

مروری بر

# مفاهیم و اصول مرتبط به آموزشگاه

جهت ارائه به

## سازمان فنی و حرفه‌ای استان تهران

(به منظور اخذ مجوز مدیریت آموزشگاه)

تهیه کننده

مهري عباسی کمردی

## آشنایی با مفاهیم (توانایی تشخیص مفهوم مدیریت و اصول آن)

### آشنایی با مفهوم سیستم و انواع آن

الف- نگرش تجزیه‌گرایا مکانیسمی

ب- نگرش کل‌گرایا سیستمی

### نگرش تجزیه‌گرایا

این نگرش مطابق با اندیشه فلاسفه یونان باستان است. به این صورت که هر پدیده‌ای را به‌زیر مجموعه‌های آن و اجزا فرد تقسیم‌نموده تا با مطالعه رفتاری هر قسمت رفتار پدیده‌ای اصلی مورد بررسی قرارگیرد.

### نگرش کل‌گرا

این نوع نگرش نیز واجد ریشه باستانی و غالباً در ممالک چین، یونان و ایران باستان مطرح‌بوده است. به‌طور کلی ویژگی این نوع نگرش، برعکس نگرش قبلی است. به‌طوریکه نخست رفتار کلی مجموعه مورد بررسی و ارزیابی قرار می‌گیرد سپس با توجه به‌اینکه هر جزء آن دارای ماهیت و وظیفه‌ای شخص در مجموعه می‌باشد اثرگذاری و اثرپذیری هریک بررسی می‌شود.

### سیستم‌های باز و کارکرد آن‌ها

سیستم‌های باز دارای ویژگی‌های برعکس سیستم بسته می‌باشند و شرایط رشد، تبادلات مستمر بین اجزاء درونی و محیط بیرونی، میل به‌وقوع نظم و هماهنگی و پیچیدگی‌های روابط از مشخصه‌های مهم این سیستم است.

### سیستم‌های بسته در کارکرد آن‌ها

ویژگی اصلی این سیستم، عدم وجود ارتباط پیوند با محیط پیرامونش است دراین سیستم، کلیه فعالیت‌ها به‌روابط متقابل اجزاء آن مربوط می‌شود و در واقع مشخصه سیستم بسته، گرایش به‌تعادل ایستا و رکود نسبت به محیط بیرون است. البته این پارامترها از لحاظ نظری واجد توجیه

است. زیرا نمی توان نبود هیچ گونه تاثیر و نفوذ عوامل خارجی و تبدلات متقابل با آن را در محیط های واقعی متصور بود ولی به دلیل میزان ناچیز و موردی آن منظور نمی شود.

## آشنایی با مفهوم سازمان

واژه " سازمان " کاربری وسیعی دارد و در ابعاد مختلف اجتماع می توان انواع سازمان و در مقیاس های متنوع آن را مشاهده نمود.

## نگرش سیستمی

تحولات تکنولوژی سریع و روزمره سازمان ها را به تجهیزات تازه ای مجهز می سازد و سازمان به عنوان یک سیستم باید بتواند به نوعی تعادل با تحولات تکنولوژیکی برسد. بررسی موارد فوق و مستندات آن نشان می دهد، یک سازمان مجموعاً دارای اجزاء و سیستم های فرعی و مؤثر بر یکدیگر بشرح ذیل می باشد.

۱- انسان به عنوان یک فرد.

۲- سازمان رسمی و انسان به عنوان عضوی از آن

۳- سازمان غیررسمی و انسان به عنوان عضوی از آن.

۴- تکنولوژی و تجهیزات، اطلاعات، روش های اجرای کار.

۵- مدیریت

## روش پیشنهادی چرچمن در نگرش سیستمی به سازمان

### ۱- اهداف سازمان

یکی از مهم ترین ابعاد بررسی یک سیستم بوده و در شرایط وجود تعدادی اهداف، اولویت بندی آن در نظر می باشد.

### ۲- منابع سازمان

منابع سازمان، عواملی هستند که سازمان را در راستای تحقق اهدافش کمک می نماید. منابع سازمان عموماً نشان تخصص ها، نیروی انسانی، پول و سرمایه، ساختمان، تجهیزات و تکنولوژی منابع هستند که از دوجهت برای سیستم حائز اهمیت می باشند:

- الف- سیستم با استفاده از منابع می تواند به اهداف خود و برنامه های تعیین شده بپردازد.
- ب- سیستم از این طریق به حیات خود ادامه می دهد.

### ۳- محیط سازمان

محیط سیستم را عواملی تشکیل می دهد که در خارج سیستم قرار دارند.  
برخی عوامل اصلی محیطی بدین صورت می باشند:

- بودجه و سرمایه
- روش های قبلی انجام کار
- فرهنگ سازمان
- فرهنگ خارج سازمانی ( شرایط فرهنگی محیط)
- کمبود تخصص
- قوانین و مقررات
- آداب و سنن
- شرایط اقتصادی و اجتماعی
- گروه های نفوذ
- سازمان های رقیب
- ضعف مدیریت
- افراد یا تفکرات و نظرات متفاوت با جهت گیری های سیستم

### ۴- اجزای تشکیل دهنده سیستم

در این رابطه، هدف مدیر از توجه به اجزاء شناسایی وظایفی است که معیار عملیاتی آنها با معیار عملیاتی کل سیستم ارتباط دارد. با این نوع نگرش، وجود واحدهای با کارکرد مشابه مشخص شده و می توان نسبت به تبیین وظایف و جلوگیری از هدر رفتن منابع اقدام نمود.

## ۵- مدیریت سیستم

مدیر به‌عنوان یکی از اجزای سیستم، سایر اجزاء یا عوامل را اداره و بایستی با نظارت خویشتن، روند انجام عملیات و چگونگی آن نسبت به برنامه‌های تعیین‌شده را کنترل نموده و در صورت بروز مشکل نسبت به رفع آن اقدام به برنامه‌ریزی نماید.

### سازمان‌های متمرکز:

در این‌گونه سازمان‌ها، جایگاه و اعمال تصمیم مدیریت به‌صورت هسته مرکزی بوده و کلیه تصمیم‌گیری‌ها و برنامه‌ریزی‌ها از آن طریق به واحدها ارائه شده و مورد اجرا قرار می‌گیرد.

### سازمان‌های غیرمتمرکز:

در یک سازمان غیرمتمرکز برخلاف سازمان متمرکز، فرآیند تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری در ارکان مختلف و عمده سطوح آن جاری می‌باشد.

### فراگرد مدیریت:

تحقق اهداف و ماموریت‌های هر سازمانی به فراگرد مدیریت آن سازمان، بستگی دارد. این فراگردها شامل برنامه دیگری - سازماندهی - هدایت - انگیزش - هماهنگی - نظارت و ارزشیابی است که مجموعه آن‌ها مدیریت را شکل می‌دهد.

### توانایی تشخیص مفهوم مدیریت آموزشی و کارکردهای آن:

#### شناسایی مفهوم آموزش و انواع آن:

به‌طور کلی، آموزش را می‌توان فرآیندی در نظر گرفت که بر اثر آن افراد برخوردار تجهیز به مهارت و شناخت مناسب از اهداف و فعالیت مربوطه می‌گردند. جریان آموزش شامل محتوی، جهت و تاکیده‌های خاص بود و طی این جریان، معلومات در ذهن فرد جایگزین شده و به آگاهی‌های قبلی وی افزوده شده و تغییرات محسوسی در رفتار و نحوه نگرش کاری ایشان ایجاد می‌گردد.

### ضرورت‌های آموزشی:

افزایش رقابت در سطوح داخلی و خارجی

۱- جهانی شدن بازار

۲- حرکت از صنایع تولیدی به خدمات و فعالیت‌های دانش‌بر

۳- روند تغییرات و پیشرفت فناوری

- گسترده روز افزون تحقیق و تکوین و بازخورهای آن

- تغییرات اساسی در سیستم‌ها و روش‌ها

- انقلاب در دانش کاربر مواد

- ضرورت تصمیم‌گیری سریع و دقیق از سوی مدیران

- ضرورت ارتقای بهره‌وری و کیفیت و کارآیی سازمان

- ضرورت بهبود بخشی عملکرد کارکنان

- کاربرد فنون بهره‌وری

- بهبود کیفیت زندگی کاری

### فواید آموزش:

اهم این موارد بشرح ذیل می باشد.

۱- میزان دانش و مهارت‌های کارکنان افزایش می‌یابد.

۲- روابط بین مدیریت و کارکنان بهبود می‌یابد.

۳- به دلیل زیر می‌تواند منجر به افزایش عملکرد سازمانی شود.

- بهبود کیفیت و بازدهی کار.

- تسهیل در انجام کار.

- تسریع در انجام فعالیت.

- رعایت نکات ایمنی و بهداشتی حین کار.

- استفاده بهینه و جلوگیری از به‌هدررفتن منابع.

- نظم و انضباط کاری.

- کاهش هزینه‌های سازمان.

- مشارکت گروهی و کار جمعی.

- اعتماد به نفس کاری پرسنل.

- زمینه‌های بروز نوآوری‌ها و ابتکارات.

- ایجاد رضایت‌مندی در افراد.

## مهم ترین شیوه های آموزشی:

شیوه های متعددی جهت اجرای آموزش وجود دارد که برخی از رایج ترین آن بشرح ذیل می باشد:

- ۱- روش آموزش و خطا
- ۲- روشی استاد و شاگردی
- ۳- روش علمی و منطقی

## انواع آموزش:

- ۱- آموزش رسمی
- ۲- آموزش غیررسمی
- ۳- آموزش غیررسمی سازمان نیافته.

## شناسایی ویژگی های آموزش های فنی و حرفه ای:

آموزش فنی و حرفه ای نیاز اصلی توسعه اقتصادی محسوب می شود. کشور ما که با انباشت نیروی کار غیرماهر مواجه می باشد به شدت نیازمند توسعه نیروی ماهر و سرمایه گذاری در تقویت و ارتقاء مهارت جویندگان کار است. بدون سرمایه گذاری در آموزش های فنی و حرفه ای نمی توان مدعی جهت به سمت اقتصاد جهانی بود. لذا باید در روند تدوین سیاست های اقتصادی کشور، آموزش فنی و حرفه ای به صورت مورد توجه قرار گیرد و سرمایه گذاری در آن توسعه و گسترش مهارت های حرفه ای در بین جوانان جویای کار باید از سیاست های راهبردی کشور تلقی گردد.

## استراتژی ها:

- توسعه مشارکت های مردمی و تقویت بخش خصوصی در توسعه آموزش های فنی و حرفه ای. بهبود کارآیی خارجی و کیفیت نظام آموزش فنی و حرفه ای.
- ۱- توسعه مشارکت های مردمی و تقویت بخش خصوصی در توسعه آموزش های فنی و حرفه ای.
  - ۲- بهبود کارآیی خارجی و کیفیت نظام آموزش فنی و حرفه ای.
  - ۳- توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات در آموزش های فنی و حرفه ای.

۴- توسعه منابع انسانی، همراه با اصلاح ساختار سازمانی.

۵- توسعه امور پژوهشی.

### شناسایی نقش آموزش فنی و حرفه‌ای در نظام آموزش کشور:

۱- آموزش در مراکز ثابت.

۲- آموزش تیم‌های سیار.

۳- آموزش در پادگان‌ها.

۴- آموزش در صنایع.

۵- آموزش خودیاری فنی.

۶- آموزش صنایع ساختمان.

۷- آموزش کشاورزی.

۸- بخش غیردولتی (آموزشگاه‌های فنی و حرفه‌ای آزاد).

### مدیریت آموزشی و وضعیت وجودی افراد:

انسان موجودی است که تحولات روحی و جسمی او بر اثر تکامل و رشد مختص آن و روند تربیتی که به صورت اکتسابی و برخوردار شدن حاصل می‌شود، انجام می‌گیرد. کمک به شناخت ظرفیت‌های روحی و جسمی افراد، زمینه‌سازی رشد و ارتقاء مهارت‌های زندگی و تلاش و فعالیت در جامعه، اهم مواردی است که توسط اعمال مدیریت‌های آموزشی تأمین می‌شود.

### ویژگی‌های مدیر آموزشی:

۱- مهارت در رهبری و هدایت افراد به‌ویژه کار در آموزش.

۲- مهارت در روابط انسانی.

۳- مهارت در برقراری روابط گروهی.

۴- مهارت و ارزشیابی.

۵- مهارت در انتخاب همکاران.



## وظایف مدیران آموزشی:

اهم این موارد بشرح ذیل می باشند:

۱- طرح و برنامه ریزی‌های آموزشی.

۲- سازماندهی:

سازماندهی، عبارت است از ایجاد نظم و نسق کاری برای هرکس به انضمام هماهنگ کردن و مرتبط ساختن مساعی یک عده با ایجاد موازین خاصی در راستای اهداف مشخص و تعیین شده در واقع، بایک سازماندهی اصولی، می توان استفاده بهییه از تجهیزات و امکانات و منابع مالی و انسانی را محقق نمود.

۳- پیش بینی و ارزیابی کاری:

ویژگی بررسی و تحلیل وضعیت موجود عملکردی سازمان و ابعاد فعالیت های در آن و نیز باتوجه به مستندات و اطلاعات موردنیاز، توانایی ارزیابی و پیش بینی گزینه های چگونگی تغییر کارکرد، ازجمله مشخصه های مهم در مهارت یک مدیر آموزشی می باشند.

۴- هدایت و رهبری.

۵- ایجاد روحیه و اشتیاق درمشارکت کارکنان در برنامه های کاری گروهی و یا وظایف فردی.

۶- تامین نیازها و احتیاجات منابع مادی و انسانی کار.

۷- نظارت و راهنمای مناسب کادر آموزشی.

۸- رفع مسایل و مشکلات.

۹- مشاوره و راهنمایی کارآموزان.

لوترگیلو لیک وال. ارویک عناصر مدیریت را به ۷ دسته تقسیم می کنند که از آن می توان در اجرای هریک از ابعاد مدیریت آموزشی استفاده کرد. اصطلاح DOSDCRB مجموعه حروفی است که هر حرف آن به مفهومی از عناصر اصلی امور اداری در اجرای یک بعد مدیریت اشاره دارد. این مفاهیم بشرح ذیل می باشد.

۱- طرح و برنامه Planing

۲- سازماندهی Organizing

۳- کارگزینی Stafing

۴- هدایت Directing

۵- هماهنگی Coordinating

۶- گزارندهی Reporting

۷- امور بودجه Budgeting

### آشنایی با اصول مدیریت آموزشی و کاربرد آن:

باتوجه به اهمیت و نفوذ مدیریت علمی در مدیریت آموزشی، نقش های اساسی مدنظر آن در قالب بخش های کلی و دهگانه قلمرو مدیریت آموزشی بشرح زیر عنوان می شود:

نظارت و راهنمایی مربیان.

۱- برنامه ریزی ( آموزشی و درسی)

۲- روابط اجتماعی - فرهنگی در مناسبات انسانی.

۳- ایجاد و استقرار تغییر.

۴- ارزشیابی ( مطلق - نسبی - مرحله ای و پایانی).

۵- اجرا.

۶- میانجی و یاری رسان درحل مشکلات، بحران ها و تعارضات.

۷- حسابرسی و کنترل امور مالی و بودجه و پشتیبانی تدارکاتی.

۸- مشاوره و راهنمایی تحصیلی - شغلی - روحی و روانی دانش آموزان و مهارت جویان

۹- رشد سازمانی و امور کارکنان.

### توانایی تهیه گزارش های مورد نیاز آموزشگاهها:

برای گزارش نویسی تعریف های گوناگونی شده که ساده ترین آن ها انتقال پاره ای از اطلاعات به کسی یا کسانی که آگاهی کافی ندارند. به عبارت دیگر شخص حقیقی یا حقوقی برای کسب اطلاعات بیشتر نیاز به گزارش دارد.

مثلاً: اطلاعاتی که از رسانه های گروهی یا روزنامه ها دریافت می کنیم، یک نوع گزارش محسوب می شود.

### آشنایی با جامعه شناسی عمومی:

تعریف دقیق از جامعه شناسی به عنوان یک علم کار ساده ای نیست، زیرا اولاً هنوز جامعه شناسی در کشور ما دوران اولیه حیات خود را می گذراند و دامنه مطالعات در زمینه های آن چندان گسترش نیافته است. ثانیاً میان مباحث مختلف نظری و کاربردی آن آشفتگی هایی وجود دارد که تشخیص موضوع آن با موضوعات علوم انسانی دیگری که قبل از آن به وجود آمده اند دشوار می نماید. جامعه شناسان هر کدام، برحسب استنباط ها و برداشت ها و نظریات خود کوشیده اند از جامعه شناسی تعریفی بدست دهند. بنابراین مساله دیگر مربوط به گوناگونی تعریف هایی است که از این دانش به عمل آمده است. شاید به تعداد کتابهایی که درباره این علم شده است از آن تعریف شده باشد.

### جامعه شناسی فرد:

در طول سی سال اخیر جامعه شناسی فرد به عنوان یکی از شیوه های بررسی جامعه شناختی گروه های کوچک مورد استفاده قرار گرفته است کاربرد این شیوه در مطالعه گروه های کوچک نشان می دهد که جامعه شناسان میان گروه کوچک و گروه بزرگ به تفاوت هایی دست یافته اند.

### جامعه شناسی کلان:

یا جامعه شناسی بزرگ به بررسی نظام های کلی اجتماعی نظیر نظام فئودالی، نظام سرمایه داری و مانند آن ها می پردازد و سعی دارد تصور دگرگونی های آن ها را آشکار سازد و قوانین عمومی حاکم بر این نظام ها را تبیین کند.

### میانجی و یاری رسان در حل مشکلات، بحران ها و تعارضات:

به طور کلی، یک الگوی مناسب اجرای این مسئولیت مهم مشتمل بر عمده موارد زیر می باشد:

- ۱- ایجاد فضای مناسب جهت مشارکت افراد دارای مسئله یا مشکل.
- ۲- تعریف صحیح در دست مسئله.
- ۳- تعیین قضاوت های مبتنی بر ارزش های فردی طرفین.
- ۴- ادامه اقدامات جانشین برای حل مسئله و تعارض.
- ۵- التزام طرفین در انجام راه های آرایه شده در حل مسئله.
- ۶- پیگیری رفتاری و مراقبت.

۷- حسابرسی و کنترل امور مالی و بودجه و پشتیبانی تدارکاتی.

۸- مشاوره و راهنمایی تحصیلی، شغلی، روحی و روانی دانش آموزان و مهارت جویان.

۹- رشد سازمانی و امور کارکنان.

همچنین مدیران بایستی در جهت نیل به اهداف پیش بینی شده از یک ارزشیابی آموزشی اصولی و مناسب، به طور توأم محوریت های راهبردی مربوطه را همواره مورد توجه قرار دهند. به طور کلی، عمده این محوریت های واجد اهمیت بشرح زیر می باشد:

۱- برنامه ها.

۲- جریان گردش امور.

۳- عملکرد.

۴- افراد و پرسنل.

### شناخت سبک های مدیریت

در رابطه با سبک های مدیریت پژوهش های زیادی انجام شده است و کتب و منابع فراوانی به رشته تحریر درآمده است که مطالب فوق اشاره ای بسیار کوچک به آن هاست دامنه این مطالعات از پژوهش های دانشگاه های اوهایو و میشیگان آمریکا که عمدتاً به شناسائی دو سبک رابطه مداری Consideration و کارمداری Initiating stsuccluso منتهی گردید تا پژوهش های مربوط به رهبری محیطی موقعیتی که تا بررسی ویژگی های اشخاص محیط و تکنولوژی و غیره در انتخاب سبک مدیریت امتداد می یابد به عنوان مثال اثربخشی که همان تطبیق سبک با موقعیت و شرایط است و قیدی به روابط با زیردستان، ساختار سازمان و میزان قدرت تفویض به مدیر به عنوان عوامل اثربخشی رفتار مدیریت ورسی و بلانچارد به ویژگی های بلوغی افراد توجه خاص مبذول می دارند.

یکی از نظریه های که به سبک مدیریت می پردازد نظریه مسیر - هدف می باشد. در این نظریه، اعتقاد بر این است که انگیزش رضایت و کوشش های زیردستان به رفتار مدیر بستگی دارد. عوامل محیطی که سبک یا رفتار مدیر را مناسب جلوه می دهد و سبب انگیزش کارکنان می شود توجه به ویژگی های کار و محیط و همچنین ویژگی های زیردستان است این نظریه در ابتدا دو سبک رابطه مداری و دستوری مانند دوسبک رابطه مداری و کارمداری که در بالا توضیح دادیم را مشخص می کند.

## ۱. برقراری روابط انسانی و اصول ارتباط

روابط انسانی مفهوم وسیعی دارد و هر نوع را بطه‌ای بین دوفرد، دوگروه، فرد و گروه، سازمانی و فرد و غیره را دربر می‌گیرد. این روابط ممکن است به اشکال مختلف مانند روابط رسمی، غیررسمی، عمومی، خصوصی، کلامی، غیرکلامی، عمودی، افقی و چندجانبه رخ دهد. درعین حال، امکان دارد روابط در محیط‌ها و در موقعیت‌های گوناگونی برقرار شود. پس روابط، بدون در نظر گرفتن مجرا، نوع و موقعیت آن، ارتباط، کنش و واکنش است بین دوطرف که یک طرف می‌خواهد نیاز یا پیامی را به طرف دیگر منتقل کند.

نگاهی به تعاریف مختلفی که از روابط انسانی شده است، نشانی می‌دهد که دراکثر تعاریف مساله پذیرش فرد یعنی پذیرش ارزش، اهمیت و حق پرستی او از اهمیت فراوانی برخوردار است. در واقع منظور از روابط بهینه، روابط کلی است که از طریق آن قابلیت‌های افراد شناخته‌شود، به آن‌ها مسئولیت داده شود و به‌نحوی آن‌ها براساس قابلیت‌ها و استعدادهایشان در امور زندگی و سازمانی شریک و سهیم گردند. روابط انسانی در یک سازمان آموزشی، فرایند برقراری، حفظ و گسترش رابطه هر فرد پویا و دوجانبه بین اعضای یک سیستم اجتماعی است که با تامین نیازهای مدخلی، اجتماعی و روانی فرد و گروه، سبب تفاهم، احساس رضایت و سودمندی متقابل و به‌وجود آمدن زمینه‌های اعتماد، انگیزش، شد و تسهیل رسیدن به اهداف سازمان آموزشی می‌شود.

برای آنکه بتوانیم معنی و مفهوم روابط انسانی را درک کنیم باید عوامل به‌وجود آورنده آن را بشناسیم این شناخت نیازمند بررسی و تحقیق همه جانبه است که از طریق تجزیه و تحلیل دقیق موضوع در عمل حاصل می‌شود همان‌گونه که همه پدیده‌های جهان هستی اعم از مادی یا غیرمادی دارای علل موجهه هستند روابط انسانی نیز از این قاعده مستثنی نمی‌باشد اما درعین حال باید توجه داشت رفتار و روابط انسان‌ها موضوعی بسیار پیچیده است و با موضوعات فیزیکی و شیمیایی قابل مقایسه نیست. این پیچیدگی از پیچیدگی انسان و ترکیب با شرایط و موقعیت‌های متفاوت حاصل می‌شود. با این توصیف دانشمندان زیادی روی موضوع رفتار و روابط انسان متمرکز شده و عمر و انرژی خود را صرف پژوهش در عوامل آن کرده‌اند. برپایه همین تحقیقات عوامل متعددی مورد شناسایی قرار گرفته‌اند و امروزه مورد توجه دانشجویان مدیریت و مدیران سازمان‌ها برای شناخت رفتار و برقراری روابط انسانی مورد استفاده قرار می‌گیرد. برقراری روابط انسانی کلید تحقق هدف انسان‌سازی است.

روابط انسانی، آن گونه که بعداً روشن خواهد شد عرصه جاذبه‌های انسانی است. عرصه و میدانی که انسان گرمی وجود دیگری را درک می‌کند میدان مغناطیسی است که عاشقان معشوق خود را پیدا می‌کنند و از نظر جسمی، عاطفی و روانی جذب وجود او می‌شوند. میدانی که شریان زندگی بکار می‌افتد و آب حیات را به سلول‌های مغز و قلب آدم‌ها جاری می‌کند کشش میل به حرکت، الگوپذیری است کارکردن با انسان‌ها به منظور تغییر در آن‌ها، تنها از طریق روابط انسانی اثر بخش ممکن می‌باشد. بسیاری از دانشمندان برقراری روابط انسانی را مهم‌ترین عامل موفقیت مدیران دانسته‌اند براساس پژوهش‌هایی که روی عده‌ای از مهندسان انجام گرفت نتیجه این شد که موفقیت مهندسان، قبل از آنکه ناشی از تخصص مهندسی آنان باشد بیشتر مربوط به توان برقراری روابط انسانی آن‌هاست معنی این سخن آن که آن دسته از مهندسانی که در کار خود موفق بوده‌اند بیشتر کسانی بودند که می‌توانستند با همکاران و مشتریان خود روابط انسانی مطلوب برقرار کنند اثر و ارزش برقراری روابط انسانی آنقدر زیاد است که خداوند متعال یکی از دلایل پیروزی پیامبر اسلام، حضرت محمد (ص) را داشتن اخلاق خوش و رفتار مناسب اعلام می‌کند و می‌فرماید.

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ - لَهُمْ وَ لَوْ كُنْتَ

پس با رحمت خداوند به ایشان ( مردم) نرمی کردی و اگر بدخوی سخت دل بودی، هرآینده از دورت پراکنده می‌شدند، پس در گذر از ایشان و برای آن‌ها آمرزش بخواه و با آن‌ها درکارها مشورت کن و چون تصمیم گرفتن به خدا توکل کن به درستی که خداوند توکل کنندگان را دوست دارد. علاوه بر آن که روابط انسانی عامل مهم موفقیت مدیران در همه مدیریت‌های مانند مدیریت بازرگانی - صنعتی، دولتی و نظامی و غیره است اما در مدیریت آموزشی جایگاه دیگری دارد که با سایر مدیریت‌ها قابل مقایسه نیست دانش آموزان نه تنها تجربه‌های کافی برای شناخت و تشخیص مصالح بلند مدت خود را ندارند از نظر ساده اندیشی و صاف و زلال بودن قلب و اندیشه خود تحت تأثیر رفتار و روابط افراد هم از رفتار باطنی و خالصانه و رفتار ظاهری قرار می‌گیرند این تأثیر آنقدر زیاد است که با قاطعیت می‌توان گفت مدیران و مربیان نمی‌توانند بدون تأثیر مثبتی که از طریق رفتار و روابط خود بر دانش آموزان می‌گذارند در تغییر رفتار یا به عبارت دیگر تعلم و تربیت آن‌ها فوق شوند.

جنبه‌های دیگری از روابط انسانی وجود دارد مانند ارتباط با مسلمانان سایر کشورها و آشنایی با فرهنگ و تمدن ایران و اسلام، پرورش روحیه اخوت ایمانی و تعاون اسلامی و همبستگی فرهنگی و ملی، پرورش امر به معروف و نهی از منکر، رشد فضائل و مکارم اخلاقی، خودشناسی تعدیل عواطف

پرورش روحیه انتقادپذیری وسعه صدر و تحمل آرا دیگران در برخورد اندیشه‌ها، احترام به شخصیت دیگران، ایجاد روحیه ایثار و انفاق و عمل به احکام اقتصادی اسلام و ایجاد روحیه اعتقاد به ائتلاف و اتحاد و تلاش در جهت تحقق الفت و وحدت فرهنگی، سیاسی، نظامی و اقتصادی مسلمین و تعهد برادرانه نسبت به همه مسلمانان و حمایت بی‌دریغ از مستضعفان جهان اشاره می‌شود.

پس دستگاه‌های آموزشی و آموزشگاه‌های کشور در رابطه با روابط انسانی وظیفه سنگینی برعهده دارند. تحقق اهداف و اصول فوق‌الذکر نیاز به برنامه‌ریزی گسترده و وسیعی دارد که باید با ژرف‌اندیشی تدوین، طراحی سازماندهی و پیاده‌شد: نقش و سهم مدیران آموزشگاه‌ها در این برنامه بسیار حساس و سرنوشت‌ساز است.

مدیران باید برای دست‌یابی به چنین اهداف بزرگی باید از هر جهت آمادگی و مهارت داشته‌باشند. چنانچه مدیران نتوانند از عهده مسئولیت‌های خود در رابطه‌انسانی برآیند بدون شک خسارت‌ها و آسیب‌های زیادی بر پیکر جامعه وارد خواهدآمد.

روابط انسانی در یک سازمان آموزشی، فرایند برقراری، حفظ و گسترش رابطه هدفدار پویا و دو جنبه بین اعضای یک سیستم اجتماعی ( آموزشگاه ) است که با تأمین نیازهای منطقی- اجتماعی و روانی فرد و گروه سبب تفاهم، احساس رضایت و سودمندی متقابل و به‌وجود آمدن زمینه‌های اعتماد، انگیزش، رشد و تسهیل رسیدن به اهداف سازمان آموزشی می‌شود.

در تعریف فوق روابط انسانی یعنی مجموعه‌ای از مراودات کنش‌ها و واکنش‌هایی است که بین اعضای یک آموزشگاه اتفاق می‌افتد و هدف اصلی آن تأمین نیازهای افراد می‌باشد در حقیقت روابط انسانی در آموزشگاه مجموعه رفتارهای برنامه‌ریزی شده از طرف مدیران، مربیان و سایر کارکنان است که می‌خواهد به این وسیله باتوجه به شرایط سنی، نیازها و روند رشد دانش‌آموزان نیازهای آنان را تأمین کند. در این تعریف، رابطه انسانی به‌عنوان یک نیاز و همچنین وسیله‌ای برای تأمین نیازها در نظر گرفته شده است.

کار اصلی مدیران این است که به‌طور مستمر با دانش‌آموزان و مربیان اولیاء و کارکنان و سایر افراد مربوط به امر آموزش رابطه برقرار کند در این معنی، به‌وجود آوردن رابطه در جاهائی که رابطه بین افراد قابل قبول نیست و تاحدودی جنبه مثبت و انسانی ندارد یکی از وظایف مدیریت در آموزشگاه است.

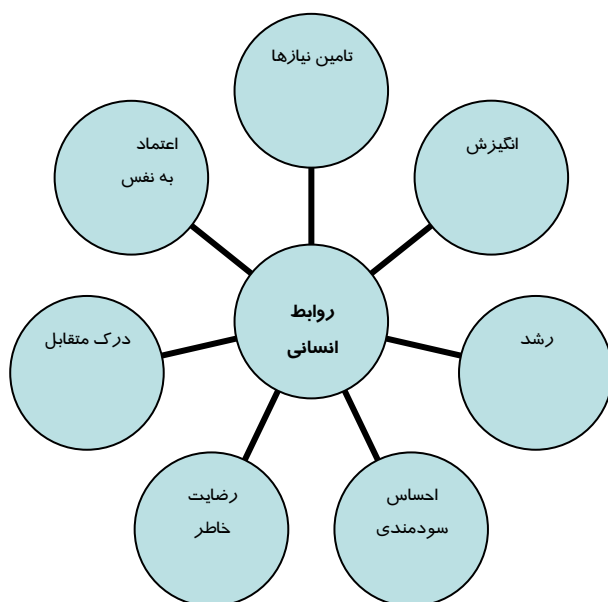
مدیر آموزشگاه وظیفه دارد که نه تنها رفتارهای موجود را تقویت و بهسازی کند، بلکه برابعد و عمق آن نیز بیفزاید.

از نکات مهم دیگری که در مفهوم روابط انسانی نهفته است مسأله احساس سودمندی و رضایت خاطر می‌باشد روابط موقعی انسانی است که طرفین ارتباط بتوانند فواید لازم را از روابط خود پیوند منظور از سودمندی حین و فایده‌ای است که از روابط انسان‌ها با یکدیگر در راستای ادامه حیات به‌هریک آن‌ها می‌رسد.

حیات و اهداف حیات اساسی‌ترین موضوع تعیین‌کننده سود و زیان پدیده از نظر انسان است. خداوند در هنگام خلقت هر موجودی منجمله انسان در وجود او عناصری قرارداده است که تکلیف نیازهای او را تعیین می‌کند.

برای ادامه حیات انسان، این عناصر یا نیازها باید تأمین شود هرچیزی که مطابق فطرت انسان است سبب ادامه حیات و رشد او می‌شود و مفید و سودمند است و بالعکس. یکی دیگر از مفاهیم در تعریف روابط انسانی رضایت می‌باشد اصولاً تأمین هر نیازی سبب سیرابی فرد از نظر تأمین یک یا چند عنصر می‌شود سیرابی همان احساس تأمین نیاز است.

### نمودار چرخه نتایج برقراری روابط انسانی



### زمینه‌های روابط انسانی در آموزشگاه

الف: آموزش و یادگیری و روابط انسانی  
آموزش و یادگیری دوفراوند اساسی در آموزشگاه و مدرسه است.



یادگیری را معادل تغییر رفتار نیز تعریف کرده‌اند.  
یادگیری قبل از آنکه یک پدیده فردی باشد اجتماعی است.  
تحقیقات نشان داده است که زبان و فرهنگ و یادگیری آن‌ها وابسته به زندگی افراد در جامعه است.  
ب- نیازها و روابط انسانی  
یکی از عوامل بسیار مهم که تعیین کننده وضعیت رفتار و روابط بین افراد است .  
یکی از جنبه‌های مهم مدیریت روابط انسانی در آموزشگاه توجه به نیازهای کودکان -  
نوجوانان و تطبیق برنامه‌ها و فعالیت‌های مدرسه با این نیازها می‌باشد.  
پس برای برقراری روابط انسانی با نوجوانان باید در درجه اول کوشش کرد که آن‌ها بتوانند با  
آرامش و آسانی این دوره پراشتهاب را سپری کنند.  
ج - سبک مدیریت و رابط انسانی.

سبک مدیریت یعنی رفتارهای نسبتاً پایداری که توسط مدیران و مربیان آموزشگاه در اداره امور و  
برقراری ارتباط و برخورد با دیگران بکارگرفته می‌شود و می‌توان آن‌را به عنوان الگویی متفاوت از  
شخصی تا شخص دیگر تشخیص داد هر فردی در زندگی خود روش و رفتار ویژه‌ای دارد که او را از  
دیگران متمایز می‌سازد بعضی افراد مقرراتی خشک، رسمی، ساختار مدار و تابع اصول مدون هستند و  
سعی می‌کنند بدون دخالت عواطف و احساسات خود با دیگران، امور را به همان شکلی که قوانین و  
مقررات و ساختار سازمان پیش‌بینی کرده است به‌انجام برسانند برای این گروه عمل براساس شرح  
وظیفه از اهمیت زیادی برخوردار است.

در مقابل افراد دیگری هستند که رفتاری مردمی، انعطاف‌پذیر، ملاحظه‌کار و رابطه‌مدار دارند این  
افراد سعی می‌کنند با دیگران رابطه برقرار کنند و نیازها و خواسته‌های آنان را در نظر بگیرند دوستی و  
رعایت طرف مقابل یا به‌عبارت دیگر داشتن ملاحظات انسانی از ویژگی‌های این افراد می‌باشد این افراد  
معمولاً عذر افراد را می‌پذیرند و از کوتاهی‌های آنان در انجام وظایف و مسئولیت‌هایشان در می‌گذرند  
برای این مدیران انجام کار و تمسک به قوانین و مقررات در درجه دوم اهمیت قرار می‌گیرد برای  
بهبود کار و اثر بخشی بالاتر، استفاده می‌کنند و سعی دارند افراد را علاوه بر تصمیم‌گیری‌ها در  
انجام امور شرکت دهند.

۱- سبک حمایتی رهبری.

۲- سبک دستوری رهبری.

۳- سبک مشارکتی رهبری.

۴- سبک موفقیت.

**جو و شرایط خاص آموزشگاه و روابط انسانی**

جوسازمانی عبارت است از مجموعه ای از حالات خصوصیات و یا ویژگی های حاکم بر یک محیط آموزشی که آن را گرم یا سرد، قابل اعتماد و یا غیرقابل اعتماد ترس آور، اطمینان بخش یا تسهیل کننده و یا بازدارنده می سازد.

### عوامل زمینه ساز و تسهیل کننده روابط انسانی

- ۱- محیط فرهنگی: شامل عوامی مانند ارزش ها، سیستم اقتصادی، هنجارها، روش های تفکر، ویژگی های روانی و اجتماعی و اجتماعی مدرسه.
  - ۲- محیط فردی، مردمی و اجتماعی مانند ویژگی های شخصیتی و اخلاقی افراد، رضایت شغلی، روحیه، حقوق فردی و گروهی.
  - ۳- محیط مادی و فیزیکی مشتمل بر اندازه و بزرگی منابع و امکانات و فضا، شرایط فیزیکی ساختمان و تکنولوژی.
  - ۴- محیط سازمانی مانند مدیریت، چگونگی وضع اقتصادی، سطح تأمین نیازها، ساختار سازمان، نوع و شکل تصمیم گیری ها، وضع ارتباطی و غیره.
  - ۵- ملاحظات انسانی نظیر توجه به نیازها، استعدادها و مشکلات افراد، صمیمیت، دوست داشتن و غیره.
  - ۶- حمایت که به میزان پشتیبانی و کمک مسئولین به افراد و فراهم کردن امکانات و شرایط مادی، روانی، اجتماعی کار که بتوانند با دلگرمی کار خود را ادامه دهند، برمی گردد.
  - ۷- هویت یعنی میزان احساس تعلق داشتن به سازمان و خود را عضو آن دانستن، آن گونه که فرد با کار در سازمان احساس هویت کند و دوست داشته باشد هنگام معرفی خود وجود و شغل خود را به سازمان نسبت دهد.
  - ۸- آزادی که فرد بتواند بدون عوامل بازدارنده عقاید و احساسات خود را بروز بدهد و از بکارگیری استعدادها، خلاقیت و نوآوری خود ترسی نداشته باشد و تفاوت های فردی او از طرف سازمان و مدیریت (مدرسه) پذیرفته شود
- باتوجه به آنچه در رابطه با انواع و ویژگی های و عوامل به وجود آورنده جو گفته شد می توانیم نتیجه گیری کنیم که جو سازمانی یکی از عوامل مهم تسهیل کننده یا بازدارنده روابط انسانی است. جو بسته و یا مسموم که موجبات ترس، بی اعتمادی روابط انسانی است. بالعکس، در محیطی که افراد احساس آزادی، اعتماد، مالکیت و هویت می کنند، بدون تردید زمینه های تبادل افکار، انتقال عواطف و احساسات و برقرار روابط انسانی فراهم می شود.

### ۳. ایمنی و بهداشت کار و نقش آن در نگهداری کارکنان سازمان

این بحث بررسی یکی از عوامل مهم نگهداری کارکنان یعنی ایمنی و سلامت حرفه‌ای می‌پردازد. در ابتدا تعریف و مفاهیم مربوط ارائه می‌شود و سپس روش‌های متداول بررسی و اقدام در زمینه بهداشت و محیط کار نام برده شده و به قوانین ایمنی و سلامت حرفه‌ای در ایران اشاره می‌گردد همچنین فرهنگ سخت افزار و سیستم‌ها که عوامل کلیدی در ایمنی بر مبنای مشوق و بر مبنای رفتار تحلیل می‌شوند. بعد از این مطالب استرس مورد بررسی قرار می‌گیرد و پس از تعریف استرس و عوامل به وجود آورنده آن. عواملی که بر آن اثر گذاشته و از آن اثر می‌پذیرند، بررسی شده و سپس راهکارهایی در چارچوب مدیریت استرس برای بهینه‌کردن آن ارائه می‌شود.

#### ۱- مقدمه

یکی از رسالت‌های اساسی مدیریت منابع انسانی نگهداری کارکنانی توانمند می‌باشد 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 حاصل از اعمال مدیریت چندان چشم‌گیر نخواهد بود. نظام نگهداری منابع انسانی ابعاد متعددی را شامل می‌شود که می‌توان آن‌ها را به دو دسته تقسیم نمود:

دسته اول در رابطه با حفظ و تقویت جسم کارکنان است مانند برقراری بهداشت و ایمنی در محیط کار، اجرای برنامه‌های ورزشی و تندرستی و بعضی خدمات مشابه  
دسته دوم شامل مواردی است که تقویت کننده روحیه علاقمندی کارکنان به کار و محیط کار می‌باشد مانند خدمات بیمه و بازنشستگی و خدمات پرسنلی. در صورت داشتن توجه و به کارگیری این موارد امنیت شغلی در کارکنان ایجاد شده و به رضایت شغلی آن‌ها منتهی می‌شود که این امر خود از اهمیت به‌سزایی برخوردار است.

در این جا تأکید اصلی بر روی موارد دسته اول است به این صورت که در ابتداء مورد

اصطلاحات ایمنی و سلامت و جنبه‌های قانونی آن بحث می‌شود 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 و

راهکارهای ارائه شده در افزایش ایمنی و سلامت محیط کار بهینه سازی سطح استرس و ایجاد امنیت شغلی مناسب و در نهایت ایجاد رضایت شغلی مؤثر باشد.

**ایمنی:** میزان دوری از خطر تعریف شده است ایمنی یک موضوع حفاظت نسبی از برخورد افراد با خطرات است و کمیتی نسبی می باشد.

**خطر بالقوه:** شرایطی که دارای پتانسیل صدمه به افراد، خسارت به تجهیزات و ساختمانها و از بین بردن مواد و ... باشد.

**خطر بالفعل:** 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

حادثه کار رویداد یا واقعه برنامه ریزی نشده و بعضاً آسیب رساندن و خسارت آور است که انجام، پیشرفت با ادامه کار را به صورت طبیعی مختل ساخته و همواره در اثر یک عمل یا انجام یک کار غیر ایمنی یا در اثر شرایط غیر ایمن یا در اثر ترکیبی از این دو به وقوع می پیوندد.

**ریسک:** عبارت است از امکان وارد آمدن آسیب به انسان یا دارائی او روش های متداول بررسی و اقدام در زمینه بهداشت و ایمنی محیط کار

- ۱- روش های تأمین 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 موردی تحلیل قرار می گیرد.

۶- روش‌های رفتاری: در این روش‌ها برای بررسی ایمنی و سلامت از متغیرهایی نظیر رضایت از کار، انگیزش، مشارکت و عواملی از این دست پرداخته می‌شود که در این مقاله از این روش‌ها نیز استفاده می‌شود ( میرسپاسی ۱۳۷۵، ۲۳۹-۲۴۰)

#### ۵- قوانین دولتی و ایمنی و سلامت حرفه‌ای

باتوجه به اهمیت ایمنی و سلامت، کارفرمایان همواره از طرف افراد جامعه، کارگران و کارمندان و گروه‌ها و اتحادیه‌های کارگری به منظور پذیرفتن مسئولیت بیشتر درمورد ایمنی و سلامت کارکنان تحت فشار بوده است این فشارها باعث شده تا دولت‌ها به ایجاد قوانین پوشش دهنده 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 زمینه‌های می‌شوند. به‌علاوه این مشکل به وسیله تلاش‌های غیر مؤثر و بدون برنامه بعضی از دولت‌ها و اتحادیه‌ها و شرکت‌ها حادث می‌شود. ( استون ۲۰۰۴، ۶۴۶-۶۴۷)

#### ۶- قوانین ایمنی و سلامت حرفه‌ای در ایران

درهریک از کشورها برای ایمنی و سلامت محیط کار قوانینی وجود دارد که البته شدت و ضعف آن باتوجه به میزان توسعه‌یافتگی کشورها متفاوت است در کشور ایران نیز قوانینی برای این منظور پیش‌بینی شده‌است و بعد از انقلاب نیز توجه ویژه‌ای به این امر شده‌است برای صیانت از نیروی انسانی و منابع مادی کشور رعایت دستورالعمل‌هایی ازسوی 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 و یا آموزشگاه باشند باید طرح‌های خود را از نظر ایمنی به تایید وزارت کار و از نظر سلامت به تایید وزارت بهداشت برسانند. درمورد 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 داشته‌باشند و هر سال یک بار توسط مراکز درمانی مورد تأیید معاینه شده و نتیجه در پرونده آن‌ها ثبت شود و چنانچه بیماری ناشی از کار

در فرد تشخیص داده شود کارفرما مکلف است این فرد را بدون کاهش حق السعی در قسمت مناسب دیگری به کار بگمارد 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 حفاظت فنی و بهداشت کار توسط وزارتخانه‌های کار و بهداشت تشکیل خواهد شد.

وظیفه کمیته مذکور برقراری ارتباط میان وزارتخانه‌های مسئول و کارفرما می‌باشد این کمیته از افراد متخصص با تأیید وزارتخانه‌های مسئول تشکیل می‌شود ( ماده ۹۱ الی ۹۳ قانون کار ) در صورتی که کار کارفرما در مورد ایمنی و سلامت حرفه‌ای قصور کند بر طبق قانون ملزم به جبران خسارت و مجازات خواهد بود و در صورت قصور کارگر، کارفرما مسئولیتی نخواهد داشت ( ماده ۹۴ و ۹۵ قانون 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 پیش‌بینی شده است. ( قانون کار ماده ۹۶ الی ۱۰۶ ) 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 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 نوعی 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 برمی‌آید شامل ضوابط راهنمایی‌ها و توصیه‌هایی برای پیشگیری از مخاطراتی می‌باشد که ممکن است در بعضی شاخه‌های فعالیت اقتصادی بروز کند

## ۸- مدیریت ایمنی و سلامت محیط کار

در ابتدا ایمنی و سلامت به‌طور حاشیه‌ای مورد توجه مدیران قرار می‌گرفت و گاهی اوقات به‌صورت یک وظیفه تکمیلی از مسئولیت‌های عمومی مدیران فرض می‌شد بعضی مدیران اعتقاد دارند که به‌کارگیری یک متخصص یا مسئول ایمنی و سلامت برای پاسخ به این مسئولیت و عمل به هر تعهدی در یک 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 به‌منظور پوشش قوانین ایمنی و سلامت مهم‌ترین مشکلات در استرالیا هستند.

این امر نشان می‌دهد که تفکر اغلب کارفرمایان بدون تغییرات مانده و اکثر بهبوده به‌علت فشارهای خارجی می‌باشد البته باید توجه داشت که در اکثر کشورها از جمله ایران شورهایی جهت نظارت برای ایمنی و سلامت وجود دارند که به کارفرمایان جهت ارتقاء سطح ایمنی و سلامت فشار می‌آورند. مانند اغلب فعالیت‌های مدیریت صنایع انسانی ایمنی و سلامت حرفه‌ای نیز به‌تعهد زیادی نیاز دارد که همه قسمت‌ها را شامل می‌شود.

گرامت‌ها و بیماری‌ها ( 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 ملی خود 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 سازمان می‌باشد و اگر سازمان‌ها به‌توانند نرخ و مقدار حوادث حرفه‌ای بیماری‌ها و استرس نامطلوب را کاهش دهند. کیفیت زندگی کارکنان بهبود پیدا کرده و آن‌ها اثربخش‌تر خواهند شد. تصادفات کم‌تره بیماری‌ها و علائم استرس کم‌تر و وجود کیفیت زندگی کاری نتیجه موارد زیر است. بهره‌وری بیشتر از مطابق با روزهای زیان و غیبت کم‌تر اثربخشی بیشتر از کارکنانی که بیشتر درگیر کار شده‌اند.

کاهش نرخ استراحت‌های پزشکی و استعلاجی و پرداخت‌ها به‌علاوه 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 به‌دلیل افزایش جذابیت سازمان به‌عنوان یک قسمت از کار ایجاد یک محیط کار ایمنی از نظر عقلی قابل قبول است و در این راه تعهد مدیریت عالی بسیار اهمیت دارد و رویکرد آینده نیز ا‌تا به رهبران ایمنی است.

## عوامل کلیدی بهبود ایمنی و سلامت حرفه ای محیط کار

### ۱- فرهنگ

بدون یک فرهنگ مناسب با این اعتقاد که جراحات‌ها و بیماری‌ها می‌توانند قابل اجتناب باشند افراد شروع به مریض شدن، زخمی شدن 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، آموزشی 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.

### ۲- سیستم‌ها

در سازمان‌ها سیستم‌های مرتبط با ایمنی و سلامت حرفه‌ای باید حاضر و فعال باشند این سیستم‌ها شامل 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 حمایت‌کننده و حذف رویه‌های بوروکری ایتک است تا اهداف فراموش شده کارکنان آسیب نیند.

### ۳- سخت افزار

شامل طرح وسیله و مواد است نکته مهم در ایجاد طراحی خرید نصب و عملیات براساس 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 ( ۶۵۳۰۲۰۰۴

### 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 به‌وسیله همه کارکنان  
ایجاد پیوسته نظارت‌ها و کنترل‌ها  
ساختن پرونده‌های مناسب ایمنی و سلامت حرفه‌ای  
ارزیابی سیستمی برنامه

### ارزیابی عملکرد ایمنی و سلامت

ممیزی ایمنی و سلامت، مدیران منابع انسانی را برای بدست آوردن بازخوری درمورد کارآئی و اثربخشی برنامه‌های ایمنی و سلامت حرفه‌ای سازمان‌ها و انجام عمل درست و اصلاح‌شده فعال می‌کند، ممیزی ایمنی و سلامت حرفه‌ای این امکان را ایجاد می‌کند تا در زمان معین و برنامه ریزی شده خطرات به‌طور سیستماتیک تحت نظر قرار گرفته و کنترل‌هایی به‌منظور اطمینان در سیاست‌های ایمنی و سلامت حرفه‌ای ایجاد شود در انجام این کار سازمان‌ها باید ارزیابی یک پارچه را توسعه داده و داده‌های مورد نیاز مدیران به‌منظور بهبود عملکرد ایمنی و سلامت و ایجاد یک فرهنگ ایمنی مثبت را تأمین کنند.

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

۱- بازرسی محیط کار: توجه اساسی به‌موارد قابل مشاهده در محیط کار به عنوان یک رویکرد به وسیله ایجاد یک مکان مشاهده و استباط از طریق مشاهدات گردش ایمنی، مشاهده و مرور سیستماتیک یک طرح یا مکان، برای مثال بازدید دوره ای از محیط کار نمونه گیری ایمنی - مشاهده و مرور سیستماتیک یک طرح یا مکان برای مثال بازدید دوره ای از محیط کار نمونه گیری ایمنی: شامل مرور جنبه های خاص ایمنی و سلامت به صورت تصادفی نمونه گیری رفتار: ارزیابی رفتار کارکنان براساس یک نمونه گیری سیستماتیک به‌منظور ایجاد رفتاری ایمنی که ممکن است نیاز به‌اصلاح داشته باشد برای مثال به‌وسیله آموزش یا طراحی بهبودها

ارزیابی خطر احتمالی: مثل تحلیل درخت تصمیم، موردتوجه قراردادن نماینده شکست‌ها، تحلیل اثر، تحلیل وقایع و بررسی احتمالات که به عنوان یک پیش درآمد برای برنامه های کاهش خطر است.

تکنیک‌ها MAZAN\MAZOP : حاضر کردن تخصصها، ارزیابی و امکان سنجی برمبنای اقتضاء و فرایندهای ویژه استقرار به‌عنوان یک قسمت برنامه / برای ارزیابی خطر تحلیل داده‌های تصادفات، بیماری‌ها و خسارات: ارزیابی وقایع خاص گذشته با رویکرد اجتناب از تکرار

تحلیل داده‌های خطای نزدیک به‌گونه‌ای از مورد بالا که داده‌های محتمل ایجادکننده تصادف با وقایع نامطلوب تحلیل می‌شود ( با رویکرد اجتناب از خطرات مهم) مدیریت یا به‌صورت و درخت ریسک: استفاده از یک تحلیل درختی منطقی برای تحلیل وظایف سازمانی موردنیاز در مدیریت فناوری‌های پرخطر همچنین به‌دست آوردن نوعی بینش از بررسی تصادفاتی که اخیراً رخ داده و ممیزی ایمنی تحلیل ایمنی شغلی: 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 ( ۶۵۳۰۲۰۰۴).

### چگونگی ایجاد یک برنامه جامع کنترل مخاطرات بالقوه

ایجاد و طراحی یک برنامه جامع کنترل مخاطرات بالقوه به‌نظر ساده می‌آید ولی در عمل بسیار پیچیده‌است به‌طورکلی 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- به‌حداقل رساندن ضایعات ناشی از حوادث و آسیب‌های ناشی از کار به‌طورکلی یک برنامه کنترل جامع مخاطرات حرفه‌ای جهت متعادل ساختن عوامی مخاطره‌آمیز و حداکثر کردن سود یک کارخانه برنامه‌ریزی می‌شود.

انواع برنامه‌های ایمنی

برنامه‌های ایمنی برمبنای رفتار

مفهوم آن استفاده از فیزپولوژی انسانی برای کمک به ارتقای ایمنی محیط کار می‌باشد این برنامه به وسیله کاهش رفتارهایی دارای خطر و ارتقاء ایمنی آن‌ها کار می‌کند برنامه‌های ایمنی برمبنای رفتار به‌طور کلی به‌وسیله مدیریت پذیرفته شده اما کارکنان چندان از آن راضی نیستند و از آن اکراه‌دارند کارگران احساس می‌کنند وقتی مدیریت از یک برنامه ایمنی برمبنای رفتار استفاده می‌کند دراصل مسئولیت ایمنی خود را به کارکنان منتقل می‌کند برنامه‌های ایمنی برمبنای رفتار می‌تواند به‌عنوان یک روش برای درگیرکردن کارکنان استفاده شود در این برنامه‌ها تمرکز بر روی اصلاح رفتار کارکنان است و یک برنامه ایمنی برمبنای رفتار فرایند ساختن یک سیستم است که به وسیله 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 نظم رفتارهایی که مطلوب هستند.

همه سطوح سازمان از تولید تا سطح ارشد شامل این فرایند می‌شود و برنامه‌های ایمنی برمبنای 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

۲- اطمینان از اینکه هر فرد به‌طور و اصلح رفتارهای مورد نیاز ادراک می‌کند.

۳- ارزیابی اینکه آیا رفتارها در حقیقت انجام می‌شوند.

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

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

$$\text{ریسک} = \text{انرژی یا میزان سمیت و مهلك بودن} \times \text{استمرار و فراوانی در معرض قرار گرفتن}$$

( و دیگر عوامل )	
کاهش در معرض بودن استفاده از ۱- مهندسی کنترل ۲- هشدارها ۳- آموزش ها و رویه ها	حمله به منابع بالقوه حادثه و خطر در دوره طراحی

### اجرای خطر

برنامه‌های ایمنی برمبنای رفتار به رفتارهای خاصی مانند پوشیدن تجهیزات مناسب و حمایت کننده به‌عوض تمرکز بر روی حذف خطر پاداش،

### برنامه‌های ایمنی برمبنای مشوق

برای کارکنان بدون جراحت و حادثه در یک دوره زمانی طراحی شده‌است کارکنان و اداره‌کنندگان ایمنی و سلامت حرفه‌ای معمولاً یک نظر مبهم در مورد برنامه‌های ایمنی برمبنای مشوق دارند وقتی کارفرمایان و کارمندان نوعاً به‌طور مسور به‌این نوع برنامه‌ها نگاه می‌کنند اداره‌کنندگان ایمنی و سلامت حرفه‌ای به‌طور کلی اعتقاد دارند که برنامه‌های ایمنی برمبنای مشوق منجر به عدم گزارش حوادث شده و کارگران اعتقاد دارند جو ترس درمیان نیروی کار ایجاد می‌کند

### انواع برنامه‌های ایمنی برمبنای مشوق عبارتند از:

- ۱- برنامه ایمنی برمبنای مشوق براساس عملکرد این برنامه‌ها به عملکرد برای رسیدن به نتایج مطلوب در یک دوره زمانی معین پاداش می‌دهند.
- ۲- برنامه ایمنی برمبنای مشوق براساس رفتار: این برنامه‌ها به رفتارهای خاص پاداش می‌دهد ( مثل پوشیدن لباس های مناسب شخصی محافظت کننده )
- ۳- برنامه ایمنی برمبنای مشوق غیرسنستی: این برنامه‌ها به کارکنانی که در فعالی های خاص مشارکت می‌کنند ( مثل پیشنهادات ) پاداش می‌دهند

### نظرات جاری در ایمنی و سلامت

ایجاد یک محیط کار ایمنی و سالم باعث کاهش بیشتر تعداد حوادث و جراحات‌های مرتبط با کار می‌شود مدیران همواره با نظرات مختلف عملی، قانونی و اخلاقی مواجه هستند که بسیاری از آن‌ها در ارتباط با ایجاد تعادل میان حریم شخصی ( به ویژه حریم محرمانه) با نیازهای سازمان می‌باشد.

برخی نظرات اصلی که مدیران منابع انسانی باید سیستم‌های خود را برمبنای آن‌ها تنظیم‌کنند عبارتند از: ایدز- آزارهای جنسی - سیگار کشیدن موادمخدر، بی حرمتی در محیط کار و تعارضات کاری خانوادگی

متأسفانه در کشورها به دلیل برخی تعصبات بی جا و ملاحظات، توجه بسیار کمی شده است و آمارهای دقیقی در این موارد موجود نمی‌باشد و تحقیقات و مطالب کمی در این زمینه وجود داشت.

## استرس

استرس واژه‌ای است دراصل به معنی فشار و نیرو در جهان فیزیکی هرگاه فشاری بر چیزی وارد شود کنشی بر آن وارد می‌کند ثبات اجزای درونی آن را برهم می‌زند و تنشی در آن پدید می‌آورد و برخی آشوب و سرانجام آن شی را به واکنش می‌اندازد در مهندسی گفته می‌شود که هرگاه فشار وارده از مقاومت شیء درگذرد آن شیء متلاشی می‌شود و از وضعیت موجود شیء در می‌آید.

روانشناسان و دیگر صاحب نظران استرس نیز می‌گویند روی هم جمع شدن رویدادهای زندگی که سازگاری فرد را با وضع موجودش برهم می‌زند موجب استرس می‌شود.

همچنین استرس نرخ ترس و فشار در بدن که در طول زندگی ایجاد می‌شود، توصیف شده‌است. استرس توسط یک دوره کلی از فشار، مشکلات و تجربه‌های افراد است که در طول زندگی به وجود می‌آید. خود استرس نه خوب است و نه بد. درحقیقت بعضی درجات استرس عادی است و برای ادامه حیات روزمره لازم است. حتی هنگامی که افراد استراحت می‌کنند، درجات کمی از استرس وجود دارد. بدون استرس انگیزه و انرژی وجود نخواهد داشت. استرس برای هر فرد اجتناب‌ناپذیر است. استرس یک وضعیت فشار است که روی احساسات یک نفر به وسیله فرایندها و شرایط فیزیکی اثر می‌گذارد و امروزه یکی از مسائل مهم و مورد توجه در حوزه سلامت فردی، سازمانی و اجتماعی است.

## استرس شغلی

استرس شغلی را می‌توان جمع‌شدن عامل‌های استرس‌زا در وضعیت‌های مرتبط با شغل دانست که بیشتر افراد نسبت به استرس‌زا بودن آن اتفاق نظر دارند. همچنین استرس شغلی به‌عنوان کنش متقابل بین شرایط کار و ویژگی‌های فردی شاغل، میزان بیش از حد خواست‌های محیط کار و در نتیجه فشارهای مرتبط با آن است که فرد به‌تواند از عهده آن‌ها برآید.

### سندروم سازگاری عمومی

طبق نظر هانس پاسخ فردی که در معرض استرس قرار می‌گیرد از الگوی عام و یکسانی پیروی می‌کند و این الگو سه مرحله دارد که عبارتند از:

۱- مرحله هشدار: در این مرحله بدن پاسخ اولیه‌ای در برابر عامل استرس‌زا خود نشان می‌دهد. این مرحله فاصله زمانی کوتاهی را دربرمی‌گیرد که در آن بدن مقاومت کوتاهی از خود نشان می‌دهد. در این مرحله تغییراتی در بدن رخ می‌دهد تا آن را برای پاسخی فوری آماده‌کند. ضربان قلب تند می‌شود فشار خون بالا می‌رود و قند آزاد می‌شود تا انرژی لازم را برای عمل فراهم‌کند.

۲- مرحله مقاومت: در صورتی که عامل استرس‌زا به قوت خود باقی بماند مرحله دوم یا مقاومت فرا می‌رسد. در این مرحله پاسخ‌های اولیه‌ای که در مرحله هشدار ظاهر شده بودند جای خود را به ناسازگاری طولانی‌تری می‌دهند. در این مرحله تلاشی مداوم از جانب فرد صورت می‌گیرد تا با عامل استرس‌زا سازگاری برقرار کند یا با آن خوگیرد.

۳- مرحله از پا درآمدن: این اصطلاح به این معنی است که بدن نمی‌تواند به مبارزه خود با عامل استرس‌زا ادامه دهد. انرژی لازم برای ادامه سازگاری تمام می‌شود و فرد از توان می‌افتد. بنابراین وجه مشخصه مرحله سوم عبارت است از دست دادن مقاومت در برابر عامل استرس، فرسودگی و از پا درآمدن

### ایجاد کننده‌های استرس

استرس‌زها عواملی هستند که موجب استرس می‌شوند. آن‌ها مانند شرایطی هستند که آغازکننده یک تغییر در شرایط فیزیکی یا روانی می‌باشند. به عبارت دیگر برهم زننده تعادل فیزیکی و روانی هستند. استرس‌زها مثبت یا منفی می‌باشند و عکس‌العمل‌های فیزیولوژیکی در فرد ایجاد می‌کنند. تپش قلب، افزایش فشارخون، خشکی دهان، تنفس سریع، اغلب عکس‌العمل‌های غالب در مقابل استرس‌زها هستند. همچنین حالت‌های احساسی مختلف نیز باعث این عکس‌العمل‌ها می‌شوند و سطوح استرس به وسیله وقایع غیر مترقبه مطلوب یا نامطلوب افزایش پیدا می‌کند اما فقط در صورتی که از حد معینی فراتی رود باعث ایجاد درد و بیماری در افراد می‌شود

### منابع استرس

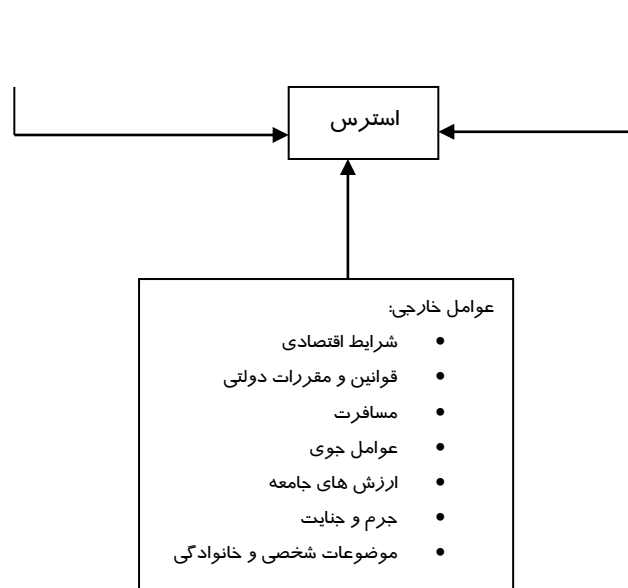
همه کارکنان با استرس مواجه هستند و این یک قسمت از وجود هر فرد است. چگونگی هدایت استرس توسط هر فرد ممکن است به زندگی شادتر و یا تخریب زندگی کاری و سلامتی منجر شود. این بستگی به طرز تلقی افراد نسبت به استرس دارد که آن را یک تهدید یا یک چالش درک کنند.

منابع واقعی استرس بی‌انتهای هستند. تاکنون سه گروه کلی از منابع استرس شناسایی شده‌اند که گروهی مربوط به عوامل شرایط کاری، گروهی مربوط به صفات شخصیتی فرد و گروهی نیز مربوط به عوامل محیطی خارجی می‌باشند.

به‌طور کلی ترکیب این منابع باعث ایجاد استرس در افراد می‌شوند. همچنین باتوجه به مطالعات انجام‌شده عوامل خارجی مانند زندگی خانوادگی اثر بیشتری در ایجاد استرس کارکنان دارند.

عوامل کاری:	
•	بار کاری
•	روابط بین شخصی
•	جو سازمانی
•	تغییر محیط فیزیکی
•	ایام سازمانی

عوامل شخصی:	
•	نیازها
•	تیپ الف



## علل کاری استرس

استرس های محیط کار به وسیله غیبت ها، تاخیرها و ناتوانی های مرتبط با استرس کارکنان یک بارسنگین 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 است که بیکاری زیاد، عدم امنیت شغلی، قراردادهای کوتاه مدت و فشار زمانی روی کارکنان با استرس مرتبط هستند. همچنین نگرانی از آینده شرکت، عدم تطابق نیازها و احساسات و عدم مالکیت می تواند ایجاد استرس کند هر یک از جنبه های کار می توانند موجب استرس شوند. در بعضی حرفه ها ( برای مثال قانون، پزشکی، مالی، مشاوره و تکنولوژی) کار زیادی انجام می شود و نگرانی زیادی برای ارتقاء وجود دارد.

بعضی عوامل اصلی استرس در محیط کار در زیرآمده است.

## 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 انجام‌شده 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.

### فشار کاری کم

به‌طور تعجب‌آوری انجام‌دادن کار کم نیز یکی از علل استرس است. درماندگی، سررفتن حوصله، نارضایتی و خستگی و زیاد در خانه ماندن سلامتی را کاهش می‌دهد. برطبق مطالعه‌ای که در کشور سوئیس انجام‌شده سررفتن حوصله خطر بیشتری از استرس ناشی از کار و تقاضای شغلی برای سلامتی دارد.

### نوبت کاری

کارکنان نوبت کار، بیشتر احتمال دچار شدن به مشکلات سلامتی مزمن را دارند. نرخ طلاق در این کارکنان بیشتر است. به‌علاوه آن‌ها دارای رضایت شغلی کمتر، تصادفات بیشتر، افزایش مصرف الکل و مواد مخدر را دارند. به‌طور کلی نوبت کار بیشتر احتمال مواجه شدن با مشکلات در ارتباط با عملکرد کاری را دارند. به‌علاوه 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.

روابط غیررضایت بخش با رئیس، زیردستان و همکاران منبع کلیدی استرس در محیط کار است. این حالت می‌تواند در سازمان‌های بارفتار سیاسی زیاد ( که اهداف و استانداردهای عملکرد وجود نداشته و ارتباطات شخصی دچار بحران باشد) بدتر باشد. به‌علاوه در جایی که مدیران مجبور به تعهد در مورد عملکرد زیردستان شوند و از ارزیابی‌های موضوعی استفاده کرده و شخصاً ارزیابی کنند، استرس تولید می‌شود. به‌خصوص در جایی که نرخ عملکرد اثر مستقیمی بر حقوق و پرداخت به کارکنان داشته باشد.

## 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 حالتها کارکنان باید با شرایط غیر آشنا تطبیق پیدا کنند. تغییر وقتی با استدلال منطقی سازمان شامل انتقالها، خاتمه همکاریها و دوباره کاریها 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 تولیدکنندگان استرس در اغلب کارکنان است.

## جوسازمانی

محیطهای کاری که خصوصیت آن رقابت بسیار زیاد می باشد، ارتباطات ضعیف، مدیر 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 زیردستان منتقل کرده و دوباره استرس زیردستان به دیگر مدیران منتقل می شود که به صورت 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.

## 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 ساختمانهای بلند مرتبه هم از جنبه روانی و هم فیزیولوژیکی روی افراد اثر گذاشته و استرس را افزایش می دهد.

## ابهام نقش

در سازمان‌ها، درجایی که کارکنان نمی‌توانند از آن‌ها چه انتظاری وجود دارد، نتیجه عدم اطمینان است که استرس ایجاد می‌کند. در بعضی شرایط مدیران برای پیش بینی اینکه چه وظیفه‌ای دارند و مسئولیت آن‌ها چیست دچار فشار هستند در نتیجه برای آن‌ها یک تهدید داخلی به وجود می‌آید و ممکن است از سوی مقامات بالاتر تنبیه شوند. این حالت نیز سطح استرس را افزایش می‌دهد.

### 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 آسیب‌پذیر هستند و مشکلاتی برای این افراد به وجود می‌آید. به طور کلی شخصیت افراد به دو نوع الف و ب تقسیم می‌شود. افراد نوع الف افراد رقابتی پرنرژی و همیشه در فشار زمانی هستند و افراد نوع ب درست برخلاف نوع الف هستند و کمال‌گرا می‌باشند. افراد نوع الف بیشتر مستعد استرس زیاد، بیماری‌های قلبی، فشارخون بالا و سایر بیماری‌های مرتبط با استرس هستند.

### عوامل خارجی

بسیاری از عوامل خارجی و محیطی می‌توانند استرس ایجاد کنند. برای مثال براساس تحقیقات صورت‌گرفته عوامل محیطی مانند افزایش رقابت، کاهش قابلیت سرد دهی، وضعیت اقتصادی، روابط کار و محدودیت‌های صنعتی می‌توانند در ایجاد استرس مؤثر باشند. عوامل اصلی خارجی تولیدکننده استرس در زیر آمده‌اند.

### شرایط اقتصادی

رکود می‌تواند باعث کاهش یا طولانی شدن دوره‌های بیکاری و نگرانی شود. تحقیقات نشان داده است که اضطراب و عدم اطمینان از امنیت شغلی ناشی از نابسامانی‌های اقتصادی می‌تواند مشکلات سلامتی را افزایش دهد. حتی خود بیکاری‌های ناشی از رکود اقتصادی نیز می‌تواند باعث این امر شود. این نگرانی‌ها و فشارها حتی می‌تواند روی سطح استرس خانواده نیز اثرگذار باشد. در آمریکا برای بهبود دادن وضعیت خود نزد کارفرما احساس فشار می‌کنند. تحقیقات در استرالیا نشان داده است که پول مهم‌ترین عامل توزیع استرس در خانواده‌ها می‌باشد.

## مقررات و قوانین دولتی

سود مشمول مالیت، مزایای کارکنان، مقررات مرتبط با اخراج، فرصت‌های برابر، ایمنی و سلامت حرفه‌ای و مانند آن می‌توان به تنش‌های میان کارگر و کارفرما اضافه شود. تمام شرکت‌ها باید خود را با قوانین و مقررات محل فعالیت خود وفق دهند که این امر باعث ایجاد تنش و استرس‌های مربوط به خود خواهد شد.

## 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 به‌طور دائم مجبور به مسافرت و تغییر مکان بوده و با فشار زمانی نیز برای این امر مواجه هستند عصبی‌تر 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. به‌علاوه لغو پروازها، گم‌شدن بارسفرع بیماری، دزدی، قصور در انجام وظایف خانوادگی و بدقولی‌های خانوادگی از دیگر عوامل استرس‌زا در افرادی که زیاد مسافرت می‌کنند هستند.

## ارزش‌های جامعه

وقتی ارزش‌های جامعه در میان افراد مختلف باشد ممکن است استرس ایجاد شود. یکی از عواملی که تازه وارد آن به یک جامعه جدید با آن مواجه می‌شوند شوک فرهنگی است. به‌طور 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 درحقیقت 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.

## جرم و جنایت

ترس از مورد دزدی قرارگرفتن، مورد تجاوز قرارگرفتن یا مورد حمله قرارگرفتن روی افراد فشار وارد می‌کند و این افراد پس‌زمینه‌ای از ترس درخود دارند و این مسئله باعث ترک منطقه خطر

توسط این افراد می‌شود. براساس تحقیقا انجام‌شده 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.

### موضوعات خانوادگی و شخصی

ترک خانواده، طلاق، مرگ یا عضو خانواده یا دیگر بحران‌ها با توسعه و افزایش بیماری‌های مرتبط با استرس در ارتباط است. برای مثال مطالعات در آمریکا نشان داده است که بسیاری از زنان و مردانی که همسر خود را از دست می‌دهند دچار مشکلات سلامتی جدی شده یا حتی فوت کرده‌اند. تحقیق دیگری نیز نشان داده است که افرادی که طلاق می‌گیرند در سال اول بعد از طلاق بیشتر از مردمی که زندگی زناشویی عادی دارند دچار بیماری می‌شوند.

همچنین درهنگ‌کنگ تجربه نشان داده است افرادی که قبل یا بعد از ازدواج دارای روابط جنسی نامشروع بوده‌اند و این موضوعات افشاء شود در بسیاری موارد منجر به طلاق می‌گردد. رنج‌بردن از مشکلات خانوادگی و شخصی باعث افزایش سطح مصرف موادمخدر و مشروبات الکلی می‌شود که این مواد مشکلات خاص خود را به همراه دارد.

### استرس و عملکرد کاری

سطوحی از استرس ممکن است به بهترشدن عملکرد کاری کمک کنند. شکل شماره ۳ ارتباط بین استرس و عملکرد کاری را نشان می‌دهد. وقتی استرس وجود ندارد چالش‌های کاری وجود نخواهد داشت، کسالت و ناتوانی افزایش یافته و بر روی عملکرد اثر منفی می‌گذارد. چنانچه استرس افزایش پیدا کند عملکرد به سمت بهبود می‌رود و کارکنان آمادگی ذهنی و روانی بالایی برای رویارویی با چالش‌ها پیدا می‌کنند.

بعضی تحریک‌ها مفید هستند و کارکنان را برای رسیدن به احساس موفقیت و رضایت شغلی فعال می‌کنند. حال اگر مقدار استرس از سطح بهینه فراتر رود تقاضاهای زیاد از حد کارکنان افزایش می‌یابد و سطح عملکرد افت می‌کند. در این نقطه، توان هماهنگی کارکنان از بین رفته، تصمیم‌گیری برای آن‌ها مشکل شده و رفتارهای نامتعادل بروز می‌دهند. همچنین اگر استرس از حد معینی بیشتر شود عملکرد بدتر شده و کارکنان با درهم شکستگی ذهنی و فیزیکی روبرو می‌شوند.

## رابطه استرس و ترک خدمت و سبک رهبری

باتوجه به تحقیقات انجام شده سبک رهبری و آمادگی کارکنان با رضایت، عملکرد شغلی، ترک خدمت و استرس ارتباط قوی ندارد. کارکنان با میل و انگیزش بالاتر و باتوانایی بیشتر عملکرد و رضایت 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 سازمان ها 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 شد

## 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 مشکلا 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 در اتخاذ شود غیر قابل استفاده است. این یک افسانه است که تأخیر، کیفیت یک تصمیم را بهبود می بخشد. اما واقعیت این است که تأخیر در تصمیمات استرس را افزایش می دهد.

## 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
- سوء هاضمه
- فشارخون بالا
- بی خوابی
- بی قراری و ناتوانی در تمرکز
- افزایش استفاده از الکل و موادمخدر
- افزایش مصرف دخانیات
- تغییر در رفتار غذایی
- ناتوانی از استراحت
- درد و ناراحتی های مزمن
- مشکلات جنسی

## ۴. خلاقیت و نوآوری

نگاه کردن متفاوت به مسأله و رسیدن به یک راه حل جدید همان چیزی است که عموماً از آن به خلاقیت تعبیر می شود. اما خلاقیت مفهومی نیست که به توان آن را در یک جمله و حتی یک کتاب مفصل هم توضیح داد. و حاصل آن شکل گرفتن یک ایده‌ی جدید یا یک راه حل ابتکاری است. ضرورت بحث برسر آن در میان باشد دنیای امروز تلاش می کند خلاقیت و مباحث مرتبط با آن را چه در زمینه‌های روان‌شناسی و علوم تربیتی و چه در زمینه مدیریت و کسب و کار به درستی بشناسد و ابعاد مختلف آن را توسعه دهد. کتاب‌های فراوانی که درباره تکنیک‌های افزایش خلاقیت در افراد و در سازمان‌ها نوشته شده‌اند گویای این حقیقت می‌باشند که توجه به خلاقیت و توسعه آن در سازمان نه تنها باعث می‌شود که افراد از کار خود احساس رضایت بیشتری کنند بلکه در پیشبرد سازمان و افزایش بهره‌وری و رسیدن به موفقیت‌های بزرگ سهم عمده‌ای دارد.

برای آنکه به توانیم خلاق باشیم ابتدا معنی و مفهوم خلاقیت را به درستی بشناسیم و به توانیم بین خلاقیت، هوش، دانش و مهارت تفاوت قائل شویم. دانستن اینکه ساختار ذهن چیست و چگونه در فرایند شکل‌گیری تفکر خلاق تأثیر می‌گذارد. این که ممکن است مستقیماً روی افزایش خلاقیت فرد اثر نگذارد. بدون تردید باعث می‌شود که نگاه فرد به روش‌ها و تکنیک‌هایی که برای افزایش خلاقیت مطرح می‌شوند تغییر کند. بعد از این‌ها وقت آن است که این روش‌ها را امتحان کنیم، روش‌های فردی می‌توانیم ذهن را درگیر حل یک مسأله جدید کنیم یا اینکه سعی کنیم مسائل دوروبرمان راه به روش‌هایی که متخصصان این رشته پیشنهاد داده‌اند حل کنیم.

یکی از بزرگترین خلاقیت‌ها در زمینه مدیریت حل مشکلات است. حل مشکل مهارتی است که برای هر فرد در هر جنبه از زندگی لازم است. به ندرت ساعتی سپری می‌شود بدون اینکه یک فرد با نیاز به حل نوعی مشکل روبرو نشود. شکل حدی به‌طور ذاتی حل مشکل است. اگر در سازمان مشکلاتی نبود نیازی به مدیران هم نبود. بنابراین تصور یک حلال مشکلات فاقد صلاحیت به عنوان یک مدیر موفق سخت است. دو روش حل مشکل وجود دارد.

حل عقلایی مشکل

حل خلاقانه مشکل

مدیران اثربخش قادر به حل مشکل به صورت عقلایی و خلاقانه هستند. به رغم آن که مهارت‌های متفاوتی برای هر نوع از این مشکل‌ها مورد نیاز است. حل عقلایی عبارت است از نوعی حل



مشکل است که مدیران هرروز به‌طور مستمر در بسیاری از موارد به‌کار می‌گیرند حل خلاقانه مشکل کمتر رخ می‌دهد.

## موانع حل خلاقانه مشکل

اکثر مردم در حل خلاقانه مشکل دچار زحمت می‌شوند آن‌ها انسدادهای ادراکی خاصی را در فعالیت‌های حل مشکل از خود بروز می‌دهند که حتی از وجودشان آگاه نیستند این انسدادها عمدتاً شخصی هستند تا میان فردی یا سازمانی که برای فائق آمدن بر آن‌ها توسعه مهارت موردنیاز است انسدادهای ادراکی موانع ذهنی هستند که روش تعریف مشکل را مقید و تعداد راه‌حلهایی را که تصور می‌شود مرتبط‌اند محدود می‌کند.

هریک از ما در هر لحظه با اطلاعاتی بسیار زیادتر از آن‌چه به‌توانیم به آن‌ها توجه کنیم احاطه می‌شویم مانند اطلاعات دریافتی از طریق احساسات بدن راجع به محیط اطراف و وضعیت فیزیولوژیک بدنمان در هر شرایط زماین و مکانی در طول زمان ما اید عادت از صافی گذراندن برخی اطلاعات که در معرض آن قرار می‌گیریم توسعه دهیم. در غیر این‌صورت اطلاعات اضافی ما را دیوانه می‌کند.

فی‌المثل در مورد اطلاعات مثال مذکور ما در آن واحد همه اطلاعات حسی فیزیولوژیک را مورد توجه قرار نمی‌دهیم. نهایتاً این عادت از صافی گذراندن اطلاعات تبدیل به اسنادهای ادراکی می‌شوند اگر از این انسدادها آگاه نیستیم در حقیقت آن‌ها مانع از ثبت انواعی از اطلاعات و بنابراین، مانع از حل انواع خاص از مشکلات می‌شوند به‌طور متناقض - هرچه تحصیلات رسمی و تجربه افراد در کار بیشتر باشد توانایی خلاقانه آن‌ها در حل مشکل کمتر است، برآورده شده است که اکثر بزرگسالان بالای ۴۰ سال، کمتر از دو درصد در یک کودک زیر پنج‌سال زیرا توانایی حل خلاقانه مشکل قهرمانان را از بزدلان، حرفه‌های موفق را از ناموفق - مدیران کامیاب را از مدیران سرگردان جدا می‌کند و می‌تواند اثر شگرفی بر کارایی سازمان داشته باشد حل خلاقانه مشکل کمتر رخی می‌دهد زیرا توانایی حل خلاقانه مشکل قهرمانان را از بزدلان حرفه‌های موفق را از ناموفق، مدیران کامیاب را از مدیران سرگردان جدا می‌کند و می‌تواند اثر شگرفی بر کارایی سازمان داشته باشد. حل خلاقانه مشکل در حل مشکلات به‌طور خلاق دوکار عمده برای تراوش یک ذهنیت خلاق باید صورت گیرد:

بهبود بخشیدن به تعریف مشکل: یعنی مشکلات سازمان که غالباً در هاله‌ای از ابهام بوده و افراد شناخت دقیقی نسبت به خود ساختار شکل و پیچیدگی‌های فنی آن ندارند تشریح شده تا افراد با داشتن یک آشنایی دقیق و بینش روشن افکار نو و بکر خود را مطرح سازند.

بهبود بخشیدن در ایجاد راه‌حل‌های دیگر: منظور از این بحث ایجاد زمینه مناسب در استفاده از راه‌حل‌های گوناگون است که اساس خلاقیت و نوآوری است. کلیشه‌ای عمل کردن یکی از موانع خلاقیت است هر یک از دو فرایند مذکور به خودی خود شامل مراحل جزئی‌تری هستند. حرفه‌های موفق را توانایی حل خلاقانه مشکلات را از خود نشان می‌دهند. زیرا تحصیلات رسمی غالباً جواب‌های صحیح، قوانین تحلیلی یا محدودیت‌های فکری را به وجود می‌آورد. باتوجه به تفاضیل فوق موانع خلاقیت را به‌طور کلی در چند مورد می‌توان به‌صورت زیر خلاصه کرد.

ترس از شکست و انتقاد

عدم اعتماد به نفس

تمای به هم‌رنگی و هم‌گونی

عدم تمرکز ذهن

انسدادهای ادراکی

انسدادهای ادراکی موانع ذهنی خلاقیت هستند.

**ثبات:** ثبات به معنای آن است که فرد اسیر روش نگرستن واحد به یک مشکل یا استفاده از یک نگرش در تعریف، تشریح یا حل آن می‌شود به‌آسانی می‌توان دید که چرا پایداری در حل مشکل متداول است. زیرا داشتن ثبات یا سازگاری، یک خصلت بسیار باارزش برای اکثر ما به‌شمار می‌رود. ثبات اغلب با بلوغ- صداقت و هوشمندی مرتبط است. برعکس- بی‌ثباتی را مترادف با غیرقابل اعتماد. غیرعادی یا بادر تلقی می‌کنیم.

به عقیده تنی چند از روانشناسان برجسته، درحقیقت نیاز به ثبات مهم‌ترین عامل ایجاد انگیزش در رفتار بشر است به عقیده آن‌ها هرگاه افراد نگرش یا موضع خاصی را درمورد یک مشکل به‌کارگیرند. به‌احتمال زیاد آن‌ها همان خط‌مشی را بدون انحراف در آینده نیز دنبال خواهند کرد ازسوی دیگر ثبات، برخی اوقات خلاقیت را از بین می‌برد و نمونه از انسدادهای ادراکی مبتنی بر ثبات تفکر عمودی و فقط استفاده از یک زبان تفکر است.

تفکر عمودی Vestical thinking این واژه توسط ادوارد دبیرنو به‌وجود آمد که معنی آن تعریف یک مشکل فقط به یک طریق بدون در نظر گرفتن نظریه‌های دیگر است برعکس متفکران افقی که راه‌های دیگری را برای بررسی مشکل ایجاد ( می‌کنند و تعاریف گوناگونی ارائه می‌دهند).

## ۵. ارایه الگوهای بهبود وضعیت آموزش و اشتغالزایی در سازمان فنی و حرفه‌ای

نقش بنگاه‌های کوچک و متوسط در اقتصاد کشورها، به ویژه از دیدگاه اشتغال و سهمی که در توسعه دارند، روز به روز بیشتر شناخته می‌شود. این بنگاه‌ها عمدتاً به دو گروه از حمایت‌ها نیاز دارند. گروه اول کمک‌های فنی و حرفه‌ای است که به واسطه آن، توان عملیاتی خود را افزایش می‌دهند. گروه دوم از حمایت‌ها، ارائه خدمات آموزشی و مدیریتی به منابع انسانی آنهاست که می‌تواند بهره‌وری آنها را افزایش دهد که به تبع خود، افزایش سوددهی آنها را نیز به همراه خواهد داشت.

بنگاه‌های کوچک و متوسط کشورمان با تهدیدات ناشی از اثرات جهانی شدن نیز مواجه‌اند. این موضوع باید در برنامه‌ریزی‌ای آموزشی مدیران آنها به‌طور جدی موردتوجه قرار گیرد. مقابله با آثار ناشی از جهانی شدن، قابلیت‌هایی را در مدیران اقتضا می‌کند که عموماً در مدیران بنگاه‌های کوچک و متوسط، کمتر می‌توان آن را جستجو کرد. این قابلیت‌ها نه تنها به برخورداری از تجربیات ذی‌قیمت نیاز دارد بلکه تاحد زیادی وابسته به آموزش‌های تخصصی مدیران است. افزایش بهره‌وری نیروی کار، پدیده‌ای انکارناپذیر در سطح جهان است. بکارگیری فناوری‌های جدید، سازمان‌دهی علمی فعالیت‌های اقتصادی، کاربری بهینه منابع مالی، بازسازی ساختار تولید و توزیع با بهره‌گیری از فرایندهای پیشرفته از جمله عواملی هستند که تاثیرات عمیقی را بر اقتصاد کشورها از خود به‌جای گذاشته‌اند. اثرات تبعی این عوامل، بیشترین نمود خود را در کاهش قیمت تمام‌شده محصولات و خدمات در بازارهای محلی، منطقه‌ای و جهانی دانسته است.

بکارگیری فناوری مبتنی بر کامپیوتر و ارتباطات، کاهش چرخه عمر محصول، توسعه صنایع الکترونیک و میکروالکترونیک، بهینه‌سازی خطوط تولید و حمل و نقل و بسیاری موارد دیگر بر شبکه توزیع و مصرف نیز ضرباتی را وارد کرده‌اند، به‌گونه‌ای که زیرساخت‌های ملی را به شدت تحت تاثیر قرارداده و بنگاه‌های اقتصادی را با چالش‌های جدی مواجه ساخته‌اند.

عنصر دیگری که در معاملات جهانی جایگاه خاصی یافته، اهمیت روزافزون دانش و به‌ویژه مدیریت استراتژیک بردانایی است. امروزه همه دریافته‌اند که با آغاز قرن بیست و یکم، دانایی و خلاقیت، که بتواند زمینه‌های جدیدی را برای فعالیت و اشتغال انسان‌ها فراهم کند، تنها مزیت رقابتی ملت‌ها را تشکیل می‌دهد.

توجه به این نکته که یک ملت، چقدر توانمندی خلاقیت، بکارگیری دانایی و دانش را داشته باشد، موجب شده تا سرفصل جدیدی در برنامه‌های توسعه ملت‌ها گشوده شود. دانایی و نه منابع فیزیکی دارایی امروزین بنگاه‌ها و ملت‌ها را تشکیل می‌دهد. برخورد باتمامی این نیروها و عوامل که

ابعاد جهانی دارند، یک حرکت و برنامه پاسخگو در سطح ملی می‌طلبد که هم بنگاه‌های کوچک و متوسط و هم سازمان‌های مسئول را برای رویارویی و اثرات و عواقب آن آماده‌سازد، در این میان نقش سازمان‌های مسئول بسیار پررنگ‌تر است، چرا که آن‌ها وظیفه ارائه خدمات آموزشی مدیریت دانایی و مشاوره‌های لازم را نیز برعهده دارند تا بتوانند شانس بیشتری را برای رشد و موفقیت پایدار بنگاه‌های کوچک و متوسط فراهم کنند.

از بین رفتن بسیاری از کسب و کارهای کوچک که توان بازسازی یا اعمال تغییرات در خود را نداشتند و در نتیجه نتوانستند در محیط رقابتی، بقاء خود را حفظ کنند، یکی از عوارض جانبی بازکردن اقتصاد و ورود کالاهای خارجی است که پس از حذف بیش از دو دهه سیاست‌های سنگین حمایتی اتفاق افتاده است.

بالابودن هزینه‌های عوامل تولید، کمبود و مشکلات تامین منابع مالی، ضعف سیاست‌های حمایتی ملیع مشکلات مربوط به منابع انسانی ماهر، موانعی که بر سر راه کارآفرینان وجود دارد و عقب‌ماندگی تکنولوژیک از جمله عواملی است که بنگاه‌های کوچک و متوسط کشورمان را با تهدیدات جدی مواجه کرده است.

در عرصه رقابت‌های سنگین و فشرده جهانی، سرعت پاسخگویی، یکی از مزایای رقابتی است. انعطاف‌پذیری و توان پیش‌بینی تغییرات در محیط کسب و کار، عوامل مهمی در افزایش سرعت پاسخگویی به چالش‌های جدید به‌شمار می‌روند.

مدیران بنگاه‌های کوچک و متوسط چاره‌ای جز بازسازی و نوسازی مستمر سازمان خود ندارند تا بتوانند شرایط رقابتی خود را حفظ کنند. برای اینکه این موضوع اتفاق بیفتد، نگرش‌های حاکم بر مدیریت این بنگاه‌ها باید تغییر کند و مهارت‌های مدیریتی آن‌ها افزایش یابد. هرچند که نیازهای مهارتی مدیران بنگاه‌های بزرگ متفاوت است اما باید توجه داشت که کسب این مهارت‌ها برای آن‌ها بسیار حیاتی‌تر است.

## ۶. توانایی تهیه گزارش‌های موردنیاز آموزشگاه‌ها

هر شخص حقیق یا حقوقی برای کسب اطلاعات بیشتر نیاز به گزارش دارد.

### شناسایی پایه‌ای اساسی آیین نگارش:

نگارش به معنی نوشتن است و دارای دو مفهوم کلی است:

الف - مفهوم عام: نوشته‌ای است مانند نامه یا گزارش یا خبر.

ب - مفهوم خاص: کسی که هنر نویسندگی داشته و قدرت پردازش مطالب گوناگون را دارد و نوشته‌هایش ساده و زیبا و رسا بیان می‌شود.

ولی در این کتاب از مفهوم عام آن استفاده کرده و هدف ما تهیه گزارش‌های ساده آموزشی است که به‌تواند نیازهای آموزشگاه را با زبان ساده و رسا بیان داشته و خواسته‌های خود را در طرح یا الگویی خاص گزارش نماید.

ضمناً در نظر داشته باشید نویسنده فقط برای خود نمی‌نویسد بلکه مقاله یا گزارش‌ها و یا نمایشنامه یا کتاب او باید طوری باشد که در خواننده تأثیرگذار. یعنی مسئولیت نویسنده سنگین است و نوشته‌هایش با روح انسان‌ها سروکار دارد.

گرچه برای همه نویسندگان صفات خاصی را نمی‌توان ذکر کرد اما می‌توان گفت که یک نگارنده باید یک فرد آگاه و مطلع باشد و قلم خود را با چیزهای بی‌ارزش مانند پول و مقام نفروشد و واقعیات را بنویسد.

برای آموزش نگارش دستورالعمل خاصی وجود ندارد ولی لازم است موارد زیر را در نظر داشته باشد.

### ۱- مطالعه و خواندن

یکی از بهترین دوستان انسان کتاب است و با کمک این وسیله می‌توان مؤثرترین وسایل کسب مهارت را در نوشتن کسب نمود.

با خواندن نوشته‌ها، روش نگارش را می‌آموزیم.

### ۲- نوشتن

یکی از کارهایی که موجب افزایش مهارت در نویسندگی می‌شود نگارش و نوشتن است. زیرا در اثر تمرین و نوشتن، با روش‌های مختلف نگارش آشنا می‌شویم.

### ۳- رعایت نظم و ترتیب در نگارش

هرنوشته یا گزارش رسمی براساس نظم و ترتیب خاصی صورت می‌گیرد که مراحل آن به صورت زیر است:

الف - تفکر و دقت در نوشتن.

ب - طرح یا الگوی نوشتن.

در مرحله اول لازم است در مورد مطالب مورد نظر تفکر و اندیشه نمود و در مرحله دوم لازم است نویسنده نقشه کار و فهرست مطالب و نکات اصلی را به ترتیبی بنویسد که عبارات روشن رسا و واضح باشد و سعی کند هیچ مطلبی را از قلم نیندازد.

مثلاً در مورد طرح گزارش درباره آموزش مطالب زیر را به صورت سلسله مراتبی تهیه و به مقامات بالاتر گزارش نماید.

۱- آموزش مرکز

۲- پژوهش در رشته‌های مورد نیاز منطقه

۳- تعداد هنرجویان مورد تقاضای رشته‌ها

۴- تعداد هنرجویان فعلی رشته‌های مختلف

۵- تعداد مدرسان آزموده ثابت

۶- تعداد مربیان حق التدریس

۷- درجه تحصیلات مربیان

۸- کتاب یا جزواتی که مربیان تهیه نموده و یا از منابع مختلف استفاده می‌کنند.

۹- درجه پیشرفت کار در دوره قبل چقدر بوده است.

۱۰- برنامه‌ریزی آموزشی چه اندازه توفیق داشته است.

۱۱- تأثیر مدیریت در آموزش و میزان کارایی آن.

۱۲- بودجه لازم برای آموزش تأمین اعتبار شده.

۱۳- هزینه‌های آموزشی چقدر بوده است.

۱۴- مرکز دارای کتابخانه جهت مطالعه آزاد هنرجویان وجود دارد.

۱۵- کارگاه رشته‌های مختلف چه کمبودهایی دارد.

۱۶- هنرجویان تا چه اندازه از روش‌های آموزشی رضایت دارند.

- ۱۷- پس از اتمام آموزش چند درصد از هنرجویان مشغول کار می‌شوند.
- ۱۸- نظم و انضباط هنرجویان و مربیان چگونه است؟
- ۱۹- میزان دلبستگی هنرجویان به تحصیل چگونه است؟
- ۲۰- میزان رضایت مربیان چقدر است؟
- ۲۱- وضع کارگاه‌ها از نظر نور و مسائل ایمنی چگونه است؟
- ۲۲- امکانات رفاهی از قبیل گرما و سرما در کارگاه‌ها چه وضعی دارد؟
- ۲۳- نظافت و بهداشت در کارگاه‌ها چقدر رعایت می‌شود؟
- ۲۴- امکانات برنامه‌های مذهبی و هنری کار آموزان در مرکز چه وضعی دارد؟
- ۲۵- میزان همکاری مربیان و هنرجویان با مدیریت چگونه است؟

پس نگارنده باید قبلاً الگورا:

- ۱- تعریف کند.
- ۲- توصیف کند.
- ۳- مقایسه کند.
- ۴- علل و نتایج را بررسی کند.

#### توجه:

یکی از مطالب مهم در آموزش‌های فنی و حرفه‌ای رعایت ساده‌نویسی در نوشتن مطالب و گزارش‌هاست، یعنی نوشته‌ها باید ساده و روان و درعین حال شیوا و رسا باشد و عبارات مهم و جملات پیچیده و کلمات نامأنوس در آن بکار نرود. به عبارت دیگر نوشته و کلمات طوری نباشد که جهت درک معنی آن به لغتنامه‌ها و کتاب فرهنگ نیاز باشد.

در نوشته‌ها باید عفت قلم و پاکی فکر را رعایت کرده و از استعمال الفاظ زشت و رکیک و توهین نسبت به افراد خودداری نماییم، زیرا این مطالب نویسنده را خوار و بی‌مقدار می‌کند.

به‌طور خلاصه، نوشته باید علاوه برسادگی و زیبایی به آرایش کلام نیز آراسته باشد ضمن آنکه مطلب خود را به مخاطب می‌رسانید آرامشی نیز در محتوای کلام وجود داشته باشد.

## شناسایی مقررات مکاتبات اداری:

مکاتبات اداری معمولاً بین وزارتخانه‌ها، ادارات، مؤسسات و سازمان‌ها رد و بدل می‌شود که خود دارای اصطلاحات و الگوهای خاصی است.

در نامه‌های اداری، نویسندگان باید جدی و رسمی باشد و منظور و خواسته‌های خود را به صراحت و روشنی در جملات کوتاه بیان نماید. همچنین از عبارت‌پردازی یا مقدمه‌چینی که جزء سیاه کردن چند سطر و طولانی کردن نامه است خودداری نماید. مثلاً برای تقاضای انتقال، مأموریت یا مرخصی و غیره باید ضمن تقاضای خود علل تقاضای خود را به وضوح و بدون سفسطه و مقلطه بیان نماید.

در گزارش نویسی، دقت و صراحت و صداقت بیان یکی از موارد خوب مکاتبات اداری است و این گزارش‌ها باید به دور از تملق‌گویی نسبت به مافوق باشد.

انتخاب کاغذ و قلم و پاکت خوب و تمبر یکی از لوازم نامه نگاریست.

به خصوص اینکه باخط خوانا و روشن و دقیق باشد و سعی کنید در آغاز نامه تاریخ نامه را ثبت و پس از پایان نامه نام و نام خانوادگی به همراه امضاء باشد و در صورت امکان آدرس خود را به‌طور خوانا در روی پاکت بنویسید.

نامه‌های اداری معمولاً با خطاب آغاز می‌شود. نویسندگان باید شأن و مقام مخاطب و وضع موقعیت خود را نسبت به او در نظر بگیرد.

## شناسایی اصول تهیه گزارش‌های مورد نیاز آموزشگاه‌ها:

گزارش انتقال پاره‌ای اطلاعات است و دارای مراحل است که باید در موقع نوشتن به آن توجه شود:

- ۱- تفکر و دقت درباره موضوع گزارش.
- ۲- گردآوری اطلاعات صحیح.
- ۳- تهیه طرح یا الگوی گزارش.
- ۴- تهیه پیش‌نویس گزارش.
- ۵- ویرایش و خواندن پیش‌نویس و تصحیح نهایی.
- ۶- تایپ یا پاک‌نویس متن گزارش.
- ۷- مطالعه مجدد گزارش پس از تایپ و اصلاح آن در صورت لزوم.



## توانایی نظارت بر امور مالی آموزشگاه

تشکیل سرمایه و نگهداری حساب اموال و تهیه فهرست تجهیزات آموزشگاه و رعایت مقررات مالی و بررسی حسابها از روی دفاتر و تهیه ترازنامه‌های مالی از وظایف مهم مدیر آموزشگاه محسوب می‌شود.

مدیر آموزشگاه باید از مجموع قواعد و روش‌های استفاده نماید که بتواند اطلاعات مادی و اقتصادی را در طول یک دوره آموزشی گردآوری، طبقه‌بندی و حسابرسی نماید و از آن برای تصمیم‌گیری روش‌های آموزشی با مربیان، والدین هنرجویان یا مقامات اداری سازمان تصمیم‌گیری نماید.

برای مدیران لازم است ثبت نتایج و ارزشیابی نگهداری آمار حضور و غیاب و سوابق و اطلاعات هنرجویان را در محل مناسبی نگهداری نماید. تا در صورت بروز مشکل به آن‌ها مراجعه و اشکالات مالی احتمالی را برطرف نمایند.

## آشنایی با اصول مقدماتی حسابداری عمومی:

اصول حسابداری نیز همزمان با رشد و تکامل بشر و سایر علوم، رشد پیدا کرده و امروزه به صورت یک دانش و ابزار کارآمد در خدمت پیشرفت و توسعه اقتصادی و اجتماعی جوامع مختلف درآمده است. در این بخش تلاش شده تصویری از مراحل حسابداری مقدماتی در آموزشگاه‌ها ارائه گردد و به اصول‌های اساسی حسابداری نیازی نیست.

## آشنایی با مفاهیم و اصول حسابداری:

حسابداری زبان تجارت محسوب می‌شود که جهت تجزیه و تحلیل اطلاعات و رویدادهای مالی و اقتصادی و ثبت این رویدادها بکار می‌رود. با توجه به پیچیدگی تجارت این زبان نیز در مواردی دچار ابهام می‌باشد و ممکن است در شرایط و موارد متفاوت رویدادها معانی مختلفی پیدا کند لذا محققین و حسابداران حرفه‌ای همواره سعی دارند تا بهترین راه‌حل‌ها را در توسعه اصول حسابداری در مؤسسات ارائه دهند.

## تعریف حسابداری:

برای حسابداری تعاریف گوناگونی ارائه شده از جمله:

الف- فرآیند تشخیص، اندازه‌گیری و رسانیدن اطلاعات اقتصادی به منظور فراهم ساختن امکان قضاوت و تصمیم‌گیری آگاهانه برای استفاده‌کنندگان از این اطلاعات می‌باشد.

ب - فن ثبت، طبقه‌بندی، تلخیص فعالیت‌های مالی یک مؤسسه در غالب اعداد قابل سنجش به پول و تفسیر نتایج حاصله از بررسی این اعداد می‌باشد.

### **تعریف دفترداری:**

دفترداری فنی است که به کمک آن رویدادهای مالی طبق روش‌های معین در دفاتر ثبت می‌گردد.

### **تعریف معامله تجاری:**

عمل و یا قراردادی که با توافق حداقل دو نفر ایجاد شود و برای طرفین تعهد مالی نسبت به پرداخت پول، انتقال و یا انجام خدمت ایجاد نماید را معامله تجاری گویند.

### **واحد اندازه‌گیری:**

یکی از اصول متداول حسابداری تأکید بر این دارد که اندازه‌گیری و ثبت اطلاعات حسابداری باید براساس واحد پول باشد که در ایران ریال می‌باشد. زیرا به وسیله اطلاعات پولی می‌توان رویدادهای مالی را در یک واحد تجاری اندازه‌گیری و گزارش نمود و طبق آن دوره‌های مختلف را مقایسه کرد.

### **دوره مالی:**

یکی از اصول حسابداری است که طبق آن باتوجه به این که هر واحد تجاری عمر نامحدود دارد بنابراین این عمر را به دوره‌هایی تقسیم می‌نمایند و صورت‌های مالی را در پایان هر دوره‌ای تهیه و تنظیم می‌کنند که در ایران معمولاً دوره مالی را از ابتدای سال شمسی تا پایان آن محاسبه نمایند و گاهی هم دوره مالی را به ۳ ماهه و ۶ ماهه تقسیم می‌نمایند.

### **حساب:**

جزء اولیه و پایه اصلی هر سیستم حسابداری می‌باشد و در بعضی موارد به آن فایل اطلاعات نیز می‌گویند چراکه هرگونه عملیاتی که در یک آموزشگاه روی می‌دهد به‌طور جداگانه و مستقل‌تر از همدیگر ثبت و تحت حساب جداگانه‌ای نگهداری می‌شود.

**ثبت:**

نوشتن رویدادهای مالی یک آموزشگاه در دفاتر و حسابداری مربوطه به موجب سند حسابداری را ثبت می‌گویند و یا واردکردن یک معامله یا یک رویداد مالی در دفتر روزنامه و یا نقل یک قلم به دفتر کل را ثبت می‌گویند.

**صورت حساب:**

چگونگی و نتیجه فعالیت مالی یک واحد آموزشی که منتهی به یک دوره معین می‌شود را به‌طور خلاصه نشان دهد، صورت حساب گویند.

**عنوان حساب:**

نام و موضوع هر حساب که در بالای صفحه مربوطه نوشته می‌شود مانند حساب سرمایه حساب بانک را گویند.

**مانده حساب:**

ما به التفات مجموع ارقام سمت راست و چپ یک حساب را مانده حساب گویند. اگر مانده طرف بدهکار یک حساب بیشتر باشد مانده آن را بدهکار گویند و چنانچه مانده طرف بستانکار زیاده‌تر باشد مانده آن حساب را بستانکار گویند و اگر طرفین باهم مساوی باشد حساب را بدون ماند گویند.

**سرفصل:**

طبقه‌بندی چندین حساب که ارتباط ماهیتی نزدیک به هم دارند نخست یک عنوان را سرفصل‌گویند. مانند هزینه‌های غیر عملیاتی یا درآمدهای غیر عملیاتی.

**موازنه:**

توازن و یا برابری بین جمع ارقام طرف بدهکار باجمع ارقام طرف بستانکار یک حساب را گویند.

## اصول پذیرفته شده حسابداری:

مجموعه قواعد و رویدادهای پذیرفته شده حسابداری در یک زمان معین که در انجام عملیات حسابداری و ارائه صورت‌های مالی باید رعایت شود را اصول پذیرفته شده حسابداری گویند.

## اصول حسابداری:

اهم اصول حسابداری شامل موارد زیر است:

- ۱- اصل بهای تمام شده یا قیمت تمام شده
- ۲- اصل افشاء، حقایق
- ۳- اصل تطابق
- ۴- اصلی ثبات رویه
- ۵- اصل تحقق درآمد.

## آشنایی با مراکز مالی و اداری مرتبط با آموزشگاه:

### آشنایی با انواع مؤسسات:

واحد اقتصادی - واحدی است که بانام و هدف معین به فعالیت می‌پردازد و در مالکیت بخش عمومی و خصوصی و یا ترکیبی از این دو قرار دارد.  
مؤسسه از نظر نوع فعالیت به سه دسته تقسیم می‌شود:

- ۱- مؤسسات خدماتی
- ۲- مؤسسات بازرگانی
- ۳- مؤسسات تولیدی

### ۱- تعریف مؤسسات خدماتی:

مؤسساتی که خدماتی را به مشتریان عرضه نموده و در ازای آن کارمزد یا حق‌الزحمه دریافت می‌نماید، مانند درمانگاه‌ها، آموزشگاه‌های آزاد، سینماها و غیره.

### ۲- مؤسسات بازرگانی:

مؤسساتی هستند که به خرید و فروش نوع خاص یا انواعی از مواد خام اشتغال دارند.

### ۳- مؤسسات تولیدی:

مؤسساتی که در زمینه تولید و ساخت کالا اشتغال دارند مانند کارخانجات- تولیدی‌های نساجی و غیره. مؤسسات از نظر هدف فعالیت به دو دسته اصلی زیر تقسیم می‌شوند:

#### ۱- مؤسسات غیرانتفاعی

به سازمان‌هایی گفته که بدون قصد سود یا انتفاع فقط در جهت پیشبرد هدف‌هایی که مربوط به منافع عموم جامعه است فعالیت می‌کنند مانند مدارس دولتی- دانشگاه‌های دولتی- هلال احمر و غیره.

#### ۲- مؤسسات انتفاعی

به سازمان‌های گفته می‌شود که توسط دولت یا یک یا چند شخص حقیقی یا حقوقی، عمومی یا خصوصی صد سود و انتفاع فعالیت خدماتی یا تولیدی یا بازرگانی دارند مانند: شرکت‌ها یا آموزشگاه‌های آزاد یا مؤسسات و مجتمع‌های آموزش آزاد.  
کلیه آموزشگاه‌ها با مراکز مالی و اداری زیر در سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای کشور در ارتباط خواهند بود:

#### ۱- ادارات کل استان‌ها ( اداره آموزش )

این اداره در ارتباط با تعیین تعرفه‌های آموزشی برای هر رشته آموزشی که هر ساله بنا به تقاضای مدیران آموزشگاه‌ها و موافقت ریاست سازمان انجام می‌شود تصویب و ابلاغ می‌گردد.

#### ۲- ادارات کل استان‌ها ( اداره آموزشگاه‌های آزاد )

این اداره مسئولیت نظارت و پیگیری امور آزمایشگاه‌ها را که به مسائل امور مالی نیز منتهی می‌شود به عهده دارد که بعضی از آن‌ها عبارتند از:  
الف- مدیران آموزشگاه‌ها موظف هستند دفتری به نام دفتر حضور و غیاب کارآموزان در محل آموزشگاه‌ها قرار دهند. و پرونده ورود و خروج کارآموزان در آن ثبت می‌گردد.  
ب- مدیران آموزشگاه‌ها موظف هستند دفتری به نام دفتر بازرسی در آموزشگاه‌ها قرارداد تا بازرسان سازمان پس از بازدید از آموزشگاه نظریه خود را در دفتر یادداشت و نواقص را به مدیران اطلاع دهند، تا در بازرسی‌های مجدد نواقص مرتفع گردد.

ج - در سال‌های اخیر سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای به‌منظور کمک به آموزش‌های فنی و پیشبرد هدف‌های اشتغال اقدام به واگذاری وام کم‌بهره و مدت‌دار برای آموزشگاه‌هایی نموده که امکانات مالی کمی دارند. این کمک از طریق اداره آموزشگاه‌ها ( قسمت وام ) و تصویب مدیرکل استان انجام می‌گیرد.

### شناسایی تعرفه‌های آموزشی آموزشگاه‌ها:

اداره کل اجرای آموزش سازمان، براساس شرایط اقتصادی و شاخص‌های بانک مرکزی، پس از تجزیه و تحلیل کارشناسی تعرفه‌هایی درمورد مبالغ دریافتی از کارآموزان برداشته و بادر نظر گرفتن امکانات و تجهیزات آموزشی تصویب و به آموزشگاه‌ها ابلاغ می‌نماید که لازم است مدیران تعرفه‌های تصویبی را رعایت و در دفاتر مالی خود ثبت نمایند.

ضمناً هزینه‌های صدور پروانه تأسیس و کارت مربیگری آموزشگاه‌های فنی و حرفه‌ای آزاد براساس جدول زیر تصویب شده که لازم است مدیران یا مربیان پس از صدور پروانه تأسیس یا کارت مربیگری مبالغ زیر را به حساب‌هایی که هراستان اعلان نموده واریز و فیش مربوطه را به اداران کل ارائه نمایند.

### حرفه‌ای آزاد

هزینه تمدید			هزینه صدور			ظرفیت پذیرش سالانه آموزشگاه
تمدید کارت مربیگری	تمدید کارت مدیریت	تمدید پروانه تأسیس	اولین کارت مربیگری	اولین کارت مدیریت	اولین پروانه تأسیس	
۱۸۰۰۰ ریال	۱۸۰۰۰ ریال	۳۷۵۰۰ ریال	۳۷۵۰۰ ریال	۳۷۵۰۰ ریال	۷۵۰۰۰ ریال	تا ۵ نفر کارآموز
۲۵۰۰۰ ریال	۲۵۰۰۰ ریال	۵۰۰۰۰ ریال	۵۰۰۰۰ ریال	۵۰۰۰۰ ریال	۱۰۰۰۰۰ ریال	تا ۷۵ نفر کارآموز
۳۰۰۰۰ ریال	۳۰۰۰۰ ریال	۶۰۰۰۰ ریال	۶۰۰۰۰ ریال	۶۰۰۰۰ ریال	۱۲۵۰۰۰ ریال	تا ۱۰۰ نفر کارآموز
۳۷۵۰۰ ریال	۳۷۵۰۰ ریال	۷۵۰۰۰ ریال	۷۵۰۰۰ ریال	۷۵۰۰۰ ریال	۱۵۰۰۰۰ ریال	بیش از ۱۰۰ نفر کارآموز

## شناسایی درآمد و هزینه‌های آموزشگاه:

قبل از شناخت درآمدها و تعرفه‌های آموزشگاه، لازم است با اصطلاحات زیر در حسابداری آشنا شوید.

### ۱- حسابداری مالی:

این حسابداری در بیشتر شرکت‌های تجاری، خدماتی، آموزشگاهی کاربرد دارد و کلیه فعالیت‌های مالی مؤسسات که در یک دوره صورت می‌گیرد در نهایت منجر به تهیه گزارش و صورت‌های مالی می‌گردد.

### ۲- حسابداری صنعتی:

در این حسابداری نحوه محاسبه قیمت تمام شده کالای ساخته شده و قیمت تمام شده هرواحد محصول جزو وظایف این حسابداری است.

### ۳- حسابداری مالیاتی:

این حسابداری محاسبه و ثبت انواع مالیت‌هایی که مربوط به عملکرد مؤسسات است طبق قوانین مالی و مالیاتی را برعهده دارد.

### حساب‌های سرمایه:

حق مالی صاحب یا صاحبان سرمایه یک مؤسسه نسبت به دارایی‌های آن مؤسسه را گویند و از کسرکردن دارایی‌های مؤسسه از بدهی‌های مؤسسه بدست می‌آید.  
( بدهی‌ها - دارایی‌ها = سرمایه )

### درآمدها:

به مبلغی که از فروش کالاها یا خدمت ( مانند هنرجویان ) دریافت شده گفته می‌شود که باعث افزایش سرمایه می‌شود.

### هزینه‌ها:

مبالغی که برای تحصیل درآمد پرداخت می‌شود یا پرداخت خواهد شد هزینه گویند.



### **سند حسابداری:**

برگه یا نوشته‌ای است که در آن یک یا چند مورد از عملیات و رویداد مالی مؤسسه برحسب مورد بدهکار یا بستانکار گردیده و تجزیه می‌شوند و پس از امضاء مدیر مربوطه صدور آن قابل ثبت در دفتر روزنامه و کل خواهد شد.

### **دفتر روزنامه:**

دفتری است که معاملات و عملیات مالی یک آموزشگاه به ترتیب تاریخ وقوع آن‌ها روزانه ثبت شود.

### **دفتر کل:**

دفتر اصلی مؤسسه که حساب‌های یک مؤسسه به‌طور مجزا در آن نگهداری می‌شود. این دفتر اطلاعات لازم را جهت تنظیم صورت‌های مالی فراهم می‌کند.

### **دفتر دارایی:**

دفتری است که در پایان هر سال یا هر دوره مالی کلیه دارایی‌ها و بدهی‌ها در آن ثبت و امضاء می‌شود.

### **دفتر کپی:**

یکی دیگر از دفاتر قانونی است که از آن جهت ثبت مکاتبات و مراسلات استفاده می‌شود.

### **تراز آزمایشی:**

فهرستی از نام و مانده حساب‌های دفتر کل تهیه می‌شود و به‌عنوان مبنایی برای تهیه صورت‌های مالی مورد استفاده قرار می‌گیرد.

### **کاربرگ:**

فرم یا ورقه ستون‌بندی شده‌ای است که در پایان دوره مالی تهیه و در آن اطلاعات لازم جهت اصلاح حساب‌ها تهیه صورت‌های مالی و بستن حساب‌ها وجود دارد.

پس یکی از وظایف مدیر آموزشگاه نظارت بر تهیه صورت حساب‌ها، دفاتر روزنامه، دفاتر کل و ثبت هزینه‌ها و درآمدها در دفاتر می‌باشد.

نهایتاً صورت حساب‌هایی را در هر دوره که نتیجه فعالیت‌های مالی آموزشگاه است تهیه و مقایسه نمایید.

نمونه دفتر روزنامه و دفتر کل در صفحه بعد

### نمونه‌ای از دفتر روزنامه:

صفحه

بستانکار	بدهکار	عطف	شرح	تاریخ	
				روز	ماه

### نمونه‌ای از دفتر کل:

نام حساب شماره حساب

مانده	تشخیص	بستانکار	بدهکار	شرح	تاریخ	
					روز	ماه

## ۷. برنامه‌ریزی، نظارت بر اجرای کار

برنامه‌ریزی، نظارت بر اجرا، موارد زیر از دربر می‌گیرد بازرسی و ارزیابی، تقسیم‌کار، جهت‌دادن به امور، تفویض اختیار، سازماندهی، جذب افراد، هماهنگی، تشویق و تنبیه، بازنگری به امکانات، واگذاری کار به افراد، طرح‌ها و روش‌ها، رعایت سلسله مراتب، گزارش کار به مافوق، اشراف بر حسن اجرای دستورالعمل‌ها، روش کار جاری مؤاخذه از مسئول، بررسی مشکلات و موانع، آموزش پرسنل آموزش ضمن خدمت، تنظیم ارتباطات - رعایت قوانین و مقررات دستورالعمل‌ها و پاسخگویی به ارباب رجوع بازنگری به خویشتن خویش، مشورت و اخذ نظرات، رسیدگی به شکایات پرسنل، تعامل، پرداختن به کلیات، اولویت‌بندی، ایجاد روحیه اعتماد به پرسنل - تأمین شغلیع معاشرت و روابط عاطفی پرسنل، ترجیح منافع سازمان بر منابع شخصی، مساوات پرهیز از خودمحوری - رعایت اصل تمرکز - عدالت کاری و اداری، روحیه و رفاه، امانتداری، طرح بودن سازمان تشکیلات ابتکار عمل - سنجش استانداردها - توجیه امور محوله عمل به آنچه از دیگران می‌خواهند تاهل، الگوبودن - تسامح ایجاد مکانیزم جمع‌آوری اطلاعات داشتن سیستم ارتباط قوی رازداری، اصل ثبات کاری - انتقال تجربیات، عدم واگذاری کارهای مختلف به مدیر انضباط کاری، ایجاد تفاهم می‌انجامد.

### برنامه‌ریزی - نظارت بر اجرای برنامه‌ها:

برحسب درجه تمایل به مرکز یا عدم تمرکز دریک نظام آموزشی، وظایف مربوط به این بخش در قلمرو مدیریت آموزش متفاوت است.

در نظام‌های متمایل به تمرکز، مدیران آموزشی، وظایف خود را بیشتر در قالب طرح‌های ازپیش تهیه شده انجام می‌دهند.

الگوی این‌گونه برنامه‌ریزی شمائه نقشه ساختمانی است که مهندسی آن را ترسیم کند و معماری، ملزم به پیاده‌کردن نقشه بدون کم و کاست باشد. در نظام‌های دموکراتیک، مدیران آموزشی دارای اختیار وسیع‌تری در تهیه برنامه‌های درسی آموزشی می‌باشند، به‌رحال مدیر در اجرای وظایف مربوط به این بخش لازم است برای هر عملی که انجام می‌دهد قبلاً نقشه کار را طراحی کرده و باتفکر بیشتر بدان پردازد.

از دورنمای کار، تصویری در ذهن داشته و پیش‌بینی لازم را کرده‌باشد تا بتواند تلاش‌ها را با استفاده از امکانات موجود به سمت هدف‌ها، هدایت کند.

الگوی برنامه‌ریزی برای نظام‌های آموزشی متمایل به عدم تمرکز، همانند بازی فوتبال است که اعضاء تیم، علی‌رغم آموزش توسط مربی در مصاف با تیم مقابل و مواجهه با موقعیت‌های ناشناخته، اقدام به ابتکار درعمل می‌نمایند.

در کشورها برنامه‌ریزی آموزشی و درسی به‌عهده سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی وزارت آموزش می‌باشد و نحوه همکاری مدیران آموزشی در برنامه‌ریزی مطابق مقرراتی است که به تصویب شورای عالی آموزش و پرورش می‌رسد. نتایج تحقیقات نشان می‌دهد چنانچه تهیه و تدوین برنامه‌ها صرفاً در اختیار معلمان باشد اکثر آنان تمایل دارند تلاش خود را محدود به مطالب قابل طرح در کلاس و قابل اندازه‌گیری در آزمون نمایند.

شرکت مدیران در برنامه‌ریزی آموزشی و درسی می‌توانند به هماهنگی هدف‌های آرمانی و اولویت‌های یادگیری با تلاش‌های معلمان در کلاس بیانجامد آنان می‌توانند تفسیر والدین و معلمان و عکس‌العمل دانش‌آموزان نسبت به برنامه‌ها را با درک نیازها و علایق نو و توان و کشش فراگیران به اطلاع برنامه‌ریزان برسانند و ضمناً موجباتی فراهم سازند تا با مشارکت معلمان در برنامه‌ریزی، از احساس عدم امنیت آنان ناشی از اجرای برنامه‌ها بکاهند.

نقش مدیران مدارس در کشور ما به‌لحاظ آنکه باید انتظارات سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی درسی را برآورند و به هدایت تلاش معلمان در اجرای هدف‌های آرمانی تعلیم و تربیت و جلب توجه به مفاهیم عمیق و تمرکز بر یادگیری توسط خود دانش‌آموزان بپردازند، بسیار حساس و دشوار است. مضافاً در اوایل تشکیل وزارت آموزش و پرورش برای چندسال برنامه‌ریزی درسی و تدوین مطالب کتاب‌های درسی توسط بخش خصوصی انجام می‌گرفت، ولی شورای عالی آموزش و پرورش یکی از کتاب‌های موجود را انتخاب و سفارش چاپ و انتشار آن‌را به شرکت آن می‌داد.

به‌طورکلی برنامه‌ریزی بخش اعظم وظایف مدیر را دربر می‌گیرد و برای انجام همه نقش‌ها از آن استفاده می‌شود مدیر درهریک از وظایف برنامه‌ریزی، سازماندهی، کنترل، نظارت و رهبری که از وظایف مدیریت محسوب می‌شود به برنامه‌ریزی نیاز دارد هدف‌های برنامه‌ریزی افزایش احتمال رسیدن به هدف از طریق تنظیم فعالیت‌ها افزایش بازدهی اقتصادی یا مقرون به‌صرفه‌بودن عملیات، تمرکز بر روی مقاصد و اهداف و احتراز از تغییر مسیر و بالاخره تهیه ابزاری برای کنترل است.

میزان وقتی که مدیران صرف برنامه‌ریزی می‌کنند نشانگر میزان اعمال مدیریت آنان است در حقیقت در تعریف مدیریت و رهبری برنامه‌ریزی یک مفهوم کلیدی است. کسانی که قدرت اختیار و توان برنامه‌ریزی در سازمان را ندارند مجری هستند نه مدیر برنامه‌ریزی نقشه کشیدن برای آینده و پیش‌بینی راه دستیابی به آن یکی از تعاریف برنامه‌ریزی حین است.

برنامه‌ریزی فراگردی است مداوم و حساب شده و منطقی جهت‌دار- درونگر- به‌منظور ارشاد و هدایت فعالیت‌های جمعی برای رسیدن به هدف که در آن مفاهیم جریان و مداومت ارشاد و هدایت، درونگری و هدف‌گیری، تفکر و عقلانیت و هماهنگی وجود دارد که از وظایف مدیران محسوب می‌شود. در برنامه‌ریزی رعایت اصول مقدماتی یا هماهنگی رشد و توسعه کمی با رشد و توسعه کیفی، همبستگی سطوح آموزش و پرورش انطباق با احتیاجات اقتصادی و اجتماعی و نیز رعایت اصول عمومی یا جامعیت، هماهنگی با برنامه‌ریزی توسعه ملی، ارتباط با برنامه‌های درازمدت و زمینه وسیع ضرورت دارد.

## اجرا

درباره نقش مدیران در اجرای مقررات و دستورالعمل‌ها و قوانین باید گفت، وقتی مدیر آموزشی در نقش مجری ظاهر می‌شود، از اختیارات کمتری در تصمیم‌گیری متناسب با موقعیت و نیاز حوزه عملیاتی خود برخوردار می‌گردد. تصمیمات وقتی در سطوح و مراتب بالا گرفته می‌شود مدیر صرفاً مجری دستورها می‌گردد یکی از دلالت‌های ضمنی این نحوه تصمیم‌گیری آن است که فقط اشخاص مراتب فوقانی سازمان صلاحیت، لیاقت و شایستگی اتخاذ تصمیم را دارند و نه مدیر اما از آنجا که مدیران با تسلط بر موقعیت و محیط سازمان تحت نظر خود شناخت بهتری نسبت به مسائل دارند و بیشتر از مقامات بالا قادر به حس و درک مسایل سازمانی خود می‌باشند لذا می‌توان با تفویض اختیار تصمیم‌گیری، کارآیی آنان را در مدیریت مدرسه افزایش داد کارآیی مدیران در نقش اجرایی بیشتر با معیار نحوه ارتباط با مقامات بالا سنجیده می‌شود، تا فعالیت آنان در افزایش کیفی کار مدرسه و حصول به هدف‌های تعلیم و تربیت، کمبود معلمان مناسب آموزش و نیاز به همکاری مدیران در برنامه‌ریزی درسی و آموزشی و تعلیم و تربیت و اصول و قوانین و نظریه‌های مدیریت و هدف‌های آرمانی و اجرایی استفاده شود و به آنان اختیار تصمیم‌گیری؟ تفویض گردد، اگر چنین مدیرانی در حال حاضر وجود نداشته باشند فردا برای آماده ساختن و آموزش آنان خیلی دیر خواهد بود، باید به

این امر مهم و حیاتی از همین امروز توجه کرد بنابراین گرایش به ایفای نقش اجرایی گرایش به کاهش نقش مدیریت است به همین ترتیب هر قدر سطح برنامه‌ریزی وسیع‌تر باشد نقش مدیریتی نسبت به نقش اجرایی وسیع‌تر می‌گردد.

تفاوت برنامه‌ریزی استراتژیک با برنامه‌ریزی تاکتیکی خود نشان‌دهنده تفاوت مدیران استو زمان، تأثیر، وسایل و مدیریت در برنامه‌های استراتژیکی وسیع‌تر از برنامه‌های تاکتیکی است. برنامه‌های استراتژیکی در جهت حصول به اهداف جامع سازمان طراحی می‌شود و اجرای این برنامه‌ها مأموریت سازمان است.

برنامه‌های عملیاتی با اجرای یا تاکتیکی جزئیات اجرایی برنامه‌های استراتژیک را ارائه می‌دهد و به قولی برنامه‌های اجرایی تصمیمات کوتاه مدت برای استفاده از منابع موجود برحسب تحولات محیط است.

مدیر اجرایی به سبب سازمان، تأثیر و وسایل نسبت به مدیران در سطح برنامه‌ریزی استراتژیکی دارای سطح مدیریت بسیار محدودی است.

## ۸. ارزشیابی

ارزشیابی وسیله‌ای برای بهبود و توسعه دوره‌های آموزشی می‌باشد. مقصود از ارزشیابی سنجش میزان پیشرفت برنامه در جهت هدف‌های تعیین شده است. در ارزشیابی اولاً باید هدف‌ها روشن باشد ثانیاً معیارهایی که به وسیله آن‌ها دوره مورد ارزیابی قرار می‌گیرد مشخص گردد.

ارزیابی از این دوره‌ها محدودیت‌ها و نتایج حاصله از فعالیت‌های دوره را ارائه می‌دهد و با اطلاعاتی که به دست می‌آید می‌توان براساس آن تغییرات لازم را در دوره‌های بعد به وجود آورد و موجبات پیشرفت آن را فراهم ساخت برای آنکه ارزشیابی نتیجه بخش باشد باید میزان حصول به هدف‌ها را سنجید و ارزشیابی بر اساس تغییرات انجام شده صورت گیرد.

یکی دیگر از هدف‌های ارزشیابی تعیین میزان فعالیت کارکنان دوره و برنامه است که موجب می‌شود افرادی که در اجرای برنامه فعالیت یا اهمال کرده‌اند برای تشویق یا راهنمایی و با تذکر و احیاناً تعویض شناخته شوند.

ارزشیابی باعث می‌شود که دست‌اندرکاران به نقاط ضعف کار خود آگاه شوند و در رفع آن بکوشند و بالاخره براساس ارزشیابی می‌توان برنامه‌های ضمن خدمت کارکنان را تنظیم و مهارت و دانش لازم را به آنان داد.

### اصول ارزشیابی

از جمله اصولی که باید در ارزشیابی مورد توجه قرار گیرد.

۱- ارزشیابی باید جنبه‌های مختلف برنامه را مورد توجه قرار دهد. تکیه بر ارزشیابی یک یا جهات خاصی از برنامه، حصول هدف‌های مورد نظر را موجب نمی‌شود.

۲- ارزشیابی باید براساس مدرک‌ها و معیارهای مشخص که تعیین آن‌ها جزو برنامه ارزشیابی است انجام گیرد معیارها باید به صورت هدف‌ها در رفتارهای قابل مشاهده بیان شوند.

۳- ارزشیابی باید منظم باشد منظور از نظم در ارزشیابی آن است که وسایل سنجش و روش‌های مورد نظر به طور دقیق طرح‌ریزی شده باشد.

۴- ارزشیابی می‌باید مداوم باشد. اگر ارزشیابی زمانی انجام شود و برای مدت زمانی دیگر انجام نگیرد نتیجه مطلوب به دست نخواهد آمد

۵- ارزشیابی باید جامع باشد، در ارزشیابی باید از روش‌های و وسایل سنجش متفاوت استفاده شود.

۶- ارزشیابی باید با همکاری تمام دست‌اندرکاران صورت گیرد بنابراین تمام برنامه‌ریزان مدرسان مشاوران و والدین و سایر کارکنان باید در ارزشیابی نقشی به عهده داشته باشند.

۷- ارزشیابی باید عینی باشد، یعنی حتی‌الامکان ملاک‌هایی مورد توجه قرار گیرد که قابل تبدیل به رفتار و محسوس باشد.

### حیطه ارزشیابی آموزشی C۹

در دو زمینه است.

۱- ارزشیابی از برنامه

۲- ارزشیابی کار عوامل اجرایی

هدف از ارزشیابی برنامه پیدا کردن نقاط ضعف و جنبه‌های قوی و مثبت برنامه است تا در نتیجه نسبت به رفع نقاط ضعف و پیشرفت آن اقدامات لازم به عمل آید.

منظور از ارزشیابی کار عوامل اجرایی، تشویق و ترفیع افراد کارآمد و ساعی و راهمایی و یا احیاناً در پاره‌ای وارد تعویض افرادی است که در انجام وظیفه اهمال می‌کنند و یا از عهده انجام کار بر نمی‌آیند.

ارزشیابی از برنامه و عوامل اجرایی یا اینکه در دو زمینه مطرح می‌شود ولی بایکدیگر ارتباط دارند و در یکدیگر تأثیر می‌گذارند زیرا چنانچه برنامه‌ریزی نادرست باشد، هرچه عوامل اجرایی بکوشند نتیجه مورد نظر عاید نخواهد شد و برعکس هرچه برنامه و مراحل متفاوت آن حساب شده باشد و منطبق با اصول علمی باشد، ولی مجریان دوره و برنامه در اجرای آن کوشش لازم به عمل نیاورند نتیجه مطلوب به دست نمی‌آید.

بنابراین ارزشیابی از برنامه عوامل اجرایی و توجه به هر دو از برنامه‌هایی است که باید به موازات یکدیگر انجام گیرد.

شایان ذکر است که در مورد ارزیابی کار عوامل راهنمایی باید از معیارهای عینی و ذهنی هر دو استفاده شود معیارهای عینی نظیر آثار که در نتیجه انجام وظیفه فرد مورد نظر به صورت ملموس و کمی باقی مانده است. مثلاً گزارش مشاوره‌های فردی با انجام برنامه‌های تستی و غیره.



معیارهای ذهنی نظیر اظهار نظر افرادی که فرد مورد ارزشیابی زیرنظر آنها انجام وظیفه کرده و یا نتایج کار او مستقیم و یا غیرمستقیم به آنان ارتباط داشت است. کتاب‌های روابط انسانی در آموزشگاه - راهنمایی و شماره تحصیلی معاصر

### ارزشیابی مداوم پیشرفت تحصیلی ( رشد دانش - مهارت، نگرش)

ارزشیابی در سازمان‌های آموزشی باید از رشدشناخت، دانش، مهارت و فنون فراگرفته فراگیران به‌طور مرحله‌ای و یا تکوینی و مداوم صورت‌گیرد. باین ارزشیابی مقدار راه طی شده و میزان راه باقی‌مانده برای حصول به هدف‌های تعلیم و تربیت را مورد ملاحظه قرار می‌دهد و مدیران آموزشی به‌جای تأکید بر مقایسه افراد با یکدیگر باید به میزان حصول هر یک از افراد به هدف‌های تعلیم و تربیت توجه کنند. به‌طور کلی امور آموزشی و پرورشی و اداری آموزشگاه‌ها و مدارس به ارزشیابی خاصی نیاز دارد.

آشنایی با دانش و نحوه اجرای ارزشیابی از شرایط احراز شغل مدیریت است. شاخصی لازم است تا درجه موفقیت مدرسه را در حصول به اهداف آن نشان دهد.

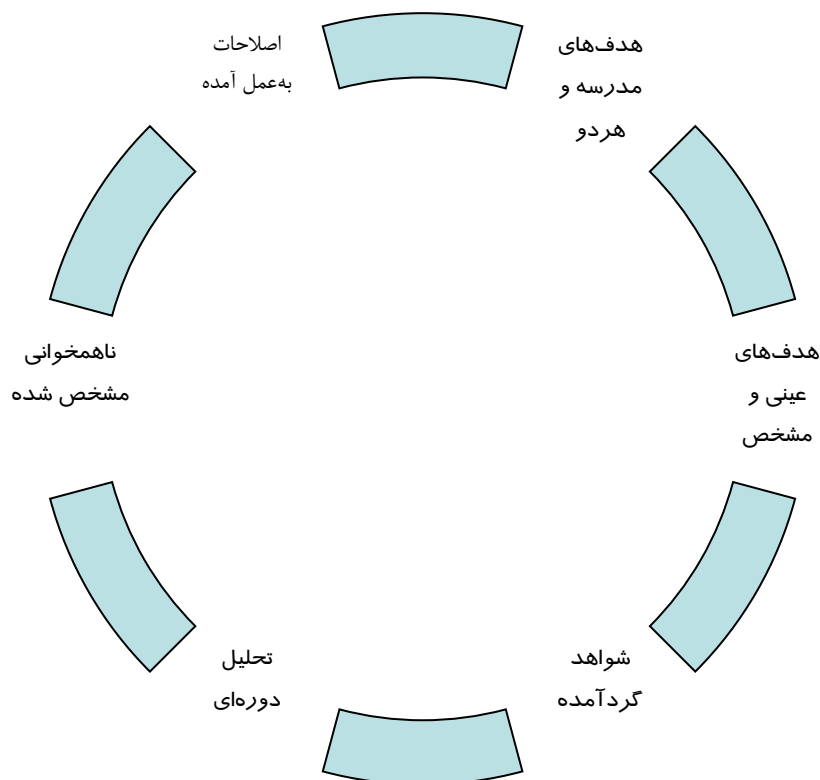
از انواع ارزشیابی می‌توان ارزشیابی تکوینی، ارزشیابی تکمیلی، مطلق و نسبی را نام برد. مدیر با در اختیار داشتن جدول زمانبندی شده اهداف مشخص موضوع‌های تک‌تک دروس قادر است در هر ساعت که به‌خواهد پیشرفت معلم در درس اختصاصی را ارزشیابی و هدایت کند در صورت اعمال این نظارت و ارزشیابی است که مدیر می‌تواند هماهنگی لازم را در پیشرفت عناوین مختلف درسی و میان دروس و دوره‌های مختلف به‌وجود آورد. مدیر ارزشیابی مرحله‌ای و یا تکوینی برای پی‌بردن و جلوگیری به‌موقع از انحرافات اجرایی برنامه‌ها و دوره‌ها استفاده کرده و در صورت ملاحظه انحراف در همان بدو پیدایش آن اقدام به اصلاح و رفع انحراف می‌نماید.

تمیز میان حصول به هدف‌های مطلق و هدف‌های نسبی آموزشی و تمیز تفاوت دانش‌آموزان مبتنی بر معیار نمره درسی نیاز به آشنایی مدیر با « ارزشیابی مبتنی بر هنجار » و « ارزشیابی مبتنی بر معیار » دارد که در اولی تفاوت میان دانش‌آموزان بر حسب نمره مشخص می‌شود، و در دومی هدف‌های آموزشی معیار موفقیت و پیشرفت فرد در دانش‌آموزان است. برای مدیر، ارزشیابی مبتنی بر معیار یا ارزشیابی مطلق دارای کمال اهمیت است تا بدان وسیله به اجرای اهداف عالی و آرمانی تعلیم و تربیت در مدرسه تأکید نماید. باین نوع آزمون و ارزشیابی مدیر می‌تواند مقام مدرسه تحت نظارت خود را در

مقایسه با مدارس دیگر در پیشرفت کیفی آموزشی مشخص نماید. مدیر یا ارزشیابی صحیح از کار معلمان و ملاحظه نتایج پیشرفت آموزشی دانش‌آموزان و کارکنان دیگر به آسانی می‌تواند ر موقع ارتقاء گروه و یا به شغلی و کلاس نظردهد مدیران باید در ایفای نقش ارزشیابی چهارزمینه را باهم در نظر بگیرند. این چهارزمینه عبارتند از:

- ۱- برنامه‌ها
- ۲- جریان گردش امور
- ۳- عملکرد
- ۴- کارکنان

یک راه نگرستن به ارزشیابی توسط مدیر در نظر آوردن حلقه بازخوردی در دو برنامه تحصیلی است



دور برنامه تحصیلی

به هر حال ارزشیابی باید به منظور کمک به معلم صورت گیرد معلم وسیله‌ای است که برنامه تحصیلی توسط او به اجرا در می‌آید.

یعنی معلم تا آن حد آزاد نیست که به تدریس هر آنچه که برای خودش جالب و یا آشناست بپردازد. بلکه باید با آگاهی نسبت به مطالبی که برای رشد و تحول دانش‌آموزان تعیین شده و موجب تحقق اهداف آموزش و پرورش می‌شود به تدریس بپردازد.

برای ارزشیابی از کار معلمان و کارکنان فرم‌هایی وجود دارد برای اطلاع بیشتر خوانندگان به کتاب نظارت در مدیریت و راهنمایی تعلیماتی جلد دوم فصل ده مراجعه شود. مثلاً نمی‌توان معلمان را بدون در نظر گرفتن برنامه درس، جریان گردش کار عملکرد مدرسه در پاسخ به انتظارات و تحلیل کمک کارکنان به اجرای برنامه‌های طرح‌ریزی شده آموزشی مورد ارزشیابی قرارداد.

مراحل زیر به منظور انجام ارزشیابی بیان شده است و آگاهی از آن برای مدیر ضروری است.

- ۱- روشن ساختن منطق برنامه آموزشی، تعیین جنبه‌های مورد نظر از آن برای ارزشیابی، و تعیین اطلاعات مورد نیاز برای گردآوری.
- ۲- گردآوری اطلاعات مورد نظر و تدوین قضاوت‌های پیرامون اثربخشی برنامه.
- ۳- تحلیل اطلاعات و استخراج نتایج.
- ۴- اتخاذ تصمیمات مبتنی بر این اطلاعات.
- ۵- اجرای تصمیمات به منظور بهبود برنامه آموزشی

### مهم‌ترین نکات پیرامون ارزشیابی از معلم

- ۱- وقت‌شناسی و نظم
- ۲- مهارت در روابط و مناسبات انسانی
- ۳- مدیریت کلاس
- ۴- طرح‌ریزی آموزش درس
- ۵- اجرای آموزش
- ۶- شناخت مطالب مربوط به موضوع درس
- ۷- رشد حرفه‌ای

معرفی فرم ارزشیابی برای معلمی که دوره‌ای را برگزار می‌کند.  
آموزش را بدون تأخیر شروع می‌کند. سازمان درس را در آغاز معرفی می‌کند.  
مطالب دوره را به‌طور منظم ارائه می‌دهد.  
توجه شاگردان را برانگیزه بیشتر خطا می‌کند.  
آهنگ سخنان مدرس در هر دوره‌ای یکنواخت نباشد.  
پرسش‌های هر دوره به تناسب با مطالب هدایتگر باشد.  
تفکیک داده‌شده و تصحیح شود.  
نظم و ترتیب برقرارشود  
در هر دوره شواهدی از خلاقیت بروز داده شود

#### فهرست منابع:

- میر سپاسی، ناصر، ۱۳۷۵، مدیریت منابع انسانی و روابط کار نگرشی راهبردی، انتشارات شروین
- خواجه، غلامرضا، ۱۳۷۷، استرس شغلی، سازمان مدیریت صنعتی
- حقیقی، محمدعلی، ۱۳۷۹، نظام و روابط کار در سازمان
- بهرنگی، محمد رضا، مدیریت آموزشی و آموزشگاهی، انتشارات کمال تربیت
- وایلز- جان و باندی- جوزف، ۱۳۷۸، نظارت بر مدیریت، مترجم: بهرنگی، محمدرضا، انتشارات کمال تربیت
- خلاقیت و نوآوری، روزنامه همشهری، ۸ تیر ۱۳۸۴