پایین نیاز دارد

۴. پاداش‌ها برای رفتارها در یک مبنای منظم (روزانه و یا ساعتی)

میزان بیماری‌ها و حوادث بستگی به در معرض حادثه و خطر قرار گرفتن دارد. چگونگی اندازه گرفتن این خطر در شکل ۱ نشان داده شده است.

خطر = احتمال وقوع - ریسک



شکل ۱- اجزای خطر

برنامه‌های ایمنی بر مبنای رفتار به رفتارهای خاصی مانند پوشیدن تجهیزات مناسب و حمایت کننده به عوض تمرکز بر روی حذف خطر پاداش می‌دهد (میوزا و ویلد ۲۰۰۲).

### ۱۳-۲- برنامه‌های ایمنی بر مبنای مشوق

برای کارکنان بدون جراحت و حادثه در یک دوره زمانی طراحی شده است. کارکنان و اداره کنندگان ایمنی و سلامت حرفه‌ای معمولاً یک نظر مبهم در مورد برنامه‌های ایمنی بر مبنای مشوق دارند. وقتی کارفرمایان و کارمندان نوعاً به طور مساعد به این نوع برنامه‌ها نگاه می‌کنند اداره کنندگان ایمنی و سلامت حرفه‌ای به طور کلی اعتقاد دارند که برنامه‌های ایمنی بر مبنای مشوق منجر به عدم گزارش حوادث شده و کارگران اعتقاد دارند که جو ترس در میان نیروی کار ایجاد می‌کند (میوزا و ویلد ۲۰۰۲).  
انواع برنامه‌های ایمنی بر مبنای مشوق عبارتند از:

۱. **برنامه ایمنی بر مبنای مشوق بر اساس عملکرد:** این برنامه‌ها به عملکرد برای رسیدن به نتایج مطلوب در یک دوره زمانی معین پاداش می‌دهند.
۲. **برنامه ایمنی بر مبنای مشوق بر اساس رفتار:** این برنامه‌ها به رفتارهای خاص پاداش می‌دهد (مثل پوشیدن لباس‌های مناسب شخصی محافظت کننده).



## ۱۴- نظرات جاری در ایمنی و سلامت

ایجاد یک محیط کار ایمن و سالم باعث کاهش بیشتر تعداد حوادث و جراحتهای مرتبط با کار می شود. مدیران همواره با نظرات مختلف عملی، قانونی و اخلاقی مواجه هستند. که بسیاری از آنها در ارتباط با ایجاد تعادل میان حریم شخصی (بوژه حریم محرمانه) با نیازهای سازمان می باشد. برخی نظرات اصلی که مدیران منابع انسانی باید سیستم های خود را بر مبنای آنها تنظیم کنند عبارتند از ایدز، آزارهای جنسی، سیگار کشیدن، مواد مخدر، بی حرمتی در محیط کار و تعارضات کاری خانوادگی (استون ۲۰۰۴، ۶۵۵-۶۶۲).

متأسفانه در کشور ما به دلیل برخی تعصبات بیجا و ملاحظات، توجه بسیار کمی شده است و آمارهای دقیقی در این موارد موجود نمی باشد و تحقیقات و مطالب کمی در این زمینه موجود است.

## ۱۵- استرس<sup>۱۳</sup>

استرس واژه ای است در اصل به معنی فشار و نیرو. در جهان فیزیکی هر گاه فشاری بر چیزی وارد شود کنشی بر آن وارد می کند، ثبات اجزای درونی آن را بر هم می زند و تنشی در آن پدید می آورد و بر می آشوبد و سرانجام آن شی را به واکنش می اندازد. در مهندسی گفته می شود که هر گاه فشار وارده از مقاومت شی در گذرد آن شی متلاشی می شود و از وضعیت موجودش در می آید. روانشناسان و دیگر صاحب نظران استرس نیز می گویند روی هم جمع شدن رویدادهای زندگی که سازگاری فرد را با وضع موجودش بر هم می زند موجب استرس می شود (رنдал و التماير ۱۳۷۷، ۱۰).

همچنین استرس نرخ ترس و فشار در بدن که در طول زندگی ایجاد می شود، توصیف شده است. استرس توسط یک دوره کلی از فشار، مشکلات و تجربه های افراد است که در طول زندگی بوجود می آید. خود استرس نه خوب است و نه بد. در حقیقت بعضی درجات استرس عادی است و برای ادامه حیات روزمره لازم است. حتی هنگامی که افراد استراحت می کنند، درجات کمی از استرس وجود دارد. بدون استرس انگیزه و انرژی وجود نخواهد داشت. استرس برای هر فرد اجتناب ناپذیر است. استرس یک وضعیت فشار است که روی احساسات یک نفر بوسیله فرایندها و شرایط فیزیکی اثر می گذارد و امروزه یکی از مسائل مهم و مورد توجه در حوزه سلامت فردی، سازمانی و اجتماعی است (استون ۲۰۰۴، ۶۶۲).

## ۱۵-۱- استرس شغلی

کار و ویژگی های فردی شاغل، میزان بیش از حد خواست های محیط کار و در نتیجه فشارهای مرتبط با آن است که فرد بتواند از عهده آنها برآید (رانندال و تمایر ۱۳۷۷، ۳۶-۳۸).

### ۱۵-۲- سندروم سازگاری عمومی<sup>۱۴</sup>

طبق نظر هانس پاسخ فردی که در معرض استرس قرار می گیرد از الگوی عام و یکسانی پیروی می کند و این الگوی معین را سندروم سازگاری عمومی می گویند. این الگو سه مرحله دارد که عبارتند از:

۱. **مرحله هشدار:** در این مرحله بدن پاسخ اولیه ای در برابر عامل استرس زا خود نشان می دهد. این مرحله فاصله زمانی کوتاهی را در بر می گیرد که در آن بدن مقاومت کوتاهی از خود نشان می دهد. در این مرحله تغییراتی در بدن رخ می دهد تا آن را برای پاسخی فوری آماده کند. ضربان قلب تند می شود فشار خون بالا می رود و قند آزاد می شود تا انرژی لازم را برای عمل فراهم کند.
۲. **مرحله مقاومت:** در صورتی که عامل استرس زا به قوت خود باقی بماند مرحله دوم یا مقاومت فرا می رسد. در این مرحله پاسخ های اولیه ای که در مرحله هشدار ظاهر شده بودند جای خود را به ناسازگاری طولانی تری می دهند. در این مرحله تلاشی مداوم از جانب فرد صورت می گیرد تا با عامل استرس زا سازگاری برقرار کند یا با آن خوبگیرد.
۳. **مرحله از پا در آمدن:** این اصطلاح به این معنی است که بدن نمی تواند به مبارزه خود با عامل استرس زا ادامه دهد. انرژی لازم برای ادامه سازگاری تمام می شود و فرد از توان می افتد. بنابراین وجه مشخصه مرحله سوم عبارت است از دست دادن مقاومت در برابر عامل استرس، فرسودگی و از پا در آمدن (رانندال و آلتمایر ۱۳۷۷، ۲۳-۲۵).

### ۱۵-۳- ایجاد کننده های استرس<sup>۱۵</sup>

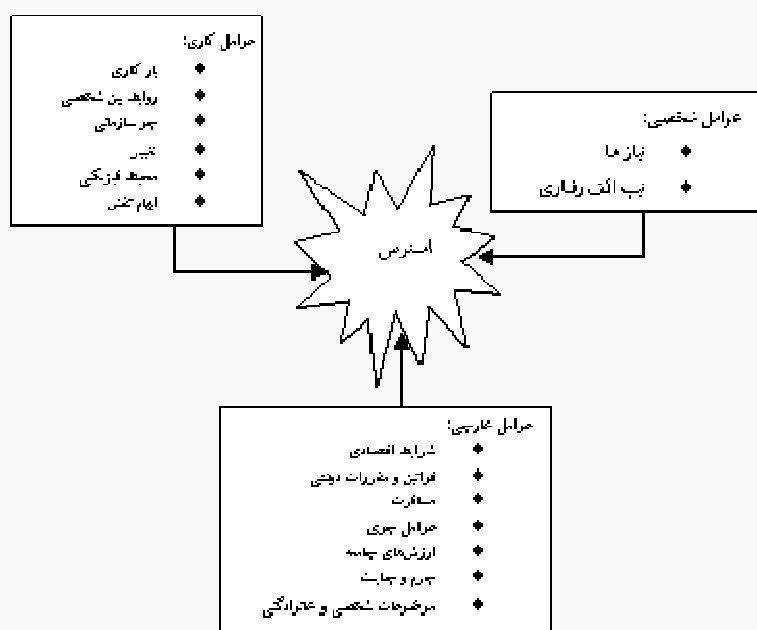
استرس زاها عواملی هستند که موجب استرس می شوند. آنها مانند شرایطی هستند که که آغاز کننده یک تغییر در شرایط فیزیکی یا روانی می باشند. به عبارت دیگر برهم زننده تعادل فیزیکی و روانی هستند. استرس زاها مثبت یا منفی می باشند و عکس العمل های فیزیولوژیکی در فرد ایجاد می کنند. تپش قلب، افزایش فشار خون، خشکی دهان، تنفس سریع، اغلب عکس العمل های غالب در مقابل استرس زاها هستند. همچنین حالت های احساسی مختلف نیز باعث این عکس العمل ها می شوند و سطوح استرس بوسیله وقایع

## ۱۵-۴- منابع استرس

همه کارکنان با استرس مواجه هستند و این یک قسمت از وجود هر فرد است. چگونگی هدایت استرس توسط هر فرد ممکن است به زندگی شادتر و یا تخریب زندگی کاری و سلامتی منجر شود. این بستگی به طرز تلقی افراد نسبت به استرس دارد که آن را یک تهدید یا یک چالش درک کنند.

منابع واقعی استرس بی انتها هستند. تاکنون سه گروه کلی از منابع استرس شناسائی شده اند که گروهی مربوط به عوامل شرایط کاری، گروهی مربوط به صفات شخصیتی فرد و گروهی نیز مربوط به عوامل محیطی خارجی می باشد که در شکل ۲ (استون ۲۰۰۴، ۶۶۳) نشان داده شده اند.

به طور کلی ترکیب این منابع باعث ایجاد استرس در افراد می شوند. همچنین با توجه به مطالعات انجام شده عوامل خارجی مانند زندگی خانوادگی اثر بیشتری در ایجاد استرس کارکنان دارند (استون ۲۰۰۴، ۶۶۲).



شکل ۲- منابع استرس

## ۱۵-۵- علل کاری استرس

استرس های محیط کار بوسیله غیبت ها، تأخیرها و ناتوانی های مرتبط با استرس کارکنان یک بار سنگین بر روی سازمان تحمیل می کند. تحقیقات در استرالیا نشان داده است که بیشتر از یک روز در ماه کارکنان به دلیل افسردگی، مواد مخدر یا اضطراب از کار باز می مانند. تحقیقات دیگری نشان داده است افراد مجرد به خصوص زنان بیشتر در معرض خطرات استرس می باشند. در یک تحقیق دیگر نیز این نتیجه حاصل شده

ایجاد

استرس

کند.

هر یک از جنبه‌های کار می‌توانند موجب استرس شوند. در بعضی حرفه‌ها (برای مثال قانون، پزشکی، مالی، مشاوره و تکنولوژی) کار زیادی انجام می‌شود و نگرانی زیادی برای ارتقاء وجود دارد.

بعضی عوامل اصلی استرس در محیط کار در زیر آمده است (استون ۲۰۰۴، ۶۶۳؛ فیبروردر و دیگران ۲۰۰۳؛ لارسون ۲۰۰۴):

### ۱۵-۵-۱- بار زیاد کاری

انجام کار زیاد، بار اطلاعات زیاد کار کردن برای ساعت‌های طولانی و داشتن جلسات بدون وقفه از فراوان‌ترین علل استرس هستند. اگر این عوامل در دوره‌های زمانی طولانی ادامه یابند می‌توانند منجر به اتلاف انرژی در فرد شوند زیرا فشارهای اقتصادی و کشمکش برای باقی ماندن در استانداردهای زندگی، افزایش کارمندان و یافتن خود در مقابل کوهی از کار همیشه فرا روی افراد هستند و حتی ممکن است فشارهای کاری به خانواده نیز منتقل شوند. طبق تحقیقات انجام شده در کشورهای مختلف این بارهای کاری بیش از اندازه و نداشتن تعطیلات موجب افزایش هزینه‌های ناشی از تصادفات و خستگی و همچنین بیماری‌های مرتبط شده‌اند.

### ۱۵-۵-۲- فشار کاری کم

به طور تعجب‌آوری انجام دادن کار کم نیز یکی از علل استرس است. درماندگی، سررفتن حوصله، نارضایتی و خستگی و زیاد در خانه ماندن سلامتی را کاهش می‌دهد. بر طبق مطالعه‌ای که در کشور سوئیس انجام شده سررفتن حوصله خطر بیشتری از استرس ناشی از کار و تقاضای شغلی برای سلامتی دارد.

### ۱۵-۵-۳- نوبت کاری

کارکنان نوبت‌کار، بیشتر احتمال دچار شدن به مشکلات سلامتی مزمن را دارند. نرخ طلاق در این کارکنان بیشتر است. بعلاوه آنها دارای رضایت شغلی کمتر، تصادفات بیشتر، افزایش مصرف الکل و مواد مخدر را دارند. به طور کلی کارکنان نوبت کار بیشتر احتمال مواجه شدن با مشکلات در ارتباط با عملکرد کاری را دارند. بعلاوه تحقیقات نشان داده که در این کارکنان کم خوابی، ضعف در کار و ایجاد خطر برای خود و همکارانشان بیشتر می‌باشد. همچنین زنان نوبت کار مستعد دوره‌های قاعدگی نامنظم، فراوانی نرخ سقط جنین و تولد فرزندان نارس و کم وزن هستند.

حالت می تواند در سازمان های با رفتار سیاسی زیاد (که اهداف و استانداردهای عملکرد وجود نداشته و ارتباطات شخصی دچار بحران باشد) بدتر باشد. بعلاوه در جایی که مدیران مجبور به تعهد در مورد عملکرد زیر دستان شوند و از ارزیابی های موضوعی استفاده کرده و شخصاً ارزیابی کنند، استرس تولید می شود. به خصوص در جایی که نرخ عملکرد اثر مستقیمی بر حقوق و پرداخت به کارکنان داشته باشد.

#### ۱۵-۵-۵- تغییر

تغییر یک علت پذیرفته شده استرس است. جانشینی مدیران، کوچک سازی و تولید تکنولوژی جدید همه می توانند به عنوان استرس زا عمل کنند زیرا در این حالت ها کارکنان باید با شرایط غیر آشنا تطبیق پیدا کنند. تغییر وقتی با استدلال منطقی سازمان شامل انتقال ها، خاتمه همکاری ها و دوباره کاری ها مرتبط باشد به دلیل افزایش عدم امنیت شغلی و تقاضای کار نامعین، می تواند پر استرس باشد. عدم امنیت شغلی به طور خاص یکی از بزرگترین تولید کنندگان استرس در اغلب کارکنان است.

#### ۱۵-۵-۶- جو سازمانی

محیط های کاری که خصوصیت آن رقابت بسیار زیاد می باشد، ارتباطات ضعیف، مدیران اقتدارگرا و سبک مدیریتی تهدیدآمیز استرس خلق می کند. یک علت استرس می تواند مدیریت بی صلاحیت باشد. چنانچه مدیران دارای استرس باشند این استرس را به کارکنان و زیر دستان منتقل کرده و دوباره استرس زیردستان به دیگر مدیران منتقل می شود که بصورت یک حلقه باطل افزایش استرس در می آید و در نهایت به نارضایتی شغلی منجر می شود. همچنین یک مطالعه در استرالیا نشان داده که نارضایتی بالای شغلی منجر به ناتوانی کارکنان می شود و در صورت عدم ترک سازمان توسط فرد، باعث بیماری در وی می شود.

#### ۱۵-۵-۷- محیط فیزیکی

صدای زیاد، نور نامناسب، دمای بالا یا پایین، شلوغی، کمبود حریم خصوصی و ناتوانی در شخصی سازی محیط کار می تواند تولید استرس کند. کار و زندگی در ساختمان های بلند مرتبه هم از جنبه روانی و هم فیزیولوژیکی روی افراد اثر گذاشته و استرس را افزایش می دهد.

#### ۱۵-۵-۸- ابهام نقش

چیست دچار فشار هستند در نتیجه برای آنها یک تهدید داخلی بوجود می آید و ممکن است از سوی مقامات بالاتر تنبیه شوند. این حالت نیز سطح استرس را افزایش می دهد (استون ۲۰۰۴، ۶۶۳-۶۶۵).

### ۱۵-۵-۹- عوامل شخصی

بسیاری از عوامل شخصی منابع بالقوه استرس در محیط کار هستند. به طور ذاتی بسیاری از مردم در مقابل فشارهای فیزیولوژیکی و روانی آسیب پذیر هستند و مشکلاتی برای این افراد بوجود می آید. به طور کلی شخصیت افراد به دو نوع الف و ب تقسیم می شود. افراد نوع الف افراد رقابتی پر انرژی و همیشه در فشار زمانی هستند و افراد نوع ب درست بر خلاف نوع الف هستند و کمال گرا می باشند. افراد نوع الف بیشتر مستعد استرس زیاد، بیماری های قلبی، فشارخون بالا و سایر بیماری های مرتبط با استرس هستند (استون ۲۰۰۴، ۶۶۵-۶۶۶).

### ۱۵-۵-۱۰- عوامل خارجی

بسیاری از عوامل خارجی و محیطی می توانند استرس ایجاد کنند. برای مثال بر اساس تحقیقات صورت گرفته عوامل محیطی مانند افزایش رقابت، کاهش قابلیت سود دهی، وضعیت اقتصادی، روابط کار و محدودیت های صنعتی می توانند در ایجاد استرس مؤثر باشند. عوامل اصلی خارجی تولید کننده استرس در زیر آمده اند (استون ۲۰۰۴، ۶۶۶).

### ۱۵-۵-۱۱- شرایط اقتصادی

رکود می تواند باعث کاهش یا طولانی شدن دوره های بیکاری و نگرانی شود. تحقیقات نشان داده است که اضطراب و عدم اطمینان از امنیت شغلی ناشی از نابسامانی های اقتصادی می تواند مشکلات سلامتی را افزایش دهد. حتی خود بیکاری های ناشی از رکود اقتصادی نیز می تواند باعث این امر شود. این نگرانی ها و فشارها حتی می تواند روی سطح استرس خانواده نیز اثرگذار باشد. در آمریکا کارمندان برای بهبود دادن وضعیت خود نزد کارفرما احساس فشار می کنند. تحقیقات در استرالیا نشان داده است که پول مهمترین عامل توزیع استرس در خانواده ها می باشد.

### ۱۵-۵-۱۲- مقررات و قوانین دولتی

سود مشمول مالیات، مزایای کارکنان، مقررات مرتبط با اخراج، فرصت های برابر، ایمنی و سلامت حرفه ای و مانند آن می تواند به تنش های میان کارگر و کارفرما اضافه شود. تمام شرکت ها باید خود را با



### ۱۵-۵-۱۳- مسافرت

مسافرت‌های زیاد کاری بین‌المللی یا حتی تماس‌های زیاد کاری می‌تواند تولید استرس کند. یک تحقیق در آمریکا نشان داده افرادی که دارای ارتباطات کاری زیادی هستند دارای فشارخون بالاتری نسبت به دیگران هستند و افرادی که به طور دائم مجبور به مسافرت و تغییر مکان بوده و با فشار زمانی نیز برای این امر مواجه هستند عصبانی‌تر و مضطرب‌تر هستند. مسافرت‌های با مسافت زیاد در محدوده زمانی کوتاه می‌تواند یک منشأ استرس باشد. علائم شایع مسافرت‌های با مسافت طولانی عبارتند از خستگی، عدم تعادل، بی‌خوابی، سردرد، کاهش ظرفیت ذهنی و فیزیکی، افسردگی و اختلالات وزنی. بعلاوه لغو پروازها، گم شدن بار سفر، بیماری، دزدی، قصور در انجام وظایف خانوادگی و بدقولی‌های خانوادگی از دیگر عوامل استرس‌زا در افرادی که زیاد مسافرت می‌کنند هستند.

### ۱۵-۵-۱۴- ارزش‌های جامعه

وقتی ارزش‌های جامعه در میان افراد مختلف باشد ممکن است استرس ایجاد شود. یکی از عواملی که تازه واردان به یک جامعه جدید با آن مواجه می‌شوند شوک فرهنگی است. به طور مشابه زمانی که مدیران در استخدام‌های سازمانی ارزش‌های متضادی را لحاظ می‌کنند، می‌توانند استرس را افزایش دهند. مدیران برای اینکه به هر دو مجموعه ارزش‌ها احترام بگذارند در حقیقت ممکن است خود را به دو قسمت تقسیم کنند. هر جامعه‌ای ارزش‌های خاص خود را دارد که افراد در مواجهه با آنها در صورت عدم آشنایی و رفتار درست ممکن است دچار استرس شوند.

### ۱۵-۵-۱۵- جرم و جنایت

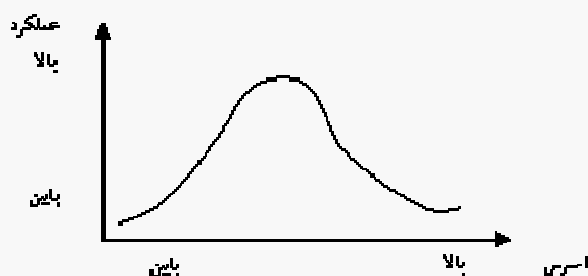
ترس از مورد دزدی قرار گرفتن، مورد تجاوز قرار گرفتن یا مورد حمله قرار گرفتن روی افراد فشار وارد می‌کند و این افراد پس‌زمینه‌ای از ترس در خود دارند و این مسئله باعث ترک منطقه خطر توسط این افراد می‌شود. بر اساس تحقیقات انجام شده در همه جا و همه افراد میزانی از این نوع ترس وجود دارد و بدیهی است که افزایش جرم و جنایت در جامعه و اطلاع‌رسانی بیش از اندازه و اغراق‌آمیز در این مورد می‌تواند سطح استرس در جامعه را افزایش دهد.

### ۱۵-۵-۱۶- موضوعات خانوادگی و شخصی

همسر خود را از دست می دهند دچار مشکلات سلامتی جدی شده یا حتی فوت کرده اند. تحقیق دیگری نیز نشان داده است که افرادی که طلاق می گیرند در سال اول بعد از طلاق بیشتر از مردمی که زندگی زناشویی عادی دارند دچار بیماری می شوند. همچنین در هنگام کنگ تجربه نشان داده است افرادی که قبل یا بعد از ازدواج دارای روابط جنسی نامشروع بوده اند و این موضوعات افشاء شود در بسیاری از موارد منجر به طلاق می گردد. رنج بردن از مشکلات خانوادگی و شخصی باعث افزایش سطح مصرف مواد مخدر و مشروبات الکلی می شود که این مواد مشکلات خاص خود را به همراه دارد (استون ۲۰۰۴، ۶۶۶-۶۶۸).

### ۱۶- استرس و عملکرد کاری

سطوحی از استرس ممکن است به بهتر شدن عملکرد کاری کمک کنند. شکل شماره ۳ ارتباط بین استرس و عملکرد کاری را نشان می دهد. وقتی استرس وجود ندارد چالش های کاری وجود نخواهد داشت، کسالت و ناتوانی افزایش یافته و بر روی عملکرد اثر منفی می گذارد. چنانچه استرس افزایش پیدا کند عملکرد به سمت بهبود می رود و کارکنان آمادگی ذهنی و روانی بالایی برای رویارویی با چالش ها پیدا می کنند.



شکل ۳- منحنی استرس و عملکرد

بعضی تحریک ها مفید هستند و کارکنان را برای رسیدن به احساس موفقیت و رضایت شغلی فعال می کنند. حال اگر مقدار استرس از سطح بهینه فراتر رود تقاضاهای زیاد از حد از کارکنان افزایش می یابد و سطح عملکرد افت می کند. در این نقطه، توان هماهنگی کارکنان از بین رفته، تصمیم گیری برای آنها مشکل شده و رفتارهای نامتعادل بروز می دهند. همچنین اگر استرس از حد معینی بیشتر شود عملکرد بدتر شده و کارکنان با درهم شکستگی ذهنی و فیزیکی روبرو می شوند (استون ۲۰۰۴، ۶۶۸-۶۶۹).

### ۱۷- رابطه استرس و ترک خدمت و سبک رهبری

شغلی بالاتری دارند. از طرف دیگر استرس شغلی کارکنان به طور مثبت با ترک خدمت کارکنان در ارتباط است. همچنین تاکنون ارتباط روشنی میان عملکرد، رضایت شغلی و استرس به صورت یکپارچه با سبک رهبری و ترک خدمت و آمادگی کارکنان پیدا نشده است. از طرفی دانش، تجربه و توانایی کارکنان در رابطه با یک وظیفه خاص اغلب بر روی اعتماد، تعهد و انگیزش و در نتیجه استرس و سلامتی اثر می گذارد. در نتیجه سازمانها باید افراد درست را برای انجام کار درست برگزینند و در همین حین آموزش مناسب نیز برای افزایش توانایی آنها در نظر بگیرند که این امر باعث متناسب شدن توانایی کارکنان و افزایش ایمنی و سلامت می شود (چن و دیگران ۲۰۰۵).

### ۱۸- تصمیم گیری و استرس

شاید یکی از شایع ترین علل استرس در مدیران عدم توان تصمیم گیری و اجرا باشد. عدم تصمیم گیری باعث ایجاد استرس می شود و استرس نیز باعث تشدید ناتوانی در تصمیم گیری می شود که این امر به صورت یک دور باطل عمل می کند و موجب اتخاذ تصمیمات نادرست می شود. مدیرانی که تصمیمات را به تعویق می اندازند و به شرح مشکلات گذشته توجه بیش از اندازه می کنند نیاز به عمل دارند. چنانچه مدیران از ابتدا نگران همه تصمیماتی باشند که تاکنون گرفته یا خواهند گرفت دچار استرس بیش از اندازه خواهند شد و پیامد آن کاهش توانایی آنها در مواجهه با وضعیت های جدید است. این امر منجر به نگرانی بیشتر، فشار بیشتر و مشکلات بیشتر می شود. در تصمیم گیری باید میزان مسئولیت و فوریت تصمیم لحاظ شود و نباید تأمل زیاد از حد روی تصمیمات صورت گیرد. یک تصمیم بد بهتر از تصمیم نگرفتن است و تصمیم درستی که دیر اتخاذ شود غیر قابل استفاده است. این یک افسانه است که تأخیر، کیفیت یک تصمیم را بهبود می بخشد. اما واقعیت اینست که تأخیر در تصمیمات استرس را افزایش می دهد (استون ۲۰۰۴، ۶۶۹).

### ۱۹- علائم استرس

علائم استرس به راحتی می توانند شناسایی شوند و به مدیران در مورد کارکنانی که با استرس کار می کنند هشدار دهند. علائمی که می توان مشاهده کرد عبارتند از:

- شکست در احساسات
- احساس عصبانیت هیجان یا خفگی

- بیخوابی
- بیقراری و ناتوانی در تمرکز
- افزایش استفاده از الکل و مواد مخدر
- افزایش مصرف دخانیات
- تغییر در رفتار غذایی
- ناتوانی از استراحت
- درد و ناراحتی های مزمن
- مشکلات جنسی

اغلب کارکنان بعضی از این نشانه‌ها را دارند که احتمالاً نتیجه استرس زیاد می‌باشد و اگر به این مشکلات توجه نشود ممکن است باعث بروز انواع بیماری‌ها شود (استون ۲۰۰۴، ۶۶۹).

## ۲۰- مدیریت استرس

چالش اساسی برای هر کارمند یافتن آن سطح از استرس است که بهره‌وری را بدون آسیب زدن به سلامت افزایش دهد. این امر با مدیریت مؤثر استرس امکان پذیر می‌شود. بعضی مهارت‌های مدیریت استرس که برای کنترل استرس لازم است در زیر آورده شده است:

### ۲۰-۱- استراحت

برای اجتناب از اثرات زیان آور استرس، کارکنان باید قطع کردن کار را یاد بگیرند. راحت بودن و درست استراحت کردن می‌تواند فرا گرفته شود. فعالیت‌های اساسی کاهش دهنده تنش مانند تنفس عمیق، تکنیک‌های رهاسازی مستمر خود و یوگا می‌تواند برای شکست دادن استرس استفاده شود. دیگر راه‌های راحت بودن و استراحت، گوش کردن به موسیقی، داشتن روابط جنسی مشروع و رژیم غذایی خوب هستند. حتی نگهداری حیوانات خانگی نیز می‌تواند به افرادی که از استرس رنج می‌برند کمک کند به خصوص نگهداری پرندگان می‌تواند اثر روانی مثبتی روی افراد بگذارد.

### ۲۰-۲- ورزش

فعالیت‌های منظم فیزیکی مثل رقص باله، قدم زدن، درجا دویدن، شنا کردن، قایقرانی، دوچرخه سواری یا تنیس نه تنها قوای جسمانی را تقویت می‌کند، بلکه برای مواجهه با استرس نیز به فرد کمک می‌کند. قبل

سلامتی در نظر گرفته‌اند دارای میزان غیبت، ترک خدمت و ادعاهای حقوقی کمتری هستند.

### ۲۰-۳- رژیم غذایی

طولانی شدن استرس می‌تواند بدن را از ویتامین‌ها تهی کرده و آن را مستعد بیماری کند. بعلاوه افرادی که تحت استرس هستند عادات غذایی‌شان تغییر می‌کند، آنها ممکن است بعضی وعده‌های غذایی را حذف کنند و مصرف داروهای محرک مانند قهوه، الکل یا سیگار را افزایش دهند. بنابراین باید رژیم غذایی متعادلی را ایجاد نمود. طبق تحقیقات انجام شده وجود سطح استرس بالا و رژیم غذایی نامطلوب ۳۰ تا ۵۰ درصد بهره‌وری را کاهش می‌دهد.

### ۲۰-۴- صحبت کردن

صحبت کردن در مورد نگرانی‌ها یا مشکلات می‌تواند یک راه بسیار موثر برای کنترل استرس و کمک به کارکنان برای هماهنگی با فشار اضافی باشد. افراد نوعاً زمانی که به آنها فرصت صحبت کردن ناکامی‌ها و ناتوانی‌هایشان داده می‌شود، احساس رهایی پیدا می‌کنند. محبوس کردن فشارهای روانی در خود و صحبت نکردن در مورد مشکلات راه مناسبی برای مواجهه با استرس و کنترل آن نمی‌باشد.

### ۲۰-۵- برنامه ریزی و مدیریت زمان

بسیاری از استرس کارکنان نتیجه برنامه ریزی ضعیف است. کارکنان باید زمان کافی برای رسیدن به اهداف کاری خود در اختیار داشته باشد. ضعف برنامه ریزی منجر به گیج شدن در مورد اهداف، فعالیت سریع و ناتوانی قابل توجه می‌شود. وقتی یک مدیر در عمل شکست بخورد و تراکم فعالیت‌ها ایجاد شود استرس در مدیر و اطرافیان بوجود می‌آید. نوعاً این تراکم در فعالیت‌ها موجب شکست در استفاده از فرصت‌ها می‌شود.

### ۲۰-۶- تفویض

تفویض کم یکی از دلایل مقدماتی شکست مدیریت و کنترل استرس است. مدیران نیاز به اتکاء کردن دارند زیرا آنها نمی‌توانند همه تصمیمات به خصوص تصمیمات کوچک روزانه را بگیرند. افسوس که بسیاری از مدیران به تفویض بی‌میل هستند. آنها از اینکه دیگران نتوانند این وظایف را انجام دهند هراس دارند. تفویض یک وسیله اساسی در مدیریت زمان و کنترل استرس است و بدون آن سلامت عقلی مدیران دچار خطر می‌شود (استون ۲۰۰۴، ۶۷۰-۶۷۲).

۱. **صحبت آزاد کارکنان به طور آزاد با یکدیگر:** در یک سازمان که کارکنان می‌توانند با یکدیگر آزادانه صحبت کنند بهره‌وری و حل مسئله معمولاً بهتر می‌شود.
۲. **کاهش تعارضات شخصی در کار:** برای حداقل کردن تعارض در کار، کارفرمایان سه مرحله را می‌توانند طی کنند: الف) آموزش مدیران و کارکنان برای حل تعارضات بوسیله ارتباطات، مذاکره و احترام. ب) رفتار کردن با کارکنان به طور منصفانه. ج) تعریف روشن وظایف شغلی.
۳. **دادن قدرت کنترل کافی به کارکنان در مورد چگونگی انجام کار آنها:** کارکنان وقتی که روی کار خود کنترل داشته و در روش انجام کار توسط آنها انعطاف پذیری وجود داشته باشد بهره‌وری آنها بالاتر رفته و بهتر با استرس مواجه می‌شوند.
۴. **اطمینان از اینکه بودجه پرسنلی کافی می‌باشد:** بار کاری زیادتر بیماری‌ها، ترک خدمت و تصادفات را افزایش داده و بهره‌وری را کاهش می‌دهد. بنابراین اگر کارکنان کافی در اختیار نداشته باشیم صحبت از یک پروژه جدید ارزش ندارد.
۵. **درباره کارکنان به راحتی صحبت کنید:** مدیریت باید کارکنان را از اخبار بد به خوبی اخبار خوب آگاه کند. دادن فرصت به کارکنان برای بیان نگرانی‌هایشان نیز مهم است.
۶. **حمایت از تلاش‌های کارکنان:** کارکنان بهتر می‌توانند خود را با بار کاری هماهنگ کنند اگر مدیریت انرژی‌دهنده، فهیم و تشویق‌کننده باشد. گوش کردن به کارکنان و هدایت نظرات آنها می‌تواند کمک‌کننده باشد.
۷. **تأمین مرخصی شخصی رقابتی و مزایای کارکنان:** کارکنانی که وقت کافی برای استراحت و بازیابی خود بعد از کارهای سنگین را دارند، بیماری‌های مرتبط با استرس کمتری دارند.
۸. **تعیین سطوح جاری مزایای کارکنان:** وقتی مزایای در نظر گرفته شده برای کارکنان کاهش پیدا کند سطوح استرس آنها افزایش پیدا می‌کند. کارفرمایان باید به دقت فعالیت‌هایی را که موجب ذخیره مزایا برای کارکنان می‌شود بسنجند در غیر این صورت و با کاهش مزایای کارکنان، آنها دارای اتلاف انرژی می‌شوند.
۹. **کاهش مقدار خطوط قرمز (قوانین محدود کننده) برای کارکنان:** کارفرمایان می‌توانند اتلاف انرژی را بوسیله عدم انجام کارهای غیر ضروری و رویه‌های زائد، کاهش دهند.



(۶۷۰)

www.k

www.kandoocn.com

www.kandoocn.com

www.kandoocn.com

oocn.com

- ۲- اندازه گیری و سنجش در امور تربیتی - تألیف دکتر علی اکبر سیف
- ۳- مقدمه ای بر برنامه ریزی آموزشی و درسی - مولف منبع: دکتر علی تقی پور

ظہیر

- ۴- اصول برنامه ریزی آموزشی - تألیف عظیمی
- ۵- مدیریت استراتژیک - مولف: دکتر لطف الله فروزنده دهکردی
- ۶- سایت های شرح داده شده در ذیل:

[www.aftab.ir](http://www.aftab.ir)

[www.daneshnameh.roshd.ir](http://www.daneshnameh.roshd.ir)

[www.tadbir.ir](http://www.tadbir.ir)

[www.tebyan.net](http://www.tebyan.net)

[www.persianblog.com](http://www.persianblog.com)

<http://mehr.sharif.ir/~staffedu/src/eedu/office.PPT>

[www.modir.ir](http://www.modir.ir)