

نظام: در اصطلاح مجموعه ای از عناصر و اجزاء مرتبط و وظیفه مند است که با هماهنگی یکدیگر جهت رسیدن به یک هدف معین همکاری می کنند. ضرورت نظام به این معنی است که وجود هستی، وجود، آفرینش و همه چیز ما را فرا گرفته است. به بیان دیگر از آن زمان که بشر قدم به عرصه عالم نهاد به همراه سازمان وارد این مرحله از حیات گردید. که قرآن مجید می فرماید:

(( قلنا اهبطوا منها جميعا فا ما ياتينكم منى هدى فمن تبع هدى فلا خوف عليهم ولا هم يحزنون ) سوره بقره ، آیه ۳۸)  
گفتیم از بهشت فرود

آئید تا اینکه از جانب من راهنمایی برای شما آید ، پس هر کس راهنما را پیروی کند هرگز بیمناک و محزون نخواهد شد.

در هر نظام مخصوصا نظام اجتماعی هفت عنصر وجود دارد که عبارتند از:

۱- **هدف** : عبارت است از نقطه ای که کوششها معطوف رسیدن به آن است. در هر سازمان می توان هدف را نتیجه نهایی عملیات دانست ، که مقصود سازمان نیل به آن است.

۲- **ساختار** : قوانین و مقرراتی است که سلسله مراتب نظام را معین می کند ، این تقریبا موضوعی واضح و مسلم است که ساختار بر زندگی سازمانی تاثیر می گذارد. به عنوان مثال ، در یک سازمان تجاری ، نظامی ، ..... این ساختار است که نظم را حاکم می کند ، و بطور کلی ساختار عبارت است از شالوده نظم در هر سازمان که روابط بین مدیران و مجریان و همچنین وظایف کارکنان را نسبت به یکدیگر ، سازمان و جامعه مشخص می کند.

۳- **انسان** : انسانها در بسیاری از موارد قلب سازمان را تشکیل می دهند. زیرا بدون همکاری آنان سازمان نمی تواند به عملیات خود ادامه دهد. و بطور کلی اساسی ترین پایه و در واقع روح و قلب هر سازمان ، افراد آن سازمان است که دارای تمایلات ، احساسات ، شخصیت ، انگیزه ها و صفات و ویژگی های متفاوت می باشند.

۴- **تکنولوژی** : این کلمه در لغت به معنی فن شناسی و روشهای فنی است ، که در زمینه های مختلف مثل تکنولوژی صنعتی ، آموزشی، مدیریت و غیره مورد استفاده قرار می گیرد. تفاوت تکنولوژی در سازمانها موجب بروز تفاوت در سطوح و نحوه مدیریت ، سطوح اختیار و مسئولیت ، مشارکت در تصمیم گیری و میزان تاثیر مدیران در فرآیند تصمیم گیری شده است . بطور کلی استفاده از ابزار و آلات فنی و تجهیزات آموزشی چه در صنعت ، مدیریت و سایر موارد تکنولوژی نامیده می شود. به بیان دیگر تکنولوژی عبارت است از فرآیند تبدیل داده به ستاده ، در واقع منظور از آن به کار بردن آخرین پدیده های روز در فرآیند های مختلف است . در انتخاب تکنولوژی معمولا ایده آل ها مطرح می شود.

۵- **جریان عمل** : عبارت است از ارزیابی داده ها و مرتب کردن و قرار دادن آنها در محل های مناسب به طوریکه اطلاعات جامعی حاصل شود . هرگونه عمل یا فرآیندی که روی مواد و داده های خام انجام می گیرد ، تا به صورت یک کالا و یا اطلاعات جامع در آید جریان عمل یا پردازش گفته می شود.

۶- داده ها : در زمینه فعالیت های بشر چهار عنصر اصلی وجود دارد که عبارتند از :

الف- اطلاعات

ب- انرژی

ج- مواد

د- ارزشها

۷- ستاده ها : کالای به دست آمده از فرآیند تولید یا اطلاعات حاصله از پردازش داده های خام ، نتایج خروجی یا ستانده ها نامیده میشود. تفاوت اصلی داده ها ( ورودی ) و اطلاعات ( خروجی ) در این است که کلیه اطلاعات شامل داده هاست ولی تمامی داده ها شامل اطلاعات نیستند. ستاده هاهستند که مدیران را در طراحی ، سازمان دهی ، استخدام ، گزینش ، هدایت ، هماهنگی ، گزارش دهی ، بودجه بندی و ... فعالیت های تحت امر او را ، یاری می دهند.

آیا یک نظام اجتماعی میتواند خود بخود و یا بطور تصادفی بین اجزاء خود هماهنگی بوجود آورد؟ مسلماً جواب منفی است. یک نیرویی به عنوان هادی ، عامل با شعور ، آگاه ، متفکر ، مصمم ، و مشرف بر هدف باید وجود داشته باشد که بتواند بین اجزا متفاوت و بعضاً غیر همسنخ هماهنگی و همسویی بوجود آورد. در عنوان بسیار کلی آن عامل با شعوری که اینها را دور هم جمع می کند و هماهنگی بوجود می آورد ، رهبر یا مدیر نامیده می شود، مدیر انسانی است که مجموعاً هدایت این سیستم را بر عهده می گیرد.

به طور کلی در سیستم های اجتماعی وقتی هفت عنصر پراکنده داریم ، باید یک عاملی باشد که این عناصر را هماهنگ کند. در نتیجه مدیریت و رهبری یک امر ضروری است ، و ضرورت مدیریت و رهبری از ضرورت نظام و سیستم سرچشمه میگیرد.

**تعاریف مدیریت :**

مدیریت را به گونه های متفاوت تعریف کرده اند. صاحب نظری مدیریت را هنر انجام امور به وسیله دیگران توصیف کرده و بر نقش دیگران و قبول هدف از سوی آنان تاکید ورزیده است

یکی از علمای مدیریت ، رهبری و مدیریت را برقراری و حفظ ساختار در انتظارات و تعامل می داند

رهبری و مدیریت را افزایش نفوذ در پذیرش عملی دستورات یا راهنمایی های مشخص سازمانی می داند.

رهبری یعنی مجهز کردن نیروها ، تحرک نیروها ، آزاد کردن نیروها و در عین حال کنترل نیروها و در مجرای صحیح انداختن آنها ، سامان دادن ، سازمان بخشیدن و حرارت بخشیدن به آنها. و در جای دیگر شهید مطهری رهبری را بسیج کردن نیروهای انسانی و بهره داری صحیح از نیروهای انسانی می داند. و در کلام دیگر رهبری را در اسلام برابر ارشدمی داند.

**تعاریف مدیریت عبارت است از :**

((هنر انجام دادن کار به وسیله دیگران))

مدیریت در بعد اسلامی و انسانی عبارت است از :

((کار کردن با مردم ، میان مردم ، برای مردم ، و به خاطر مردم))

**تعاریف مدیریت آموزشی عبارت است از :**

ایجاد زمینه و فراهم ساختن وسیله ای به منظور بروز و بکارگیری استعداد های فراگیران و دانشجویان تحکیم بخشیدن به روابط انسانی ، گروهی و اتخاذ روش و تعیین خط مشی اصولی در کلیه امور ، برای بارور ساختن هدف های تربیتی .

**وبه طور کلی رهبری عبارت است از:**

قدرت جذب افراد، تاثیر و نفوذ در آنها و توانایی پذیراندن شخصیت خودبه نحوی که افراد(پیروان) به طور داوطلبانه رهبری اورادریک شرایط معین پذیراشوند و مدیریت فرآیندی است اجتماعی که با بکارگیری مهارتهای علمی ،فنی وهنری کلیه نیروهای انسانی ومادی راسازماندهی وهماهنگ نموده وبافراهم آوردن زمینه های انگیزش و رشدازطریق تأمین نیازهای منطقی فردی وگروهی به اهداف سازمان برسد.

**تئوریهای سازمان ومدیریت:**

ظهورسازمانهای اجتماعی وگسترش روزافزون آنها یکی ازخصیصه های بارزتمدن بشری است. مادرعصری زندگی می کنیم که شایدبهترباشدآن راعصرسازمان نامید.

زیرامعمولا درسازمان (بیمارستان)متولدمی شویم ،سندموجودیت(شناسنامه) خودراازسازمان (اداره آماروثبت واحوال) می گیریم وبرای آموزش به سازمان (کودکستان ، دبستان ، دبیرستان ، دانشگاه و...)می رویم. سپس اغلب ، عضوسازمان (ادارات دولتی، بنگاههای خصوصی ،شرکتهای زراعتی و...)می شویم .

حال این سوال مطرح است که مدیریت چیست؟مدیریت را به گونه های متفاوت تعریف کرده اند. صاحب نظری ، مدیریت را هنراجرای اموربه وسیله دیگران توصیف کرده وبرنقش دیگران وقبول هدف ازسوی آنان تاکیدورزیده است. گروهی مدیریت راعلم وهنرهماهنگی کوششهاومساعی اعضای سازمان واستفاده ازمنابع برای نیل به هدف معین توصیف کرده اند. گروهی دیگرمدیریت رادرقالب اجرای وظایفی چون برنامه ریزی ، سازماندهی ، هماهنگی و...بیان کرده اند. یکی ازعلمای مدیریت واقتصاد، مدیریت راتصمیم گیری دانسته واین وظیفه رابهترین واصلی ترین نقش مدیرقلمدادنموده است .عالم دیگری برنقش های مدیرازدیدگاه تازه تری نگریسته وبرای مدیروظایف ونقشهایی چون رهبری سازمان ، منبع اطلاعاتی وعامل تصمیم گیری وروابط با سایر سازمانها برشمرده است.

**نظری اجمالی بر سیر تحول مدیریت**

## ۱- دوره پیش از مدیریت علمی:

متاسفانه تاریخ اداره امور سازمانهای اجتماعی در دوره های ابتدایی زندگی ملل آنقدرها نوشته نشده است اما از خلال تاریخ تمدن بشری می توان تا حدودی به نوع فعالیت های اداری پی برد. بر اساس اظهارات ماکس وبر ، بوروکراسی از زمانهای بسیار قدیم در ممالکی از قبیل روم چین و مصر موجود بوده است. امپراتوری عظیم پادشاهان هخامنشی بخصوص در دوران کوروش وجود سازمانهای بورکراتیک و یا دستگاههای وسیع اداری را غیر قابل اجتناب می کرد. بدون شک یک چنین سازمانی در زمان حکومت فراعنه مصر هم مورد احتیاج بوده است تا بتواند آثار فنا پذیر اهرام مصر را به وجود بیاورد. دوران امپراتوری روم خاطره مدیران لایقی را از خود بجا گذاشته است ، تا آنجا که سازمان دهندگان و اداره کنندگان رومی در طول تاریخ اشتهار فراوان یافته اند. چین باستان سیستم استخدامی خود را از آن الهام گرفتند.

## ۲- نظریه های مکتب کلاسیک:

در اواخر سالهای ۱۸۰۰ میلادی مجموعه ای از مفاهیم تازه درباره سازمان ، که هم اکنون به عنوان نظریه کلاسیک شناخته شده است. به گونه ای وسیع گسترش یافت . تاثیر نظریه کلاسیک سازمان هم اکنون نیز بارز و برجسته است. بطور کلی نظریه کلاسیک در سه مسیر تحول یافت. بوروکراسی ، اداری و مدیریت علمی. از دیدگاه نظریه کلاسیک ، سازمان یک ساختاری از روابط قدرت ، اهداف ، نقشها ، فعالیتها ، ارتباطات و عوامل دیگری است که بین افرادی که با یکدیگر به صورت گروهی کار می کنند وجود دارد

## الف- نظریه بوروکراسی :

برای جلوگیری از هرج و مرج ، حفظ ساختار و نظم و ثبات در سازمانهای گوناگون سیاسی ، نظامی ، تجاری یا فرهنگی بوروکراسی پدید آمد برای اولین بار توسط ماکس وبر مطرح شد. مهمترین عناصر بوروکراسی به صورت زیر خلاصه می شوند:

- ۱- ایجاد سلسله مراتب اداری
  - ۲- استخدام کارکنان متخصص بنابر اصول شایستگی کاردانی ، صلاحیت فنی . دادن کار به کاردان
  - ۳- رعایت تطابق اصل تخصص با اصل تقسیم کار در استخدام کارکنان
  - ۴- تدوین قوانین و مقررات و آیین نامه های اجرایی
  - ۵- اختیار و قدرت قانونی و رعایت اصول روابط رسمی در جریان اداری
- به نظر برخی از دانشمندان ، اجرای بوروکراسی جنبه های منفی نیز دارد که به طور خلاصه عبارت است از:

۱- خشکی و انعطاف ناپذیری ( این نظام ایستا و غیر قابل انعطاف بوده و برای یک نظام بسته و مجزا و دارای حرکت یکنواخت طراحی شده است).

۲- جمود شخصیت (انسان را به عنوان عنصر اصلی سازمان نادیده می گیرد ، بدین ترتیب به آن سازمان بدون انسان نیز گفته می شود).

۳- جابجایی اهداف ( اهداف نهایی سازمان جای خود را به اهداف فردی می دهند).

۴- محدودیتهای موجود در طبقه بندی ( هرکس در شغل خاصی طبقه بندی و کاری به قسمتهای دیگر سازمان ندارد).

۵- خود جاودانگی و ساخت امپراطور گونه ( هر مدیر تلاش می کند سازمان خود را گسترش داده و نسبت به سازمان احساس تملک نماید).

۶- هزینه ( در بوروکراسی هزینه های غیر ضروری بسیار زیاد است ).

۷- نگرانی و اضطراب ( روح دیوان سالاری باعث تباهی شخصیت و تولید فقر اخلاقی می شود و چون مدیران برای کارکنان تصمیم می گیرند. کارکنان همواره نگران هستند)

## ب- نظریه اداری:

دومین جزء از نظریه های کلاسیک سازمان و مدیریت به شمار می رود (( مونی )) و (( ریلی )) دو تن از پیشگامان نظریه پرداز اداری می باشند. آنها در تشریح رابطه آشکار بین اصول مدیریت و بوروکراسی می نویسند: سازمان در شکل رسمی اش ، مفهوم فرمان راندن و نظم و ترتیب دارد و یک راه و روش برنامه ریزی شده و دستوری است نظریه بوروکراسی و نظریه اداری ، هر دو بر وظیفه مداری ، عقلایی بودن ، برخورد اصولی ، سلسله مراتب و حرفه گرایی پافشاری می کنند.

همچنین نظریه اداری همان جنبه های منفی بوروکراسی را نیز دارد.

بنابراین در یک گستره وسیع ، بوروکراسی و نظریه اداری را می توان یکی دانست یعنی با مطالعه یکی ، آن دیگری را نیز شناخت. البته باید توجه داشت که این دو جریان فکری به صورت جداگانه و تا حدودی مستقل از یکدیگر رشد کرده اند. در سال ۱۹۱۶ میلادی ، هنری فایول اصول تازه ای را برای مدیریت بیان داشت که به طور خلاصه عبارت است

۱- اختیار و مسئولیت ( اختیار حق دستور دادن است و مسئولیت پاسخگویی فرد در مقابل عملکرد خود است . بدین ترتیب به هر کس مسئولیت می دهند اختیار نیز باید به او بدهند).

۳- انضباط ( انضباط شالوده نظم است که روابط بین مدیران و کارکنان را مشخص می نماید و انضباط به سه عامل سرپرستی خوب و در همه سطوح ، منصفانه بودن مقررات و کاربرد عاقلانه تشویق و تنبیه بستگی دارد).

۴- وحدت فرماندهی ( هر عضو باید برای هر وظیفه خاص از یک مسئول دستور بگیرد).

۵- وحدت هدف یا جهت ( سازمان کارآ و پویاست که همه اعضای آن دارای یک هدف مشخص باشند).

۶- تقدم منافع سازمان بر منافع فرد ( منافع جمعی را به منافع فردی ترجیح می دهیم).

۷- حقوق و مزایای کارکنان ( حقوق و مزایای کارکنان مناسب باشد ، زیرا دستمزد خوب عملکرد خوب را بدنبال دارد)

- ۸- تمرکز ( قدرت در دست یک فرد یا عده معدودی باشد )
- ۹- سلسله مراتب ارشدیت ( سلسله مراتب سازمان کاملا مشخص باشد )
- ۱۰- استقرار مناسب ( دادن کار به کاردان و یا هرکس را در جای مناسب خود گماشتن ) .
- ۱۱- عدالت و مساوات ( در هر سازمان باید انصاف و عدالت مبتنی بر توافقیهای از پیش تعیین شده و مشخص وجود داشته باشد ) .
- ۱۲- امنیت شغلی کارکنان ( سازمان امنیت شغلی کارکنان را تضمین نماید )
- ۱۳- ترغیب و جلب مشارکت ( تشکیل شرکت سهامی فکر بین مدیر و کارکنان ) .
- ۱۴- روح اتحاد و فضای کارگروهی ( تقویت وحدت گروهی در سازمان )

### ج- نظریه مدیریت علمی :

مدیریت علمی سومین عنصر نظریه کلاسیک به شمار می آید که توسعه آن در حدود سال ۱۹۰۰ میلادی آغاز شد و به سرعت مورد استفاده قرار گرفت.

نظریه مدیریت علمی تقریباً همزمان با تعمیم مفهوم بوروکراسی و نظریه اداری مطرح شد و باید توجه داشت که هر سه جریان فکری از یک سو با همدیگر سازگار و از سوی دیگر مکمل یکدیگرند و بطور کلی دیدگاههای مشترکی در باره طبیعت افراد و سازمانهایشان دارند.

تاکید هر سه جریان بر تخصص و ساخت سازمان ، سلسله مراتب و وظیفه استوار است. اما به هر حال ، اصول و مبنای تجزیه و تحلیل فیزیکی هریک از سه دیدگاه متفاوت است مدیریت علمی بر تجزیه و تحلیل فیزیکی کار تاکید می ورزد، در حالی که بوروکراسی و نظریه اداری بر ساخت و فرآیند سازمان انسانی تکیه دارد. به عبارت دیگر مدیریت علمی یک نظریه خرد است در حالی که بوروکراسی و نظریه اداری یک نظریه کلان است به شمار می رود.

تیلور بیشترین سهم را در پیشرفت و گسترش مدیریت علمی دارد. او مهندس مکانیک بود که سمت مهمی در مدیریت صنایع فلز و فولاد بر عهده داشت. تیلور با بررسی تجارب علمی خویش در صدد برآمد که مدیریت کارگاههای صنعتی را بهبود بخشد و موازینی برای اداره بنگاههای تولیدی وضع کند. سیستم تیلور که به نام مدیریت علمی معروف است شامل دو عنصر اساسی است:

۱ - کشف تجربی بهترین طریقه اجرای هر عمل و اجزای متشکله آن ، تعیین مدت زمان لازم برای انجام عمل ، تشخیص بهترین ابزار و ادوات لازم برای انجام عمل و چگونگی به کار بردن آنها در مرحله معینی از پیشرفت فنون، و در نهایت تعیین بهترین طریقه جریان کار و توالی اجرای عملیات .

۲- تقسیم کار بین مدیران و کارکنان به نحوی که مسئولیت کشف بهترین روش اجرای عملیات و طرح ریزی آنها ، تهیه ابزار و ادوات لازم ، قرار دادن مواد و وسایل مورد نیاز در دسترس کارکنان به مقدار مطلوب و در زمان و مکان مناسب و صدور دستورات و ایجاد تسهیلات مورد لزوم دیگر به عهده مدیران باشد.

به نظر تیلور فایده اساسی کاربرد سیستم مذکور ، بالا بردن سطح تولید است . که با جلوگیری از اتلاف وقت کارکنان و صرفه جویی در کار ماشین و وسایل تولید از طریق حذف عملیات زاید و هماهنگی امور مختلف تولیدی حاصل می شود.

مدیریت علمی در واقع فلسفه معینی است که از مجموعه اصول ذیل به وجود آمده است

۱- ایجاد علم واحدی برای اجرای هر عمل به جای روش غیر علمی متداول

۲- انتخاب کارکنان طبق روشهای علمی و تعلیم آنان»

۳- همکاری صمیمانه مدیر با کارکنان به منظور اطمینان بر تطابق نتایج کارشان با اصول و موازین علمی

۴- تقسیم تقریباً مساوی کار و مسئولیت بین مدیران و کارکنان بر اساس منطق. هدف نهایی مدیریت علمی، پرورش هر یک از کارکنان به حداکثر ظرفیت تولیدی اوست.

محدودیت‌های مدیریت علمی عبارت است از: عدم توجه به احساسات و عواطف انسانها و نقش گروه در رفتار سازمانی، محدودیت‌های اعتقاد به وجود بهترین راه انجام کار پاداش مالی به عنوان موثرترین عامل بوجود آورنده انگیزه، تاکید بیش از حد روی روش علمی، عدم توجه به تضاد و برخوردهای سازمانی.

### ۳- نظریه نئوکلاسیک ( نهضت روابط انسانی ):

نظریه نئوکلاسیک را اغلب نهضت روابط انسانی می نامند. همچنان که از نام آن پیداست، این نظریه کلاسیک اصلاح شده، کاملتر شده و یا عبارتی توسعه یافته است. فرض اساسی در نظریه کلاسیک جدید، این است که روی جنبه های اجتماعی و روانشناسی کارکنان باید تاکید شود. با توجه به این عوامل، تعریفی که نظریه کلاسیک از یک سازمان ارائه می دهد را می توان به صورت ذیل بیان کرد ( سازمان عبارت است از مجموعه گروههای انسانی که اهداف مشترکی دارند)

پژوهشگران متوجه شدند که آنچه سطح تولید و میزان بهره وری را بالا می برد عوامل مادی نیستند، بلکه عوامل غیر مادی دیگری مانند احساس غرور و اهمیت به مناسبت برگزیده شدن برای مطالعه از طرف مدیران، همبستگی گروهی و تسهیل روابط اجتماعی، آزادی عمل بیشتر در مورد تقسیم کار و بهبود مناسبات و توجه به عواطف ( عوامل انسانی ) کارکنان با سرپرست باعث شده است که تولید افزایش یابد. بدین ترتیب، اهمیت انگیزش در رفتار فردی و گروهی کارکنان، موثر واقع می شود.

عناصر تئوری نئوکلاسیک عبارتند از فرد، سازمانهای غیر رسمی و مدیریت مشارکتی

### ۴- نظریه نوین

بینش سیستمی :

نظریه نوین، سازمان را به عنوان سیستم متشکل از پنج قسمت اصلی مورد توجه قرار می دهد که عبارت است از: داده، فرایند، ستاده، باز خورد ( باز داده ) و محیط

ب- تئوری اقتضاء: تئوری بر این ادعاست که مطلوب ترین و بهترین شیوه اداره کردن در گرو یک راه حل خاص نیست، بلکه شرایط مختلف راه و روش های مختلفی را می طلبد.

مدیریت بر مبنای مشارکت: که بصورت های مختلف از جمله تصمیم گیری شورایی، مشورت با کارکنان و کسب نظریات کارکنان که نمونه جدید آن کنترل کیفی جامع (TQC) Total quality Control است و مورد توجه اکثر کشور های جهان است. در این خصوص و با نگرش سیستمی - رفتاری نیز تکنیکهای جهت سالم سازی جو روانی سازمان، تحت عنوان بهبود سازمان (OD) Organizatio Development توسط کارشناسان علوم رفتاری ارائه شده که اکثر آنها نوعی مشارکت در امور تصمیم گیری سازمان را توصیه می کنند. دو نکته مهم این نظریه عبارتند از:

۱- تشکیل گروههای منسجم کار ۲- شرکت دادن کارکنان در تصمیم گیری که هر دو در کارایی سازمان موثرند و گرچه در مشارکت، یک نوع همبستگی گروهی ایجاد می شود. و از نظر تربیتی نیز باعث خلاقیت، رشد فکری، سیاسی و ..... افراد می شود.

## سبکهای مدیریت

### ۱- سبک بی تفاوت:

زمانی که مدیر در تضاد نه به نظر دیگران توجه می کند و نه به دنبال نظر خود می رود حالتی بی تفاوت پیش گرفته و تعارض را نادیده می گیرد. در زمانی که تضاد امر جزئی و پیش پا افتاده است و یا مدیر می خواهد از شور و هیجان افراد کاسته شود از این سبک استفاده می کند.

### ۲- سبک سازشکار:

مدیر به مذاکره پرداخته و با دادن برخی امتیازات و گرفتن بعضی امتیازات به حل تضاد می پردازد. این سبک های هنگامی که طرف مقابل دارای قدرت برابر بوده و یا برای مسائل پیچیده نیازمند یک راه موقتی و سریع هستیم مناسب است.

### ۳- سبک سازگار:

مدیر خود را تسلیم نظر دیگران می کند. این سبک زمانی مناسب است که مدیر متوجه شود نظرش درست نبوده یا بخواهد برای موضوع بعدی امتیازی از طرف مقابل بگیرد، و یا زمانی که هماهنگی و وحدت برای سازمانی حیاتی باشد.

### ۴- سبک ناسازگار:

وضعیتی برنده یا بازنده بوجود می آورد و مدیر از قدرت خود برای سرکوب کردن طرف مقابل استفاده می کند، این سبک در حالات اضطراری و برقراری ضوابطی که مورد علاقه نیست ولی برای سازمان مهم است، و همچنین به منظور برخورد با افرادی که از موقعیت خود بر خلاف اهداف سازمان سوء استفاده می کنند، کاربرد موثر دارد.

### ۵- سبک همکار:



نشان دهنده بلوغ و رشد سازمان ( مدرسه ) است و مدیر و طرف متقابل برای رسیدن به راه مناسب نیروهایشان را در یک راستا به کار می گیرند و در جستجوی راه حلی که نظرات هر دو طرف را در برداشته باشد تلاش می کنند. ان سبک در شرایطی که می خواهیم روح همکاری را در سازمان ایجاد کنیم . از افراد با نگرشهای متفاوت و در جهت هدف سازمان بهره می بریم. تجربه های خود را به یکدیگر بیاموزیم و به راههای تلفیقی برسیم ، کاربرد دارد.

## انواع مدیریت

### ۱- مدیریت سرکوبگرانه در کلاس و مرکز آموزشی :

در این شیوه فردی که در راس به عنوان مدیر ( مربی ) قرار می گیرد اجابت بی چون و چرای فراگیران و کارآموزان را خواستار است . در این شیوه ، مدیر ( مربی ) می گوید هر چه من می گویم در کلاس در ست است و همه باید آنرا انجام دهند و سؤال نکنند.

### ۲-مدیریت آمرانه در کلاس و مرکز آموزش

در این شیوه مدیر ( مربی ) فراگیران و کارآموزان را در یک مسیر قرا می دهد یعنی سعی بر آن دارد که فراگیران را در راستای یک دیدگاه بسیج نمایند تا به نتیجه لازم در کلاس برسد.

### ۳-مدیریت پیوند گرا در کلاس و مرکز آموزشی

در این شیوه مدیر ( مربی ) تعهدات ، قید و بند ها و هماهنگی های عاطفی بین فراگیران در کلاس ایجاد می کند به نظر مدیران ( مربیان ) کار آموزان و فراگیران مهمترین عامل پیشرفت کشور به شمار می روند و باید در تعلیم و تربیت و آموزش آنها نهایت دقت را به کار برد.

### ۴-مدیریت دموکراتیک در کلاس و مرکز آموزشی

در این روش ، مدیر ( مربی ) سعی می کند یک نوع همکاری و توافق در بین کارآموزان و فراگیران را ، از طریق مشارکت دادن در حل مسائل و اظهار نظر در مورد موارد تدریس شده در کلاس به وجود آورد تا کلاس آموزشی پر محتوا تر و موثر تر باشد.

### ۵-مدیریت مربیگری در کلاس و مرکز آموزشی

در این شیوه ، مدیران ( مربیان ) کارآموزان و فراگیران را برای آینده پرورش می دهند. آنها فرصتی را فراهم می آورند تا فراگیران و کارآموزان ، جدیدترین تکنولوژی و اطلاعات را فرا بگیرند.

## راهنمای مدیریتی :

همانگونه که گفته شد ، مدیریت تضاد متفاوت است و برای تقویت بر خورد مناسب مدیر آموزشگاه با تعارض راههای فراوان وجود دارد که به پاره ای از راه کارها اشاره می شود.

۱-مدیر نباید عدم توافق را مخرب و بهم زننده نظم سازمان بداند، بلکه باید اختلاف نظرها و سلیقه ها را به عنوان یک نیاز بپذیرد.

۲- مدیر باید جلساتی تشکیل دهد که اولاً از کارها و پیشرفت ها و برنامه های سازمان انتقاد شود و ثانياً افراد و گروهها نظرات و پیشنهادهای خود را ارائه نمایند.

۳- مدیر باید پشتیبانی و اعتماد رهبران غیر رسمی و مردم را جلب کند و در عین حال برای جلوگیری از گسترش تعارض جدی جلوگیری بعمل آورد.

۴- مدیر باید علاوه بر بکارگیری افراط ذی نفوذ ، به تمام افراد ناراضی نیز مسئولیت دهد.

۵- مدیر باید کوشش نماید تا وحدت گروهی را در سازمان تحکیم بخشد.

۶- مدیر باید قدرت مذاکره داشته باشد.چه بسا در مذاکره بهتر بتوان افراد را قانع کرد.

۷- مدیر باید در حل تعارض از افراد ذی نفوذ استفاده کند.

۸- بر خورد مدیر با دیگران در پیدایش تعارض تاثیر دارد . بدین ترتیب هر قدر رفتار مدیر مناسبتر باشد به همان میزان تعارض کاهش می یابد یعنی مدیر باید خونگرم ، زود جوش ، اجتماعی ، و با حوصله باشد.

۹- مدیر باید تلاش کند تا محیطی امن و مناسب به وجود آورد . اگر فرد احساس کند که در محیطی امن و مناسب قرار دارد بسیاری از مشکلات و نابسامانیها را می پذیرد.

## مهارتهای سه گانه مدیریتی :

رابط کاتز مهارتهای مورد نیاز مدیران را بصورت انسانی ، ادراکی و فنی طبقه بندی کرده است مهارت به تواناییهای قابل پرورش شخص که در عملکرد و ایفای وظایف منعکس می شود، اشاره می کند.بنابراین منظور از مهارت ، توانایی کاربرد موثر دانش و تجربه شخصی است.

ضابطه اصلی مهارت داشتن ، اقدام و عمل موثر در شرایط متغیر است.

تعریف مهارتهای سه گانه مدیریتی به ترتیب اهمیت آنها در اداره آموزشگاه در زیر آورده شده است:

### ۱-مهارتهای انسانی :

توانایی و قدرت تشخیص در زمینه ایجاد محیط تفاهم و همکاری و اجرای کار به وسیله دیگران ، فعالیت موثر به عنوان عضو گوه ، درک انگیزه های افراد و تاثیر گذاری بر رفتار آنان را مهارت انسانی گویند.

داشتن مهارت‌های انسانی مستلزم آن است که شخص پیش از هر چیز خود را بشناسد ، به نقاط ضعف و قوت خود آگاه باشد، عقاید و افکارش بر خود او روشن باشد ، اعتماد به نفس داشته باشد، به دیگران اعتماد کند ، به عقاید ، ارزشها و احساسات آنان احترام بگذارد، آنان را درک کند. از تاثیر گفتار و کردار خویش بر دیگران آگاه باشد و بتواند محیط امن و قابل قبولی برای جلب همکاری دیگران فراهم سازد

امروزه دانش علمی در قلمرو روان شناسی ، روان شناسی اجتماعی ، مردم شناسی و تجربه و کارورزی در شرایط گروهی و اجتماعی ، بطور غیر مستقیم زمینه دستیابی به مهارت های انسانی را فراهم می سازند .

### ۲-مهارت ادراکی ( مفهومی ):

توانایی درک پیچیدگیهای کل سازمان و تصور همه عناصر و اجزای تشکیل دهنده کار و فعالیت سازمانی به صورت یک واحد ( سیستم ) مهارت های ادراکی گویند.

اکتساب مهارت ادراکی ( مفهومی ) مستلزم آموزش نظریه های علوم رفتاری به ویژه تئوری های سازمان ، مدیریت و تصمیم گیری و کاربرد عملی آنهاست .

### ۳-مهارت فنی :

توانایی در اجرای وظایف خاص که لازمه آن ورزیدگی در کاربرد فنون و ابزار ویژه و شایستگی عملی در رفتار و فعالیت است را ، مهارت فنی میگویند.

مهارت‌های فنی از طریق تحصیل ، کارورزی و تجربه حاصل می شوند. مدیران معمولاً این مهارت‌ها را طی دوره های آموزشی یا کارآموزی فرا می گیرند.نظیر دانش ، فنون و روشهای برنامه ریزی ، بودجه بندی ، کنترل ، حسابداری ، امور مالی ، کارگزینی ، کارپردازی و ..... )

به طور کلی مهارت فنی ( تخصصی) مدیران را قادر به کاریست نظریه ها در عمل می نماید. برای مثال مدیری که اصول برنامه ریزی را می داند، در صورتی می تواند آن را در سازمان خود به کار بندد که از مهارت فنی کافی و لازم برخوردار باشد.به بیان دیگرمهارت فنی خلاءبین نظریه وعمل را ترمیم می کند

### کاربرد مهارت‌ها در سطوح مختلف مدیریت :

مدیران رده های سرپرستی ( مدیران مدارس) به مهارت‌های فنی چشمگیری نیاز دارند، زیرا وظایف آنها ، در بیشتر موارد راهنمایی آموزشی زیر دستان را ایجاب می کند.در مقابل ، مدیران رده بالای سازمانها چندان نیازی به مهارت‌های فنی ندارند،بلکه وظایف تصمیم گیری ، برنامه ریزی و سازماندهی ایجاب می کند که به مهارت ادراکی چشمگیری مجهز باشند.

|              |  |        |        |
|--------------|--|--------|--------|
| مدیران عالی  |  |        | ادراکی |
| مدیران میانی |  | انسانی |        |

|               |     |  |  |
|---------------|-----|--|--|
| مدیران اجرایی | فنی |  |  |
|---------------|-----|--|--|

شکل مهارت‌های سه گانه مدیریت در سطوح مختلف

### وظایف مدیر آموزشگاه:

در خصوص وظایف مدیر آموزشگاه نظریات متفاوتی وجود دارد نویسندگان این مهم را به دسته تقسیم و به ترتیب به شرح هر کدام می پردازند.

۱- برنامه ریزی

۲- سازماندهی

۳- هماهنگی

۴- کنترل

۵- ارتباطات

۶- انگیزش

### برنامه ریزی:

برنامه ریزی یکی از وظایف مهم مدیریت است که مانند پلی زمان حال را به آینده مربوط می کند. پس برنامه ریزی و طرح ریزی، ترسیم و تصویر دور نما و آینده سازمان است.

- برنامه ریزی عبارت است از تلاشی هدایت شده و سیستماتیک برای تعیین فعالیتهای آینده با توجه به منافع موجود و سازگاری آنها با احتیاجات نامحدود سازمان.

انواع برنامه ریزی از لحاظ سطوح مدیریتی:

الف- برنامه ریزی استراتژیک (برنامه ریزی در سطوح بالای سازمان)

این برنامه ریزی به وسیله مدیران عالی سازمان شامل بالاترین مقام اجرایی ، روسای کل ، مدیران عامل ، اعضای هیات مدیره و نظایر آن ، انجام می شود. این برنامه ها هدفهای کلی سازمان و خط مشی ها و استراتژیهای لازم برای رسیدن به هدفها را در بر میگیرد. اصولا این نوع برنامه ریزی ، بلند مدت است و با ارزیابی دقیق از تواناییها ، امکانات و محدودیتهای سازمان و نیز ارزیابی محیط در حال تغییر همراه است. و در آن ، جهت گیری فعلیت های موسسه برای رسیدن به هدفها مشخص می شود. این برنامه ریزی اصولا با این موضوع که چه کاری باید انجام شود؟ سرو کار دارد.

### ب- برنامه ریزی تاکتیکی ( برنامه ریزی سطوح میانی)

این برنامه ریزی به وسیله مدیران ارشد صورت می گیرد. عموما تحت عنوان برنامه ریزی تاکتیکی شناخته شده است. برنامه ریزی مذکور با ( چگونه باید انجام شود) سرو کار دارد به عبارت دیگر برنامه ریزی تاکتیکی شامل بکارگیری منابع به منظور دستیابی به بهترین نتایج است.

### ج- برنامه ریزی اجرایی

این برنامه ریزی از مسئولیتهای مدیران رده های پائین سازمانی از قبیل سرپرستان ، روسای واحد ها و نظایر آن است . برنامه های اجرایی اصولا به کوتاه مدت نظریه داشته و مشخص تر است و نسبت به این که چگونه یک کار معین را می توان به بهترین وجه ممکن انجام داد، تصمیم گیری می کند. برنامه های اجرایی غالبا حوزه های عملیاتی از قبیل تولید ، امور مالی ، بازاریابی ، امور پرسنلی و مانند اینها تقسیم می شوند. چگونگی مقابله با ( تکنولوژی ) در حال تغییر در آموزشگاه ، چگونگی ایجاد انگیزه درس خواندن در دانش آموزان و نظایر این هاست.

### فواید برنامه ریزی :

- ۱- تهیه مسیر منطقی و مشخص در زمان حال برای فعالیتهای آینده
  - ۲- هماهنگ نمودن فعالیتهای مختلف آینده سازمان
  - ۳- تهیه استانداردهای مناسب برای اجرای کنترل.
  - ۴- آماده ساختن سازمان برای مقابله با تغییرات آینده
  - ۵- آگاهی از احتیاجات و نیازمندیهای سازمان
  - ۶- پیش بینی نیازمندیهای گروههای ذینفع ( مدیران معلمان ، دانش آموزان و اولیای آنها).
  - ۷- مشخص کردن مسئولیتهای آینده مدیران و کارکنان
  - ۸- پی ریزی سیستم اطلاعات مدیریت ( سیستمی که نیاز های اطلاعاتی مدیران را در جهت برنامه ریزی ، کنترل و اتخاذ تصمیم از طریق پردازش اطلاعات درون و برون سازمان تامین می کند را سیستم اطلاعات مدیریت می گویند)
- برنامه ریزی آموزشی :

عبارتست از برنامه ای که در آن زمان ، موضوع ، مکان ، افراد و مواد مورد نیاز آن بصورت کاربردی در سال ، ماه و هفته مشخص باشد.

برنامه درسی : نقشه ای است که در آن فرصت های مناسب یادگیری برای رسیدن به هدفهای کلی ، جزئی رفتاری مربوط به آن برای جمعیتی فراهم می گردد.

### انواع برنامه ریزی آموزشی از نظر زمان عمل :

۱- برنامه ریزی کوتاه مدت : برنامه ای که معمولا برای مدت یک سال طرح ریزی می شود. مثال : برنامه ریزی دوره یکساله آموزشی

۲- برنامه ریزی میان مدت : برنامه ای که معمولا برای مدت یک الی پنج سال طرح ریزی می شود. مثال : برنامه ریزی دوره پنج ساله ابتدایی.

۳- برنامه ریزی بلند مدت : برنامه ای که معمولا برای مدت پنج الی بیست سال طرح ریزی می شود. مثال برنامه ریزی تربیت معلم.

### انواع برنامه ریزی آموزشی از نظر حوزه و دامنه عمل :

۱- برنامه کلان : برنامه های جامعی هستند که در سطح کشور اجرا می شوند.

مثال : برنامه ریزی ریشه کن کردن بیسوادی.

۲- برنامه خرد: برنامه ریزی سطح ویژه در سطح یک محل گفته می شود. مثال : برنامه ریزی دانشگاه لرستان

۳- برنامه ملی : به برنامه هایی گفته می شود که در تمام کشور اجرا می شود. مثال : برنامه تربیت معلم در کشور

۴- برنامه محلی : برنامه هایی که برای یک شهر یا استان طراحی می شود مثال: برنامه ریزی آموزشی فنی ، حرفه ای شهرستان نهاوند.

۵- برنامه جامع : به برنامه های گفته می شوند که تمام عناصر و اجزاء یک واحد آن را در بر می گیرند. مثال : برنامه جامع دانشگاه تربیت مدرس.

۶- برنامه منطقه ای : برنامه ای که برای چند کشور در نظر گرفته می شود. مثال : برنامه کشورهای اسلامی .

۷- برنامه بین المللی : برنامه ای که برای کل جهان در نظر گرفته می شود و به آن برنامه جهانی نیز می گویند و توسط سازمانهای جهانی مثل یونسکو طراحی می شود.

### انواع برنامه ریزی آموزشی از نظر شیوه و چگونگی عمل :

۱- برنامه ریزی متمرکز ( الزامی و دستوری ):

برنامه هایی که برای همه کشور به صورت متحد الشكل و یکسان تهیه و تنظیم می شوند. مثال : تدوین کتب درسی در آموزش و پرورش.

۲- برنامه ریزی غیر متمرکز ( ارشادی و ترغیبی ) :

برنامه هایی که برای همه کشور به صورت متحد الشكل و یکسان تهیه و تنظیم نمی شوند. مثال : برنامه ریزی حرفه و فن برای دختران و پسران در کشور.

۳- برنامه ریزی درسی : عبارت است از تعیین محتوای برنامه ریزی آموزشی ، چگونگی کاربرد اجزاء و عناصر ، یا مجموعه فرآیند و اقدامات یاد دهی و یادگیری به منظور ایجاد تغییرات مطلوب در رفتار دانش آموزان

۴- برنامه ریزی تلفیقی : تلفیقی از برنامه ریزی متمرکز و غیر متمرکز است . مثال : نظام اداری ادارات کل آموزش و پرورش

۵- برنامه ریزی روش حل مشکل فوری : برنامه ای که برای رفع مشکل و تنگناهای موردی و ناگهانی طراحی می شوند. مانند قطع برق که باعث نارضایتی مردم می شود و دولت برای جلوگیری از نارضایتی مردم همه کارها را متمرکز می کند بر روی نیروگاهها تا مشکل قطع برق برطرف گردد.

## ۲- سازماندهی

سازماندهی یعنی تقسیم کار کردن ، یعنی تقسیم وظایف و منابع مادی ( پول و تجهیزات ) برای اجرای هر برنامه ای تقسیم کار لازم است . همانطور که اگر در سازمانی تقسیم کار وجود نداشته باشد. کار خراب می شود، ضایعات افزایش می یابد ، بعضی از افراد زیاد کار می کنند و بعضی افراد از کار فرار می کنند، تضاد و تعارض در کار زیاد می شود. در یک کلاس که کار هر کار آموز یا دانش آموز مشخص نباشد، تمام مشکلات بالا ظاهر می شود. تقسیم کار در کارگاه ، و یا کلاس تئوری موارد زیر را شامل می شود.

هنگامی که برنامه ریزی انجام گرفت و تقسیم کار بین افراد انجام شد، در مرحله بعد هماهنگی انجام می گیرد اگر در سازمانی هماهنگی وجود نداشته باشد. کارهای موازی در سازمان زیاد می شود.

برای اینکه بتوانیم کار آموزان خود را در جهت درست و هدف مورد نظر به حرکت در آوریم باید در آنها نفوذ کنیم و گرنه با تهدید و ارباب نمی توانیم آنها را به آینده ای درخشان هدایت کنیم . لذا باید نه تنها بر کارآموزان مدیریت کرد بلکه باید بر آنها رهبری نیز کرد. رهبری یعنی نفوذ در افراد برای اینکه بتوان آنها را در جهت اهداف خود به حرکت در آورد و یا رهبری یعنی تاثیر گذاری بر افراد تا تحقق هدف مشترکی که دنبال می کنند و یا اینکه رهبری عبارت است از عمل تاثیر گذاری بر افراد به طوری که از روی میل و علاقه برای هدفهای گروهی تلاش کنند.

## ۳- هماهنگی :

هماهنگی فرآیندی است که از طریق آن هدف ها و فعالیت های واحدهای مختلف یک سازمان همسو و هم جهت می شوند و وحدت می یابند تا هدف های کلی سازمان به نحو مطلوب تامین شوند .

هنگامی که برنامه ریزی انجام گرفت و تقسیم کار بین افراد انجام شد، در مرحله بعد هنگامی انجام می گیرد اگر در سازماندهی هماهنگی وجود نداشته باشد : کارهای موازی در سازمان زیاد می شود ، کار افراد زیاد می شود فرض کنید می خواهید استاندارد رشته برق صنعتی را به صورت کامل توسط کارآموزانتان به رشته تحریر (به صورت جزوه ) در آورید ، اگر هماهنگی بین کارآموزان انجام نگیرد امکان دارد که گروه زیادی در مورد قسمتی از استاندارد تحقیق و به رشته تحریر در آورند در حالیکه مهمترین مباحث استاندارد مانده است .

هماهنگی بین مربی و سایر افراد یک مرکز آموزشی در امر تربیت نیز امری حیاتی است . هنگامی که بین مربیان و مسئولین یک مرکز آموزشی در شیوه برخورد و تربیت و آموزش تضاد وجود داشته باشد ، تربیت درست انجام نخواهد شد . مثلا در یک مرکز آموزشی ، یک مربی کارآموزی را به دلایل مختلف از کلاس اخراج می کند و کارآموز از کلاس بیرون می رود ولی بعد از چند دقیقه به کلاس باز می گردد، مربی از کارآموز سوال می کند که مگر من شما را اخراج نکردم پس چرا به کلاس آمدید، کارآموز با کمال پرویی می گوید معاون آموزشی مرا سر کلاس فرستاده است بدون هیچ نامه و مطلبی، حالا ببینید در این نا هماهنگی بین مربی و معاون آموزشی چه کسی سود می برد.

#### ۴- کنترل

برای اینکه ما بتوانیم افراد را هدایت کنیم ، باید بتوانیم آنها را درست هدایت کنیم تا آنها را در مسیر پیشرفت دچار انحراف نکرده، لذا برای جلوگیری از انحراف ، کنترل لازم است

کنترل عبارت است از مقایسه کاری که فرد انجام داده است با کاری که باید انجام دهد. هنگامی که در محیطی کنترل درست انجام نگیرد افراد دچار انحراف شده و باعث مشکلاتی هم برای خود و هم برای دیگران می شوند. بدون یک کنترل موثر کلاس و مرکز آموزشی دچار هرج و مرج می شود و در کلاس و مرکز آموزشی که کنترل وجود نداشته باشد هر گونه برنامه ریزی بی معنی خواهد بود.

#### ۵- ارتباطات و اهمیت آن

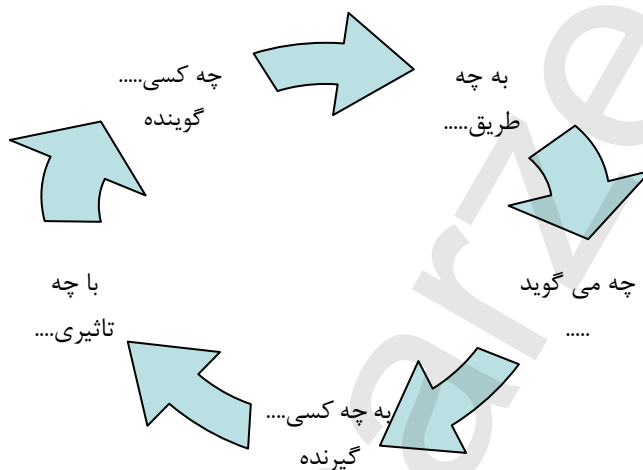
ارتباطات عبارت است از فرآیند ارسال اطلاعات از طریق یک شخص به شخص دیگر و درک آن توسط شخص گیرنده ، یعنی انتقال و سهم شدن در اندیشه ها ، عقاید و واقعیتها ، به گونه ای که گیرنده آنها را دریافت و درک کند و به این ترتیب ارتباطات تعامل هدفدار معنی یا مفهومی است میان افراد به نحوی که آنچه انتقال یافته است هم برای فرستنده و هم برای گیرنده ، معنی و مفهوم یکسانی داشته باشد.

ارتباطات عبارت است از ( انتقال و تبادل اطلاعات ، معانی و مفاهیم و احساسها بین افراد در سازمانها با واسطه یابی واسطه )

فرآیند ارتباطات :



فرایند کلی ارتباطات به طوری که در شکل زیر نشان داده شده است ، شامل پنج عنصر است عبارتند از : گوینده ، پیام ، وسیله ، گیرنده و بازخورد ، این فرایند را می توان به این صورت خلاصه کرد: چه کسی ..... چه کسی می گوید ..... به چه طریق ..... به چه کسی ..... با چه تاثیری.



شکل فرآیند ارتباطات

### موانع ارتباطی :

مانع ارتباطی عبارت است از هر نوع عمل یا علتی که در راه ارسال یا درک پیام اختلال ایجاد می کند . موانع خارجی و موانع داخلی تقسیم کرد . موانع داخلی تفسیم کرد. موانع خارجی به عوامل فیزیکی اطلاق می شود که در محیط خارج بر فرایند ارتباطی تاثیر گذارده و آن را مختل می سازند . مانند سر و صدا ، گرما ، نور و .... به عنوان مثال هنگامی که به علت وجود پارازیت ، صدای فرستنده رادیویی به گوش نمی رسد ، یا زمانی که به علت قطع خطوط تلفن ارتباط قطع می شود ، عوامل خارجی مانع ایجاد ارتباط شده اند. موانع داخلی عبارتند از عوامل درونی که بر اجزای مختلف فرایند ارتباطی به طور داخلی اثر نموده و جریان ارتباط را قطع می کند . احساسات و عواطف افراد ادراکات و استنباط آنان به طرز تلقی و نگرشها یشان همه می توانند عوامل درونی بوده و جریان ارتباطی را مختل سازند.

### بازخورد

بازخورد در فرایند ارتباطی عبارت است از برگشت نتیجه پیام به فرستنده پیام به طوری که فرستنده پیام از وضعیت ارسال پیام و نحوه دریافت آن آگاه گردد فرآیند ارتباطی بدون وجود بازخورد کامل نخواهد شد.

### نقش ادراک در ارتباطات

ادراک به فرایند دریافت اطلاعات از محیط و تعبیر و تفسیر و استنباط معنایی از آنها مربوط می شود.

بعضی از موقعیتهای ادراکی که ممکن است روی ارزیابی مدیران از کارکنان تاثیر داشته باشد و در ارتباط موثر واقع شود ، عبارتند از :

### الف- کلیشه سازی

یک مدیر ممکن است این برداشت را داشته باشد که افراد یک گروه خاص ویژگیهای مشابه دارند . فی المثل ، او ممکن است زنان را افرادی بداند که مدیران کارآمدی نمی توانند باشند یا اینکه افراد مسن تلاش نمی کنند و فاقد ابداع و خلاقیت هستند و یا همه معلمان فداکار هستند.

### ب- خطاهای هاله ای

یک مدیر ممکن است تصور کند که زیر دستانش مشابه خود او هستند. لذا مدیر با انضباطی که مسئولیتهای مضاعف و کار معارضه جویانه را با اشتیاق می پذیرد ممکن است انتظار داشته باشد که زیر دستانش هم به همین نحو عمل کنند. به طور مثال وقتی کارگری به خاطر منضبط بودن تصور در مدیر خود ایجاد می کند احتمال دارد مدیر دچار خطای هاله ای گردد .

### انواع ارتباطات :

در سازمانهای امروزی اطلاعات سریعتر از هر زمان دیگر جریان پیدا می کند.

### الف- ارتباطات یک جانبه و ارتباطات دو جانبه

اگر گیرنده پیام نظر و عکس العمل خود را نسبت به پیام دریافتی ابراز ندارد آن را ارتباط یک جانبه گویند و هر گاه گیرنده پیام بتواند نظرات و عکس العمل های خود را درباره محتوای پیام به اطلاع فرستنده پیام برساند به آن ارتباط دو جانبه گویند.

### ب- ارتباطات افقی ، ارتباطات عمودی و ارتباطات همه جانبه

ارتباطات را می توان با توجه به جهتی که در سازمان طی می کند به ارتباطات افقی ، عمودی و همه جانبه تقسیم بندی کرد:

### ارتباطات افقی :

ارتباطی است که بین دو یا چند واحد هم عرض و در یک سازمان بین همگنان به طور مستقیم برقرار می گردد .

### ارتباط عمودی :

ارتباطی است که از طریق سلسله مرتب و مجاری رسمی سازمان به عمل می آید ، جهت پیام به طور عمودی از بالا به پائین ( دستورات و فرامین ) ، از پائین به بالا ( گزارشها ، شکایات کارکنان و نتایج حاصل از عملیات ) می باشد.

### ارتباطات همه جانبه :

ارتباطات مورب هنگامی صورت می گیرد که افراد در سطوح مختلف که رابطه گزارش دهی مستقیم ندارند با یکدیگر مراوده برقرار کنند . و یا ارتباط مورب شامل افرادی می شود که در سطوح سازمانی مختلف هستند و ارتباط مستقیم و رسمی با یکدیگر ندارند.

### -انگیزش

انگیزش یا Motivation از ریشه واژه لاتین Movere به معنی حرکت کردن مشتق شده است.

در مفهوم سیستمی انگیزش سه عنصر متعامل و متقابل نیازها ، سائقها و مقاصد وجود دارد که در زیر به شرح فرآیند اسامی انگیزش می پردازیم:



۱- نیاز : کمبود به مفهوم تمایل انسان به سکون داخلی است . نیا وقتی ایجاد می شود که یک عدم تعادل فیزیکی یا روانشناختی وجود داشته باشد. مثال وقتی یک سلول بدن از مواد غذایی یا آب محروم شود نیاز به آن به وجود می آید.

۲- سائقها : سائقها یا انگیزه برای سبک کردن نیازها مطرح می شود . سائق را می توان کمبود جهت دار تعریف کرد . و سائقها اقدام مدارند . اینها در مرکز یا قلب فرایند انگیزش قرار دارند.نیازهای غذا و آب به سائقهای گرسنگی و تشنگی تبدیل می شوند و نیاز به دوستان ، سائقی گرسنگی و تشنگی تبدیل می شوند و نیاز به دوستان ، سائقی برای تعلق خاطر محسوب می شود.

۳- اهداف : هر چیزی که نیاز را سبک کند و سائق را تقلیل دهد ، هدف است مثلاً خوردن غذا ، نوشیدن آب و دیدار با دوستان که به سمت برقراری دوباره تعادل و سکون داخلی بدن تمایل دارد و سائقهای مربوط را تقلیل می دهد. در مثالهای فوق غذا ، آب و دوستان اهداف هستند.

اصول مهم در امر مدیریت تعلیم و تربیت عبارتند از:

## ۱- برنامه ریزی تعلیم و تربیت :

برنامه ریزی یعنی شناخت هدف و تعیین یک سری فعالیت برای رسیدن به هدف تعیین شده برای تعلیم و تربیت نوجوانان و جوانان نمی توان آنها را به حال خود وا گذاشت. باید برای آینده او برنامه ریزی کرد تا بتوان به هدف مورد نظر دست یافت. چرا که یک فرد در جوانی پس از گرفتن دیپلم نمی داند چه باید بکند. والدینی که تنها به امور روزمره می اندیشند در آینده با مشکلات بسیاری مواجه خواهند شد. همانطوری که برای یک مهمانی ساده برنامه ریزی می کنیم که چه چیزی تهیه کنیم باید برای زندگی فرزندانمان و کار آموزان مان نیز برنامه ریزی داشته باشیم.

## ۲- سازماندهی در تعلیم و تربیت:

سازماندهی یعنی تقسیم کار بین یک گروه، این گروه می تواند یک سازمان بسیار عظیم باشد، مانند آموزش و پرورش سازمان فنی و حرفه ای و یا می تواند یک خانواده ۳ نفره باشد. سازماندهی یعنی تقسیم کار کردن، یعنی تقسیم وظایف و منابع مادی (پول و تجهیزات) برای اجرای هر برنامه ای تقسیم کار لازم است. همانطور که اگر در سازمانی تقسیم کار وجود نداشته باشد، کار خراب می شود، ضایعات افزایش می یابد. بعضی از افراد زیاد کار می کنند و بعضی از کار فرار می کنند، تضاد و تعارض در کار زیاد می شود. در یک کلاس که کار هر کار آموز یا دانش آموز مشخص نباشد، تمام مشکلات بالا ظاهر می شود. تقسیم کار

در کار گاه، و یا کلاس تئوری موارد زیر را شامل می شود. نظافت کارگاه و کلاس، تهیه روزنامه های دیواری، تهیه نقشه های دروس، تقسیم موضوعات درسی جهت ارائه کنفرانس، جمع آوری ابزارآلات به امانت سپرده شده به کار آموزان و در نتیجه کار در کلاس یا کارگاه باعث افزایش آرامش در کلاس می شود.

## ۳- هماهنگی در تعلیم و تربیت:

هنگامی که برنامه ریزی انجام گرفت و تقسیم کار بین افراد انجام شد، در مرحله بعد هماهنگی انجام می گیرد اگر در سازماندهی هماهنگی وجود نداشته باشد: کارهای موازی در سازمان زیاد می شود، کار افراد زیاد می شود فرض کنید می خواهید استاندارد رشته برق صنعتی را به صورت کامل توسط کارآموزان تان به رشته تحریر (به صورت جزوه) در آورید، اگر هماهنگی بین کارآموزان انجام نگیرد امکان دارد که گروه زیادی در مورد قسمتی از استاندارد تحقیق و به رشته تحریر در آورند در حالیکه مهمترین مباحث استاندارد مانده است

هماهنگی بین مربی و سایر افراد یک مرکز آموزشی در امر تربیت نیز امری حیاتی است. هنگامی که بین مربیان و مسئولین یک مرکز آموزشی در شیوه برخورد و تربیت و آموزش تضاد وجود داشته باشد، تربیت درست انجام نخواهد شد. مثلاً در یک مرکز آموزشی یک مربی کار آموزشی را به دلائل مختلف از کلاس اخراج می کند و کارآموزان کلاس بیرون می رود ولی بعد از چند دقیقه به کلاس باز می گردد، مربی از کارآموز سوال میکند که مگر من شما را اخراج نکردم پس چرا به سر کلاس آمدید، کارآموز با کمال پررویی می گوید معاون آموزشی مرا سر کلاس فرستاده است بدون هیچ نامه و مطلبی، حلاً ببینید در این نا هماهنگی بین مربی و معاون آموزشی چه کسی سود می برند

#### ۴- رهبری در تعلیم و تربیت :

برای اینکه بتوانیم کارآموزان خود را در جهت درست و هدف مورد نظر به حرکت در آوریم باید در آنها نفوذ کنیم و گر نه با تهدید و ارباب نمی توانیم آنها را به آینده ای درخشان هدایت کنیم. لذا باید نه تنها بر کارآموزان مدیریت کرد بلکه باید بر آنها رهبری نیز کرد. رهبری یعنی نفوذ در افراد برای اینکه بتوان آنها را در جهت اهداف خود به حرکت در آورد و یا رهبری یعنی تاثیر گذاری بر افراد تا تحقق هدف مشترکی که دنبال می کنند و یا اینکه رهبری عبارت است از عمل تاثیر گذاری بر افراد به طوری که از روی میل و علاقه برای هدفهای گروهی تلاش کنند. در کلاس ها و مراکز آموزشی نمی توانیم متکی بر قدرت جسمی باشیم. مربیانی که تنها از قدرت جسمانی خود استفاده می کنند، در آینده کارآموزان و افرادی پر خاشگر، نا فرمان، بی ادب و بی نظم تحویل جامعه خواهند داد که هم برای خود آنها و هم برای جامعه ایجاد درد سر خواهد کرد. اما اگر مربیان بتوانند در کارآموزانشان نفوذ کنند قادر خواهند بود که با کمترین تلاش بیشترین اثر بخشی را به دست آورند و این میسر نمی شوند مگر با رهبری.

## ۵- کنترل در تعلیم و تربیت :

برای اینکه ما بتوانیم افراد را هدایت کنیم، باید بتوانیم آنها را درست هدایت کنیم تا آنها را در مسیر پیشرفت دچار انحراف نگردد، لذا برای جلوگیری از انحراف، کنترل لازم است، شاید بتوان این جمله را بیان کرد که معمولاً هر برنامه ای آن طور که ما پیش بینی کرده ایم، پیش نخواهد رفت.

کنترل عبارت است از مقایسه کاری که فرد انجام داده است با کاری که باید انجام دهد، هنگامی که در محیطی کنترل درست انجام نگیرد افراد دچار انحراف شده و باعث مشکلاتی هم برای خود و هم برای دیگران می شوند. بدون یک کنترل موثر کلاس و مرکز آموزشی دچار هرج و مرج می شود و در کلاس و مرکز آموزشی که کنترل وجود نداشته باشد هر گونه برنامه ریزی بی معنی خواهد بود.

توجه به نکات اصول مهم در برخورد با فراگیران قابل توجه می باشد.

یکی از مشکلاتی که مربیان و مدیران آموزشی با آن روبه رو هستند آن است که فراگیران و کار آموزان گاهی از اوقات کاری که برعهده آنها گذاشته ایم را انجام نمی دهند (مثلاً درس نخواندن یا انجام ندادن تکلیف) و مربیان و مدیران آموزشی فکر می کنند که این انجام ندادن کار تنها یک علت دارد و آن هم نا فرمانی است، در حالیکه علل دیگری هم ممکن است وجود داشته باشد که مانع از انجام گرفتن کار شده است.

توجه به این عوامل می تواند باعث کاهش رفتارهای نا بهنجار گردد. علت انجام نگرفتن یک کار عبارت است از :

۱- هدف از انجام دادن آن کار را نمی داند.

۲- چگونگی انجام دادن آنرا نمی داند.

۳- کار را مهم نمی داند

۴- فرا گیر یا کار آموز اولویت در کار را، درک نمی کند.

۵- فراگیر یا کار آموز در مقابل انجام ندادن کار، مجازات نمی شود.

۶- فرا گیر یا کار آموز هنگام انجام دادن کار، تشویق نمی شود

۷- توان انجام کار را ندارد.

۸- دارای مشکلات شخصی است.

۹- وسایل لازم برای انجام دادن کار را ندارد.

۱۰- خود فرا گیر در آن زمان کار دیگری هم دارد.

### راه های کاهش مقاومت فراگیران :

مشارکت دادن در کلاس و تصمیم گیری های کلاسی

هر کاری را که از فراگیران می خواهیم انجام دهند ابتدا باید آنها را توجیه کنیم و ضرورت انجام کار را برای آنان بیان کنیم.

فراگیران را از مشکلاتی که در صورت انجام ندادن کار به وجود می آید آگاه سازیم.

مزایای انجام کار برای فراگیران تشریح نماییم.

خطرات احتمالی انجام دادن کار را تشریح نماییم. (مثلاً در امر آموزش بهداشت خانواده ها وقتی که صحبت از واکسن فلج

اطفال به میان می آید ابتدا باید بیان کرد که اگر کودک شما واکسن نزند ممکن است فلج شود. اگر واکسن نزند در

مقابل این بیماری مصون نیست، با این حال که این واکسن بسیار ضروری و حیاتی است مراقب با شید فرزند شما ممکن

است امروز پس از زدن این واکسن دچار تب شود که در صورت تب کردن، این کار را انجام دهید، این روش باعث می شود.

### کلاس درس به عنوان یک سازمان :

#### ۱- دیدگاه مکتب کلاسیک در مدیریت رفتار کلاسی:

در مدیریت کلاسیک سازمان و از جمله کلاس درس به عنوان سیستم های نسبتاً بسته در نظر گرفته می شوند. دیدگاه

صاحب نظران این مکاتب این است که مرکز آموزشی و کلاس درس همانند یک ماشین است و تصور می رود که عملیات

کار آمد داخلی تعیین کننده اثر بخشی است، بنابراین توجه اندکی به چگونگی کنش و واکنش های مرکز آموزش و کلاس

با محیط های خارجی خود معطوف می شود صاحب نظران مدیریت کلاسیک عموماً بررسی جنبه های رسمی و بهره گیری از قوانین و دستورات مد نظر قرار می دادند. با توجه به نظریه آنان مربی بایستی به کلاس و تعامل کلاسی توجه داشته باشد از اثرات محیط خارج از کلاس چون مرکز آموزشی و جامعه بر آن مورد اغماض قرار می گیرد. این سبک رفتار کلاسی با توجه به تک محور بودن رفتار یعنی تنها توجه به محتوای درسی و نیز درس نگری و بکار گیری سبک وظیفه مداری از جانب معلم سبب می گردد که تنها رفتار آمرانه و توجه به محفوظات مورد نظر قرار بگیرد. و توجه به فراگیران و نظریات وی مورد فراموشی واقع گردد و در نتیجه رشد خلاقیت و ابتکار و نو آوری در توجه به فراگیران نادیده گرفته شود و در شرایطی که نیاز به شخصیت فراگیران و رشد مهارت های اجتماعی، روانی و عاطفی مورد نظر است مهارت های مورد نیاز در این رابطه به فراموشی سپرده شود در رفتار کلاسی آن گاه که سبک وظیفه مداری مورد نظر باشد مربی در جهت دستیابی به اهدافی که مورد نظر او است تلاش نموده و همان طوری که گفته شد بیشتر قوانین رسمی و مسائل ساختگرا که نوع ارتباطات و حیطة قدرت را شامل می شوند مورد توجه قرار می گیرند. در این نوع ارتباط کلاسی عموماً بهداشت روانی در کلاس به مخاطره می افتد و آنچه را که به عنوان درک نیازها، استعدادها، و مشکلات فراگیران و کوشش برای تامین شکوفایی و حل آنهاست به دست فراموشی سپرده می شوند. با توجه به این که مسائل درسی بایستی چنان مطرح شوند که در زمان حال نیز فواید موضوع برای فراگیران قابل درک باشد و بتوانند آن را با نیازهای خود تطبیق دهند، ارتباط صرف وظیفه مداری قادر به تامین این نیازها نمی باشد، این گونه کلاسهای به روش قیمی اداره می شوند؟

مدل ارتباط قیمی، کلاسی را مجسم می نماید که یک وضعیت خشک و خیلی کنترل شده ای را فراهم می سازد که در آن حفظو نظم در کلاس از اهداف عمده آن است. فراگیران بر حسب ظاهر، رفتار و وضعیت اجتماعی والدین آنان یکسان فرض می شوند. مربیانی که دارای جهت گیری قیمی هستند کلاس و مرکز آموزشی را یک سازمان اتوکرات با منزلت سلسله مراتب خشک فراگیر مربی در نظر می گیرد. جریان قدرت و ارتباطات یک طرفه و از مربی به سوی فراگیر یعنی رو به پایین است، فراگیران در این گونه کلاسها مجبورند که دستورات مربی را بدون هیچ گونه سوالی بپذیرند. مربیان بر رفتار فراگیران تلاش نمیکنند بلکه کج رفتاری فراگیران را توهین شخصی تلقی می کنند. آنان فراگیران را افراد غیر مسئول و



بی انطباق که بایستی از طریق اجرای تنبیهات کنترل شوند تلقی می کنند غیر شخصی بودن، بد گمان و عدم اعتماد همراه با مراقبت، در جو قیمی کلاس حاکم می باشد.

## ۲- دیدگاه مکتب نئوکلاسیک یا روابط انسانی در رفتار کلاسی :

سبک رفتار کلاسی از این دیدگاه نیز تک بعدی است، به جای تاکید مربی بر مسائل انطباقی و کنترل شدید و به اصطلاح درس نگری به فرد نگری و ایجاد ارتباط با فراگیران و برقراری کانالهای باز در حدی که بعضاً سوءاستفاده فراگیران را در پی دارد توجه می شود .

این نوع سبک رفتاری نیز همانند سبک رفتار وظیفه نگری مورد سوء استفاده قرار می گیرد، زیرا با پیچیدگی شخصیت انسان و سوء استفاده هایی که بعضی فراگیران براساس رفتار مربی می کنند جو کلاسی بحرانا و تسلط مربی بر کلاس و ارائه رهنمودهای وی به سوی اهداف مورد نظر دچار تزلزل گشته و جوی خارج از کنترل مربی به وجود می آید. در مقطع دبیرستان و دوره های درجه ۱ و ۲ فنی و حرفه ای عموماً عدم توانایی مربی در کنترل کلاس و خدشه دار شدن روابط کلاسی به عدم تسلط مربی بر موضوعات درسی مربوط می گردد. در این گونه کلاسها هر قدر مربی بیشتر بر موضوع درسی تسلط داشته باشد، میزان اعتماد به نفس در وی رشد یافته و میزان تسلط بر کلاس و کنترل صحنه آموزشی می یابد. مربیان فرد نگر ممکن است فرد نگر فردی و یا فرد نگر جمعی باشند. از دیدگاه فرد نگر فردی هر یک از فراگیران بهتر است به صورت یک مورد خاص مورد نظر باشند و مربی سعی می کند با توجه به نوع شخصیت، استعداد، نیاز و رغبت فراگیر، رفتاری مناسب و منطبق بر نیاز او پیشه گیرد. روشهای مطالعه فردی در همین رابطه مورد توجه قرار گرفته است. از طرفی با توجه به وضعیت کلاسها که معمولاً تعداد زیادی فراگیران دارند معمولاً روش فرد نگر فردی نمی تواند اجرا شود. بنابراین بسیاری از مربیان فرد نگر در چنین شرایطی سعی دارند که با اطلاعات دقیق علمی با توجه به مراحل رشد که از فراگیران دارند روشی را در مدیریت رفتار

کلاسی پیشی گیرند که ضمن برنامه ریزی صحیح به سوی اهداف آموزشی توجه به بهداشت روانی کلاسی را از نظر دور نداشته تا فراگیران در فضایی مطلوب به امر یادگیری بپردازند. این گونه رفتار کلاسی مربی نمیتواند تنها نشأت گرفته

مدیریت روابط انسانی باشند، بلکه چنین مربیانی به روابط انسانی و رفتار کلاسی بهاء داده و از روشهای علمی در امر کلاس داری بهره میگیرند.

### ۳- مدیریت ترکیبی، بهره گیری از هر یک از دو سبک رفتاری در مدیریت رفتار کلاسی:

مطالعات و تحقیقات رهبری که توسط دانشگاه ایالتی اوهایو انجام شد (۱۹۴۵) نشان داد که استفاده از هر یک از دو سبک رفتاری وظیفه مداری (درس نگری) و رابطه مداری (فرد نگری) در کلیه شرایط و همیشه و همه جا نمی تواند ضامن اثر بخشی رفتار سازمانی و کلاسی مربی باشد. از طرفی همانند عوامل فردی محیط نقش عمده ای در ایجاد و بروز ویژگیهای رفتاری دارد. از عوامل محیطی عمده که در روحیه و رفتار فراگیران و نیز مربی تاثیر دارند می توان ضامن اثر بخشی رفتار سازمانی و کلاسی مربی باشد. از طرفی همانند عوامل فردی محیط نقش عمده ای در ایجار و بروز ویژگی های رفتاری دارد. از عوامل محیطی عمده که در روحیه و رفتار فراگیران و نیز مربی تاثیر دارند می توان محیط فیزیکی کلاس (اندازه کلاس، کیفیت نور، تخته سیاه، میز و نیمکت، فراگیران) و مهمتر از همه موقعیت روحی روانی و شخصیتی فراگیران را نام برد. عمده ترین شاخص که عامل مورد اخیر را شکل می دهد. نوع نگرش مربی نسبت به فراگیران یا سبک رفتار کلاسی او می باشد. این نگرش نه تنها روابط دو جانبه مربی و فراگیران را تنظیم می کند، بلکه در رفتار کلاسی و حتی فردی فراگیران نیز موثر است. بنابراین رفتار مربی می تواند ترکیبی از دو نوع سبک رفتار کلاسی باشد. با توجه به مطالعات اوهایو برای اولین بار به جای آن که رفتار رهبری و یا مربی را در روی یک خط زنجیره و یا یک محور ترسیم کنند. بر روی محور ترسیم نمودند و در نتیجه چهار سبک رفتاری حاصل از دو محور مختصات حاصل شد.

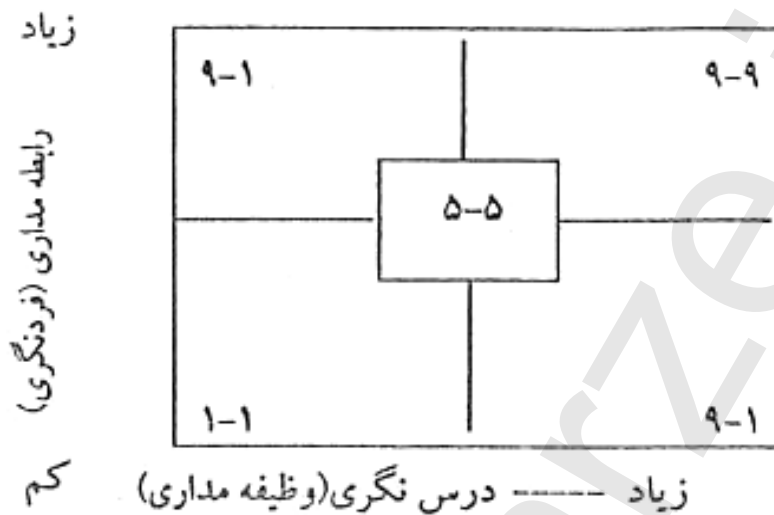
|                        |                                   |                           |
|------------------------|-----------------------------------|---------------------------|
| حداکثر                 | رابطه مداری زیاد و وظیفه مداری کم | رابطه مداری و وظیفه مداری |
|                        | رابطه مداری کم و وظیفه مداری زیاد | رابطه مداری و وظیفه مداری |
| رابطه مداری (فرد نگری) | رابطه مداری کم و وظیفه مداری زیاد | رابطه مداری و وظیفه مداری |

|       |                        |                |
|-------|------------------------|----------------|
|       | کم                     | رابطه‌مداری کم |
| حداقل | وظیفه‌مداری (درس‌نگری) | حداکثر         |

شکل ۱- چهار سبک اساسی رفتار مربی بر اساس وظیفه‌مداری (درس‌نگر) و رابطه‌مداری (فرد‌نگری)

#### ۴- شبکه مدیریت یا سبک‌های رفتار کلاسی از نظر کمی و کیفی:

در بحث مطالعات دانشگاه ایالتی اوهایو پویایی‌شناسی گروهی بر دو مفهوم نظری تاکید گردید. اول توجه به امر توفیق در کار (درس‌نگری) و دوم بهبود مناسبات انسانی (فرد‌نگری) رابرت، بلیک و جین موتون در شبکه مدیریت سبک‌های مختلف رفتار را ارائه دادند. آنان توجه به وظیفه‌مداری یا درس‌نگری را روی محور افقی و توجه به رابطه‌مداری یا فرد‌نگری را محور عمودی نشان دادند. بدین معنی که اگر محور افقی و توجه به رابطه‌مداری یا فرد‌نگری را محوری عمودی نشان دادند. بدین معنی که اگر محور افقی به ۹ بخش و محور عمودی به ۹ بخش تقسیم گردد و سپس از نقاط تقسیم شده خطوطی به موازات محور دیگر رسم شود ۸۱ نمونه سبک رفتار کلاسی به دست خواهد آمد که ۵ سبک اساسی آن به صورت زیر است. شکل (۲)



سبک رفتاری ۱-۱: این سبک که در ابتدای دو محور وظیفه مداری و فرد مداری قرار دارد، گویای حداقل توجه به فراگیران و نیز محتوای درسی است. مربی که دارای این سبک رفتاری است، حداقل ارتباط را با فراگیران دارد. به درس هیچ گونه اهمیتی نمی دهد. زبان حال این است که "ما بدین در نه پی حشمت و جاده آمده ایم و ز بد حادثه این جا به پناه آمده ایم" این سبک رفتار کلاسی را می توان تحت عنوان سبک در مانده بی تفاوت و سایه نما نام برد.

سبک ۱-۹: این رفتار در انتها ی محور افقی و نمایانگر حداکثر توجه به وظیفه مداری یا درس نگری است از آنجا که سایر مسائل رفتاری تحت الشعاع درس و توجه به آن قرار می گیرد، این سبک رفتاری نیز قابل قبول نمی باشد. چنین سبک رفتاری نیز قابل قبول نمی باشد. چنین سبک رفتاری در کلاس با رفتار خشک مربی همراه است و عموماً بهداشت روانی کلاس به مخاطره می افتد.

سبک ۱-۹: این سبک رفتار کلاسی در انتها ی محور عمودی واقع شده و نشان دهند. حداکثر توجه به فراگیران است. در این سبک رفتاری توجه به موضوع درسی در حداقل خود قرار گرفته است، در این سبک رفتاری مربی به اندازه با فراگیر نزدیک می شود و آنچنان محیطی راحت و دوستانه بر قرار می سازد که بعضی از فراگیران از چنین جوی سوءاستفاده کرده و تن

به مطالعه نمی دهند. پیامد این گونه رفتار کلاسی مربی، مشکلاتی است که در امر یاد گیری برای فراگیران ایجاد می شود. غالباً این سبک تحت عنوان تفریحی یا باشگاهی می شود.

سبک ۹-۹: گویای حداکثر توجه مربی هم به فراگیر و هم موضوع درسی است، این سبک رفتاری بدان جهت که جز از مربیان آگاه نمی تواند سر بزند و نیاز به خوب فکر کردن و آگاهی مربی دارد، سبکی ناشناخته در شبکه مدیریت نامگذاری شده است. در این سبک رفتار کلاسی از یک طرف مربی توجه فراگیران را به درس و به اهمیت فراگیری آن معطوف ساخته و آن را بسیار مهم تلقی می نماید و از طرف دیگر توجه زیاد به فراگیر نشان داده و نیاز های او را مد نظر قرار می دهد و رابطه ای دوستانه و محیطی صمیمی را با ایجاد روابط حسنه برقرار می سازد. این سبک رفتاری سبکی ایده آل عنوان شده و عموماً کار کلاسی به صورت گروهی پیش می رود. این سبک تحت عنوان سبک قیمی نام می گیرد.

سبک ۵-۵: این سبک رفتاری، سبک میانه ای بین فرد نگری و درس نگری است و تحت عنوان سبک میانه رو نامیده می شود. از آنجایی که سبک رفتاری ۹-۹ تقریباً محال است، سبک بینابین از راه برقراری موازنه میان توجه به درس و حفظ روحیه فراگیر در وضعیتی رضایتبخش قرار می شود. در این سبک رفتاری مربی هم به امر یاد گیری توجه داشته و هم سعی می کند کلاس را از حالت خشک و بی روح، که در نتیجه رفتار خشن و خشک مربی ایجاد می شود در آورد.

#### ۵- عوامل محیطی موثر در اثر بخشی رفتار مربی:

در سبک های ارائه شده اثر بخشی زمانی ظاهر می شود که مربی از سبک رفتاری مناسب با شرایط ویژگیهای موجود برخوردار باشد. در این جا به بررسی هشت سبک رفتاری پرداخته و ویژگیهای رفتاری آنان را ذکر می کنیم.

#### ۱- سبکهای رفتارمداری :

سبک وظیفه مداری تحت عنوان درس نگری بررسی شد. این سبک رفتار کلاسی با نگرش زیاد مربی به وظیفه مداری همراه است. این گونه مربیان به آموزش مطالب درسی و محتوی کتاب اهمیت زیادی می دهند. آنها عموماً انتقال معلومات و محتوای کتاب را به فراگیران سر لوحه کار کلاسی قرار می دهند، به تفاوت های فردی فراگیران توجهی نداشته و از تمام فراگیران به یک نسبت وظیفه می خواهند. این گونه مربیان معمولاً افرادی مصمم مطمئن، محرم راز بوده و غالباً در کارها

آغاز گر هستند وظایف و مسئولیت ها را خود تعیین می کنند و کمتر فرصت اظهار نظر و تصمیم گیری به فراگیران می دهند. بیشتر سخن می گویند، قضاوت آنان در باره فراگیران به نوشته های آنان در ورقه امتحان خلاصه می شود. از روشهای تنبیه و تهدید در مقابل خطا استفاده می کنند و غالباً از قدرت قانونی برای پیشرفت کلاس بهره می گیرند. در صورتی که این سبک رفتار کلاسی در شرایط نامناسب اعمال گردد، رفتار مربی غیر اثر بخش خواهد بود و مربی به نام مربی وظیفه مدار منفی یا مربی خود کومه نامیده می شود. زمانی که این سبک رفتاری در شرایط مناسب به کار برده شود، رفتار مربی موثر بوده و به نام مربی مستبد خیر اندیش خوانده می شود. ویژگی های شخصیتی هر یک از دو سبک رفتاری فوق به صورت زیر می باشد.

#### - ویژگیهای شخصیتی مربی وظیفه مدار مثبت یا مربی مستبد خیر اندیش :

ویژگیهای رفتاری این مربیان این است که عموماً افرادی قاطع، مصمم، پیش قدم و کوشا هستند. مربی مستبد خیر اندیش کسی است که به خودش اعتماد دارد، خواهان رشد بازدهی و یادگیری فراگیران است. به قوانین و مقررات آموزشی کاملاً آگاه است. عموماً از روشهای تشویق و تنبیه در پیشرفت استفاده می کند، ممکن است فراگیران، مربی با این سبک رفتار آمی بد دماغ بخوانند ولی به هر حال این روش او به کارش صدمه نمی زند و از توفیق او در پیشرفت کار کلاسی نمی کاهد.

#### - ویژگیهای شخصیتی مربی وظیفه مدار منفی یا مربی خود کومه:

از ویژگی های رفتاری این گونه مربیان این است که بحرانی، تهدیدگر، خود محور و تصمیم گیرنده محض هستند. عموماً در سرکوب کردن اظهار نظرات فراگیران مهارت دارند. خواهان کار زیاد و نتیجه گیری سریع می باشند. حداقل ارتباط را با فراگیران دارند و خواستار اطلاعات کورکورانه فراگیران بوده و عموماً بی احساس و بی روح و مستبد می باشند. در بعضی شرایط، عدم تحمل اینگونه رفتار از جانب بعضی فراگیران آنان را به انجام اعمال خلاف رفتاری و ظاهراً موجه وادار می نماید. که کلاس را به سوی هرج و مرج سوق می دهند. از جمله می توان بلند سرفه کردن، بلند

خمیازه کشیدن ، جابجا کردن صندلی و ایجاد صدای ناهنجار ، پرتاب عمدی کتاب به زمین و غیر عمد جلوه دادن آن به علت تنگی جا و ایجاد صداهای غیر منتظره را نام برد. لبخند فراگیر در این گونه کلاسها برای مربی غیر قابل تحمل است. فراگیران از کلاس ترس داشته و اضطراب و نگرانی در رفتار آنها به وضوح دیده می شود . یادگیری در این کلاسها صوری می باشد. و مربی به تاثیر عوامل خارج از محدوده کلاس در یادگیری اعتقاد ندارند. دانشمندان مختلفی نیز عکس‌العملهای فراگیران را در مقابل انواع سبک های رفتار رهبری مورد مطالعه قرار داده و چنین نتیجه گرفته اند که مربیان خود کامه و اقتدار طلب با ویژگیهای رفتاری که بیان شد در فراگیران خود عکس‌العملهای خصومت آمیز ، پرخاشگری ، نومیدی ، دلسردی و گاهی بی توجهی و بی علاقه‌گی ایجاد می کنند.

## ۲- سبکهای رفتار فرد مداری:

سبک های فرد مداری تحت عنوان سبکهایی که در آن مربی حداقل گرایش به وظیفه مداری و حداکثر گرایش به رابطه مداری و یا فرد مداری را داراست بررسی می شود. این سبک رفتار کلاسی در صورتی که در شرایط مناسب بکار رود مفید و اثر بخش خواهد بود. مربی رابطه مدار به نام مربی رشد دهنده شناخته می شود. زمانی که این سبک رفتاری در شرایط نامناسب بکار رود در نتیجه غیر اثر بخش باشد، مربی تحت عنوان مربی مطیع بررسی می گردد.

### ویژگی های شخصیتی مربیان فرد مدار مثبت یا مربیان رشد دهنده:

ویژگی های شخصیتی مربیان رشد دهنده را می توان به صورت زیر بیان کرد. برقرارکننده کانالهای ارتباطی باز با فراگیران ، درک فراگیران ، توجه به فراگیران ، حمایت از فراگیران ، تشویق کارهای خوب و بها دادن به آنها ، مورد اعتماد فراگیران ، این گونه مربیان به شاگردان اعتماد دارند و به خواسته های آنان توجه می کنند . در حل مسائل ، آنها را راهنمایی می کنند . عکس‌العمل این نوع مربیان در برابر رفتار های فراگیران و پاسخ به خواسته های آنها کاملاً منطقی است . مسائل را به خوبی تجزیه و تحلیل می کنند . سبک رفتاری آنان با فراگیران از طریق ترغیب به یادگیری و ایجاد انگیزه در آنهاست . تعدادی از دانشمندان علوم تربیتی در مطالعات خود دریافتند که مربیانی که انعطاف پذیر و واقع بین هستند ، مشکلات را تجزیه و

تحلیل می کنند و حاضرند فراگیران را یاری کنند تا مشکلات خود را حل نمایند که موجب تخفیف دلهره و از یاد وحدت و تقویت علاقه های عاطفی آنها می شوند.

### - ویژگی های شخصیتی مربیان فرد مدار منفی یا مربیان مطیع:

ویژگیهای شخصیتی مربیان مطیع را می توان به صورت زیر بر شمرد. از بحث در کلاس وابسته، مهربان، ساده اندیش، بی علاقه به راهنمایی کردن فراگیران، بی توجه به نتایج و بازدهی کار فراگیران، بی اراده این گونه مربیان که ذاتاً افرادی ساده اندیش می باشند، راحتی و خوش گذرانی را در راس همه کارها قرار می دهند تنها به خود اندیشند و دوست دارند دیگران آنها را آدمی خوب بدانند. عقیده دارند که کلاس بایستی همانند یک کلوپ اجتماعی اداره شود. عقیده دارند که بحث در کلاس درس جایی ندارد. روابط مربیان مطیع با فراگیران به حدی است که اکثر فراگیران از این رفتار سوءاستفاده می کنند و کلاس را به هرج و مرج می کشانند. افرادی بی توجه به درس و یادگیری بوده و غالباً از راهنمایی فراگیران احتراز می کنند. به نظم و کنترل کلاس بی توجه می باشند. این سبک رفتار کلاسی مربی کم اثر و غیر اثر بخش است. عیب بزرگ این گونه مربیان این است که گمان می کنند رفتار آنان معقول است و نقش خود را به عنوان مربی در کلاس غالباً از دست می دهند.

### ۳- سبکهای رفتاری رابطه مداری و وظیفه مداری قوی :

این سبک رفتاری با گرایش زیاد مربی به وظیفه مداری و رابطه مداری (درس نگری و فرد نگری) توصیف می گردد. این سبک رفتاری مربی در صورتی که در شرایط مناسب به کار رفته باشد اثر بخش است و مربی تحت عنوان مربی مجری خوانده می شود. در صورتی که این سبک رفتار کلاسی در شرایط نامناسب استفاده شود غیر اثر بخش بوده و مربی تحت عنوان مربی سازشکار نام می گیرد.

ویژگی های شخصیتی مربیان وظیفه مدار و فرد مدار قوی مثبت یا مربیان مجری :



از ویژگیهای شخصیتی این مربیان ارائه اهداف و خط مشی ها و تلفیق اهداف کلاسی با نیاز های فراگیران تشریح مساعی و مشارکت در امور فراگیران ،اهمیت دادن به امر مشارکت در اهداف جمعی و مسئولیت ها و علاقه مندی به روشهای ایجاد انگیزه را می توان نام برد. آنها دوست دارند در جهت پیشرفت امور آموزشی هماهنگی بیشتر در کارهای کلاسی ایجاد شود. حداکثر وظیفه مداری و حداکثر فردمداری در جهت رشد بازدهی فراگیران مورد نظر آنهاست. این سبک رفتار کلاسی از یک طرف جالب توجه و از طرف دیگر زیاد قابل قبول نمی تواند باشد. به این جهت بعضی این سبک رفتار کلاسی مربی را سبکی ناشناخته برشمرده اند، زیرا برای چنین مربیانی مشکل است که ضمن این که حداکثر توجه به فراگیران و نیازها و رغبتهای آنان دارند و با آنها ارتباطی صمیمی برقرار می کنند بتوانند آنها را به کار بیشتر وادار نمایند. بیشتر به کارهای گروهی اهمیت می دهند. بدیهی است این سبک رفتاری مربی آن گاه اثربخش است که فراگیران از اهداف آموزشی در مقطع مورد نظر و کلاس درس آگاه گردند. و تا زمانی که نتایج کار آنان معلوم نگردد کوشش زیاد به کار نخواهند برد. بعضی از مربیان ادعا می کنند که سبک رفتار وظیفه مدار و فردمدار قوی سبکی ناشناخته است. آنها این سؤال را مطرح می کنند که چگونه یک مربی می تواند هم وظیفه مداری زیاد و هم رباطه مداری زیاد را هم زمان دارا باشد. این سبک رفتار سبکی ایده آل است و از جانب صاحب نظرانی چون موتن رنلیکرت به عنوان بهترین سبک رفتاری شناخته شده است. نظریه Y مک گریگور نیز این سبک رفتاری را تأیید می کند. مربی وظیفه مدار و فردمدار قوی مثبت به اهداف گروه اهمیت می دهد و از فراگیران بدون بی ارزش ساختن اهتمامشان انتقاد می کند. علاقمند به ایجاد انگیزه در فراگیران است و به اهداف جمعی اهمیت می دهد. آینده نگر بوده، غالبا از خطا فراگیران چشم پوشی کرده و در صورت تکرار و در خلوت نصیحت کرده و آنان را به وظایف خود آشنا می سازد.

## ویژگیهای شخصیتی مربیان وظیفه‌مدار و فردمدار قوی منفی مربیان سازشکار

این گونه مربیان از تصمیم‌گیری مبرا هستند و غالباً مواقعی تأکید بر ایجاد ارتباط با فراگیران را دارند که لازم نمی‌باشد و بالعکس، از طرفی زمانی فراگیر را به کار وامی‌دارند که نتیجه‌ای حاصل نمی‌شود. افرادی خیال پرور مبهم و بی‌اعتماد هستند و دارای ثبات رفتاری نمی‌باشند. امور آموزش و پرورش را به جا و به موقع انجام نمی‌دهند. و از مشکلات در کارهای گروهی هرچند که خود توصیه می‌کنند سرباز می‌زنند، دادن تکالیف خارج از توان به فراگیران در ساعات غیر کلاسی برای یادگیری را می‌توان از جمله ویژگی آنها ذکر کرد.

### ۴-۵- سبکهای رفتار وظیفه‌مدار و فردمدار ضعیف:

از جمله ویژگیهای شخصیتی این گونه مربیان، می‌توان موارد زیر را نام برد. محتاط، دقیق، محافظه کار، صبور، آرام، فروتن مقررات و قوانین رسمی ملاک قضاوت آنها می‌باشد. (مثلاً نمره ورقه در ارزشیابی) ارتباط آنها با فراگیران کمتر بوده و در نتیجه شناخت آنها از فراگیران کم است. از دید زمانی، افراد گذشته‌نگر هستند. ضعف خلاقیت داشته و عموماً برده قانون می‌باشند. اعتقاد دارند که اگر قانون مو به مو اجرا شود، مشکلی پیش نمی‌آید. در حل مسائل درسی و مسائل رفتاری فراگیران با توسل جستن به قانون و رخ کشیدن آن به فیصله دادن مشکلات رفتاری می‌پردازند و با بهره‌گیری از راه‌حلهای گذشته که عموماً از طریق آزمایش و خطا کسب کرده‌اند در پی رفع مشکل بر می‌آیند. این سبک رفتاری ممکن است در بعضی شرایط مؤثر واقع شود، ولی در بسیاری شرایط نامناسب و غیرمؤثر می‌باشد.

## ویژگیهای شخصیتی مربیان وظیفه مدار و فردمدار ضعیف مثبت یا مربیان مقرراتی :

این گونه مربیان ظاهراً به علت پیروی محض از دستورات کتبی و قوانین موفق هستند. آنها کمتر خود را در مسائل رفتار کلاسی درگیر می‌کنند. مربیان مقرراتی کمتر گرفتار هستند زیرا مشکلات را تنها از طریق قوانین و به استناد بخشنامه‌ها برطرف می‌سازند. مربی مقرراتی یک عضو مفید در مرکز آموزشی است. مقرراتی متأسفانه در بسیار از نوشته‌ها و ادبیات رفتار سازمانی و نیز در نظر بعضی مدیران آموزش و مربیان به صورت یک اصطلاح منفی جلوه‌گر می‌شود، و مدیر آموزش و مربی مقرراتی یک فرد غیراثربخش به نظر می‌آید. باید در نظر داشت که این سبک رفتاری، برای سازمان‌های نوپا و در رابطه با دانشجویان تازه وارد به دانشگاه و یا در بعضی شرایط سنی است. برای یک مربی مهم است که کلیه فراگیران با مقررات و آئین‌نامه‌ها آشنا باشند و از آنها پیروی کنند. مربی مقرراتی عموماً چنین فردی است و چنین خصوصیتی را دارا است. از آنجا که مقررات بیشتر مدنظر است، مربی در این سبک رفتاری کمتر اظهار عقیده می‌کند. مربیان مقرراتی گاهی به غلط به عنوان مربیان خودکامه ارزیابی می‌شوند. زیرا گرایش به وظیفه‌مداری دارند.

## ویژگیهای شخصیتی مربیان وظیفه‌مدار و فردمدار ضعیف منفی یا مربیان گریزپا :

در صورتی که سبک مورد نظر در شرایط نامناسب به کار رود مربی غیراثربخش خواهد بود، ویژگیهای شخصیتی این گونه مربیان را می‌توان به صورت زیر برشمرد. کلاس‌داری تنها به خاطر وظیفه، بی‌توجهی به برگزاری جلسات مشاوره و یا مصاحبه انفرادی با دیگران در صورت نیاز، حداقل بازدهی، دوری از هرگونه بحث درباره درس در کلاس، توجه به گذراندن وقت، عدم احساس مسئولیت در مقابل کار، عدم علاقه به حرفه مربیگری مقاومت در برابر تغییر روشهای منسوخ معمول در کلاس‌داری، مشکل جلوه دادن کارها، عدم ثبات در شخصیت عدم ارتباط فراگیران، عدم اجرای هماهنگی در امور سازمان و کلاس درس است.

این گونه مربیان عموماً به امور کلاس بی‌توجهند، افرادی با سبک رفتاری غیراثربخش می‌باشند و علت این امر را می‌توان در وجود انزوای طلبی آنان جستجو کرد. فراگیر و پرکار و پرتلاش و نیز فراگیران ضعیف و از کارگیز در برابر آنان یکسان می‌باشند. به علت عدم تصمیم‌گیری صحیح و بدون توجه به مورد خاص به قانون متوسل می‌شوند. اگر تصمیم‌گیری درباره‌ی انجام کاری را مشکل ببینند انجام آن را به تعویق می‌اندازند. اعتقاد دارند که برای حل بسیاری از مشکلات بهتر است آنها را نادیده گرفته و از آنها گذشت. برای یک مربی گریزاً معمولاً احساسی جهت انجام وظیفه وجود ندارد، زیرا انگیزه شناختی برای پیشبرد کارها در او نیست. به فرایندهای مدیریت و اداره کلاس بی‌توجه است، چنانکه به ارزشیابی برای پیشرفت یادگیری و از بین رفتن بی‌تفاوتیها اعتقاد ندارند. تشویق و آگاه کردن فراگیر برای پیشرفت مورد نظر او نیست. ارزشیابی او از کار فراگیران بسیار ضعیف است. در این سبک رفتاری، مربی گاهی ممکن است، به علت عدم ثبات شخصیت به صورت فردی خودبین جلوه‌گر شود و گاهی به صورت فردی منصف درآید. او ترجیح می‌دهد. به جای پیشرفت فراگیران در یادگیری تنها کلاس ساکت باشد. مربی گریزاً اعتقاد دارد که به جای تشکیل جلسات لازم است تنها از طریق مکاتبه به انجام امور پرداخت. به علت ضعف ارتباط، فراگیران تصور می‌کنند که وی اطلاع و شناخت کافی از آنها و نیز نوع کار آنها ندارد. ترس او از خودش این است که ممکن است با دادن استقلال در بیان نظریات و عقاید، فراگیران در تصمیم‌گیری و قضاوت‌هایش نفوذ کنند و در نتیجه از مقررات اداری مرکز آموزش تخلف نماید.

در بررسی سبک‌های مختلف رهبری در کلاس نتیجه می‌شود که تفاوت میان سبک‌های اثربخش و غیراثربخش غالباً رفتار عملی مربی نیست بلکه مناسب بودن این رفتار برای وضعیتی است که در آن به کار برده می‌شود. این دیدگاه که دیدگاه صاحب‌نظران وضعیت مدار است که اگر خواست فراگیر را به عنوان یک محرک خاص در نظر گیریم در این صورت چگونگی پاسخ مربی به این محرک است که می‌تواند اثربخش یا غیراثربخش باشد. این نکته مهمی است، زیرا صاحب‌نظرانی

که مدعی به بهترین سبک رهبری هستند سبک رفتار را داوری می‌کنند. در حالی که کسانی که نسبت به امر رهبری نگرش و برداشت وضعیتی یا اقتصادی دارند به جای محرک، پاسخ یا نتایج را بررسی می‌کنند.

## ۶- نظریه سلسله مراتب نیازها و مدیریت رفتار کلاسی:

یکی از نظریه‌های مهم مورد بحث در انگیزش سلسله مراتب نیازهاست که توسط روانشناس معروف ابراهام مازلو ارائه شده است. در این نظریه که از نظریه‌های محتوایی در انگیزش است به عنوان موجودی که پیوسته در حال خواستن است معرفی شده است.

مازلو نیازهای انسان را به صورت یک سلسله مراتب به تصویر می‌کشد که برحسب اهمیت از پایین‌ترین تا بالاترین پایه قرار گرفته‌اند. (شکل ۳) براساس این نظریه، نیازهایی که ارضاء می‌شوند دیگر نمی‌توانند عامل انگیزه‌اند باشند. این نیازها بر پایه اهمیت عبارتند از:

۱- نیازهای فیزیولوژیک یا جسمانی

۲- نیازهای ایمنی

۳- نیازهای وابستگی به دیگران یا تعلق

۴- نیاز به دریافت احترام

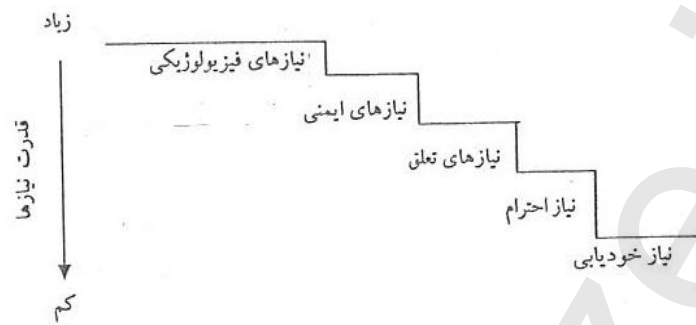
۵- نیاز به خود شکوفایی یا خودجویی که بالاترین نیاز در سلسله مراتب نیازهای انسانی ذکر شده است. (شکل ۳) اگرچه نظریه سلسله مراتب نیازها مستقیماً برای انگیزش کاری طراحی نشده است، اما می‌توان نتیجه گرفت که با ارضای نیازهای فوق و نیازهای دیژری که در این سلسله مراتب نیامده است (نیاز دانش‌اندوزی، نیاز محبت، نیاز به امکانات رفاهی، نیاز به ایجاد امکانات برای شکوفایی استعداد و ...) انگیزه به کار در اعضای سازمان و یا تلاش در کلاس ایجاد خواهد شد. به عقیده

بعضی صاحب‌نظران نیاز در فرد ایجاد محرک کرده و محرک باعث می‌شود که فرد به سوی هدف برای ارضای نیاز حرکت کند و انگیزش ایجاد شود. عوامل تشویقی جزئی از عوامل برانگیزاننده هستند که می‌توانند به صورتهای کلامی و یا غیرکلامی ارائه شوند. فراگیران در یک کلاس درس از لحاظ استعداد، نیازها، عواطف و احساسات، وضعیت فیزیولوژیکی و خصوصیات خلقی متفاوتند و چه بسا در برخی یک نوع خودسری وجود دارد که گاهی مانعی برای کلاسی ایجاد می‌کنند. بدین جهت شناخت و توجه به خواسته‌های منطقی آنان یکی از ضروریات رفتار کلاسی است که مربی لازم است به آن آگاه باشد.

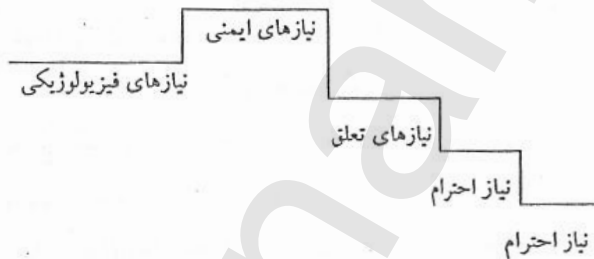
شکل ۳ و ۴ سلسله مراتب نیازهای مازلو که برای ایجاد انگیزه در فراگیران باید مورد نظر مربی قرار گیرد. در شکل ۵ نیازهای فیزیولوژیک (شکل ۴) پس از ارضاء اهمیت خود را از دست داده‌اند و نیازهای بعدی (نیازهای ایمنی) اهمیت یافته و جای آنها را گرفته‌اند.



شکل ۳: سلسله مراتب نیازها



شکل (۴): سلسله مراتب نیازها



شکل ۵- نیازهای ایمنی وقتی که در ساختار سلسله مراتب نیازها اهمیت و تسلط پیدا می کنند

#### ۷- فرضیه‌های X و Y و رفتار کلاسی :

این نظریه توسط مک گرگور (۱۹۶۰) ارائه شد. با توجه به مفروضات X انسان یکنوع بی‌علاقگی ذاتی به کار احساس می‌کند و تا می‌تواند از کار می‌گریزد. این فرضیه دارای ریشه‌های نیرومند است. داستان سرزنش آدم و حوا برای خوردن میوه ممنوعه از درخت دانش و رانده شدن آنها از بهشت به دنیایی که در آن بایستی برای زیستی کار کنند از آن جمله است. کلیه تلاشهای مدیر آموزش و مربی از قبیل ایجاد انگیزه و پاداش و یا بالعکس تهدید و تنبیه به خاطر مقابله با گرایش فرار از کار است.

توجه به موضوع درس و یادگیری محض مطالب درسی از یک طرف و توجه به امر روابط انسانی از طرف دیگر سبب توجیه هر یک از دو فرضیه X و Y در کلاس درس می‌گردد.

الف) فرضیه X: در کلاسهای سنتی که عموماً مربی محور می‌باشد و قدرت تصمیم‌گیری را مربی به خود اختصاص می‌دهد. اساس تئوری X که مفروضات آن شباهت زیاد به ایده‌های مردمی که در نظریه توده‌ها توسط التون میو بیان شد دارد.

در این تئوری توده‌های مردم سزاوار تحمل زور از طرف طبقات مافوق قلمداد می‌شوند. نظریه X فرض را بر این می‌گیرند که مردم عموماً ترجیح می‌دهند جهت داده شوند، علاقه‌ای به قبول مسئولیت ندارند، و بیش از هر چیز خواهان امنیتند. براساس این نظریه و فلسفه آن این اعتماد وجود دارد که تهدید به مجازات و تنبیه و خشونت و ... عواملی هستند که افراد را به کار و می‌دارند. مربیانی که مفروضات نظریه X را قبول دارند سعی می‌کنند فراگیران را تحت انضباط، کنترل و سرپرستی دقیق درآورند، آنان با بهره‌گیری از حضور و غیاب شدید، تهدید و فراگیران را در راستای اهداف آموزشی جهت می‌دهند. این گونه مربیان احساس می‌کنند که سختگیری و نظارت از خارج برای مقابله کردن با فراگیران خاطی و ناآشنا به مسئولیت امری کاملاً مناسب است، زیرا فراگیر قادر نیست آگاهانه اعمال و رفتار خود را از درون و با میل خود کنترل نماید و رفتار مطلوب جزئی از شخصیت او شود.



مک گور بعدها دریافت که مدیریت به روشهایی نیاز دارد که براساس درک صحیحتر از طبیعت و انگیزش انسانی باشد. بنابراین تحت تأثیر سلسله مراتب نیازهای مارلو قرار گرفت و فرضیه Y را ارائه داد.

(ب) فرضیه Y: مفروضات این فرضیه درباره انسان به صورت زیر است:

اولاً در صورتی که شرایط کار مطابق میل باشد کار مانند بازی امری طبیعی تلقی می‌شود. از طرفی در صورتی که زیردستان به طریق مناسب برانگیخته شوند خلاق خواهد بود و خود راه خود را پیدا می‌کنند.

اصل مسلم در این فرضیه آن است که خود افراد می‌توانند به رفتار خود جهت دهند و در صورتی که به طریقه مناسب برانگیخته شوند توانایی آن را دارند که در کار خود مبتکر و خلاق باشند و بنابراین در کلاس درس وظیفه مربی است که به این استعداد نهایی در وجود فراگیران اجازه خودنمایی دهد. باید توجه داشت که بسته به سن فراگیران و شرایط رشد، برنامه‌ریزی مربی در امر پیشرفت فراگیر تغییر می‌کند و هر چقدر سن فراگیر بالاتر رود شرایط برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری در وی بیشتر می‌شود و بنابراین مربی در ارتباط با چنین فراگیری حکم راهنما را خواهد داشت.

فرضیه Y درباره انسان به وسیله مدیران آموزشی و مربیان توانا که قدرت درک نیازها و پاسخگویی مناسب به آنها را دارند به کار می‌روند. مربیانی که اعتقاد به فرضیه X درباره انسان دارند خود را محرک و فراگیران را پاسخ دهنده می‌پندارند. این گونه مربیان اعتقادی دارند که با محرک‌های خارجی بایستی فراگیران را به کار واداشت. در حالی که مربیانی که به فرضیه Y درباره انسان اعتقاد دارند سعی می‌کنند با ایجاد انگیزه‌های درونی، فراگیران را به تلاش در جهت رسیدن به اهداف یاری نمایند. بنابراین مربیانی که با این طرز تفکر در جهت خلاف فرضیه X است. در سازمانهای آموزشی مخصوصاً در کلاس درس که مربی فراگیران را برای رسیدن به اهداف گروهی راهنمایی می‌کند. ایجاد انگیزه و پدید آوردن دلبستگی به کار از طریق تشویق و پاداشهای مناسب لازم است. از طرفی هنوز تشویق و گاهی تنبیه به عنوان عوامل

نیرومند یادگیری مورد نظر مربیان قرار دارند ولی باید در نظر داشت که عاملهای بی‌شمار دیگری وجود دارند که می‌توانند بر انگیزش فراگیران تأثیر باقی گذارند.

#### ۸- نظریه انگیزش و بهداشت و مدیریت رفتار کلاسی :

فردریک هرزبرگ در تئوری انگیزش و بهداشت که جزء نظریه‌های محتوای انگیزش می‌باشد دریافت که وجود عوامل خاص باعث افزایش رضایت در کار کمبود این عوامل لزوماً موجب عدم رضایت در کار نمی‌گردد. عوامل که برانگیزنده هستند رضایت از کار و تلاش بیشتر را سبب می‌شوند. از طرفی عوامل بهداشتی وقتی که در دسترس نباشند سبب عدم رضایت در کار می‌شوند. عوامل بهداشت تنها رضایت کار را به حداقل می‌رسانند در حالی که برانگیزه بیشتر در رشد رضایت از کار دخالت دارند تا عدم رضایت از کار.

عوامل بهداشتی در کلاس را می‌توان عواملی چون شرایط اداره کلاس، خط مشی و مقررات کلاسی، روابط فراگیر با فراگیران و رابطه فراگیر با مربی را برشمرد. اگر فراگیری در ارتباط با فراگیران دیگر دچار مشکلاتی بوده و رابط آنه غیرحسنة باشد احساس رضایت و خشنودی نخواهد کرد و از کلاس درس راضی نخواهد بود. وقتی که فراگیران از کار خود در کلاس احساس رضایت دارند، منظور آنها بیشتر خود کار و ماهیت آن است. در این وضعیت، عواملی مانند رشد فردی و دادن مسئولیت باعی می‌شود که فراگیران از درون خود احساس رضایت و خشنودی کرده و همواره در حالت برانگیختگی

باقی بمانند. هر زیرگ این دسته از عوامل را مربوط به کار عوامل برانگیزنده یا انگیزشی نامیده است. از جمله عوامل برانگیزاننده در کلاس می‌توان احساس پیشرفت تحصیلی مسئولیت‌پذیری، رشد فردی، کسب موقعیت و ... را ذکر کرد. علی‌رغم متغیرها و مسائل مختلفی که بیان شد بعضی از راههای برانگیختن در کلاس را می‌توان به صورت زیر برشمرد:

۱- توجه به تفاوت‌های فردی در رفتار کلاسی، تقسیم کار و دادن مسئولیت به فراگیران

۲- اهداف درسی و کلاسی بایستی کاملاً روشن و قابل حصول باشند، بعضی از فراگیران استعداد و توانمندی‌های مورد نیاز را دارند، ولی نمی‌دانند چه بایستی بکنند، مثلاً در امر تدریس مربی مفاهیم را برای آنان روشن نمی‌سازد، به همین جهت مربیان موفق کسانی هستند که:

الف: اهداف تعلیم و تربیت در کل و اهداف مقطع خاص مرکز آموزش خود در کلاسی را که در آن تدریس می‌کنند بدانند.  
ب: انتظاری را که از فراگیران دارند روشن سازند، عده‌ای از مربیان به کار خود و نتایج مثبت آن، آن گونه که باید امیدار نیستند. شاید عده قابل ملاحظه‌ای شغل خود را در حد شغلی که باید در ساعات بخصوصی در جای معینی حضور یافت و حقوقی دریافت کرد، تفسیر کنند و به علتی به ریشه تأثیر اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و روانی کار خود واقف نباشند. مدیران آموزشی بهتر است در سطوح مختلف این نقیصه را در نشست‌های مکرر با دادن آگاهیها و اطلاعات درست از طریق صاحب‌نظران و یا کتب و منابع مفید برطرف سازند.

۳- بر تواناییها و نقاط قوت فراگیران تکیه شود.

۴- پاداشها بر اساس تفاوت‌های فردی افراد حالت فردی داشته باشد.

۵- پاداشها در حد کار انجام شده توسط فراگیر باشد.

۶- از ایجاد تبعیض در کلاس خودداری شود.

۷- مقررات و معیارهای رابطه مربی و فراگیر مشخص گردد.

۸- فعالیتهای کلاسی قبلاً برنامه ریزی شود.

۹- برنامه جهت پیشرفت فراگیران تهیه و تدوین گردد.

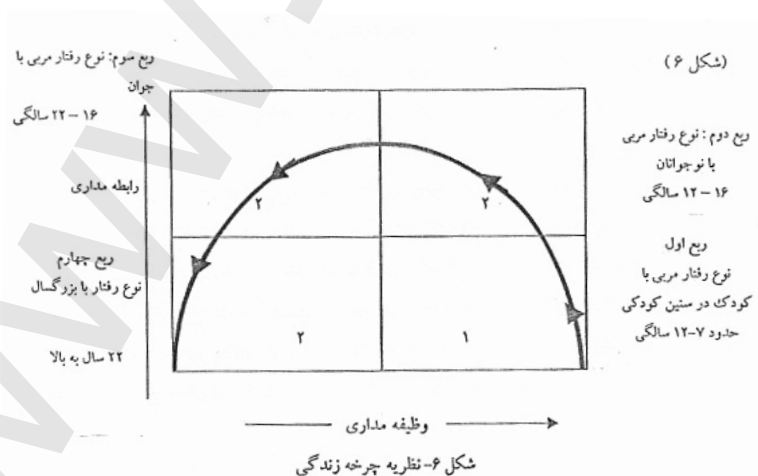
۱۰- فعالیتهای فراگیران به طور مجزا مشخص و زمان بندی گردد.

۱۱- در یادگیری به رشد تفکر منطقی و علمی فراگیران توجه شود تا به تفکر و اندیشیدن صحیح به شناخت و باورهای درست برسند و نسبت به یادگیری علاقمند شوند.

### ۹- نظریه چرخه زندگی و اثربخشی رفتار کلاسی:

نظریه فوق توجه مربیان را به نیاز افراد در سنین مختلف و چگونگی رفتار با آنان با توجه به شرایط سنی معطوف می سازد.

با توجه به این نظریه با شروع دوران کودکی نوع ارتباط مربی با کودک باید با توجه به شکل زیر صورت گیرد.



در دوران کودکی یعنی سنین حدود پیش از دبستان با توجه به نمودار فوق ارتباط مربی با دانش آموز باید به صورت

وظیفه مداری باشد. مربی با توجه به ویژگیهای خاص رشد کودک که از جمله: داشتن تجربه کافی، عدم توانایی در کنترل

محیط خود، وابستگی به دیگران، ضمیر صاف و پاک است باید برنامه‌ریزی در جهت پیشرفت دانش امور به سوی آینده‌ای روشن بپردازد، چون خود کودک با توجه به ویژگیهایی که برخی از آن بیان شد ناتوان در برنامه‌ریزی رفتار خود خواهد بود. پیامبر اکرم ضمن توجه دادن مربیان به این نحوه رفتار با کودکان برنامه تربیتی دوره‌های طفولیت را نیز برای مربیان روشن ساخته و می‌فرمایند: الولد سی سبع سنین: یعنی کودک در ۷ سال اول سرور و آقای مربی که عموماً پدر و مادر می‌باشند. علت، نیاز مبرم کودک در این سنین به محبت است.

در سنین بالاتر که کودک رشد می‌یابد و بایستی با مهارتهای کلی مورد نیاز در جامعه مأنوس شود. وظیفه مربی را در ساخت دهی و وظیفه‌مداری مربی برشمرده و می‌فرمایند: و عبد سبع سنین: یا کودک پس از سن هفت سالگی بنده است و مربی است که باید با شناخت و آگاهی به آینده کودک برایش برنامه‌ریزی نماید. بنابراین در صورتی که در امر ساخت دهی رفتار کودک غفلت شود و به ادامه فردمداری و ارائه محبت به وی پرداخته شود و بد سوء تعبیر کند. پس از اتمام دوره کودکی و ورود به دوره بلوغ یعنی حدود ۱۲ تا ۱۶ سالگی با توجه به تغییرات شگرفی که در کودک دیروز و نوجوان امروز ایجاد می‌شود، با توجه به نیازهای دوران بلوغ یا نوجوانی که همانا استقلال طلبی و تشخیص طلبی، از آن جمله است باید رفته رفته دوستی مربی با نوجوان و علاقه وی به پیشرفت او برای فراگیر ثابت شود. در این طریق مربی باید وظیفه‌مداری قوی و رابطه‌مداری قوی را در ارتباط با نوجوان پیشه گیرد و با توجه به توصیه پیامبر که می‌فرماید: و وزیر سبع سنین: مربی باید مشاور نوجوان گردد و به خواست او نیز توجه داشته باشد. این سبک رفتار مربی با فراگیر در ربع ۲ در سنین نوجوانی است که وظیفه‌مداری و رابطه‌مداری را طلب می‌کند.

رفته رفته که نوجوان به سنین جوانی می‌رسد و از رویانگری به واقعیت‌گرایی نزدیک می‌شوند و همانند رودخانه‌ای که از شیب تند کوه گذشته و در بستر آرام جلگه حرکت می‌کند، شایسته است که با توجه به آموزشهای قبلی کم کم از وظیفه

مداری کاسته و بیشتر به امر مداری با جوان که بالغ شده و خود قدرت شناخت مسائل زندگی را داراست بپردازد. این نوع رفتار در ربع سوم و در سنین حدود ۱۶ تا حدود ۲۲ سالگی است که البته این شرایط سنی با توجه به رشد جوانان و نوع مناطق آب و هوایی و جنسیت متفاوت می‌باشد. پس از این دوره، در صورتی که تربیت به گونه‌ای صحیح اعمال شده باشد فرد خود قادر به تدارک زندگی عاقلانه خواهد بود.

www.iranarv.ir

www.iranarze.ir

## چکیده مطالب

### ۱. اهمیت و نقش آموزش و پرورش:

آموزش و پرورش، جریان جامعه پذیری یا اجتماعی کردن اعضای جدید جامعه است. جریانی که طی آن مجموعه اعتقادات، رسوم اخلاق، هنجارها، رفتارها، دانشها، مهارتها و فنون جامعه به نسلهای جدید منتقل میشود. برداشت غلطی که از آموزش و پرورش در جامعه حاکم شده است این که هر جا سخن از آموزش و پرورش میشود، همه افکار و عقاید روی وزارت آموزش و پرورش که از کودکان تا دبیرستان شروع میشود، معطوف میگردد، ولی در دنیا به :  
الگوی کلی نهادها، موسسات و سازمان های رسمی جامعه که به واسطه آن، انتقال میراث فرهنگی، آموزش علوم و فنون و رشد و پرورش فردی و اجتماعی میسر میگردد، اصطلاحاً نظام آموزش و پرورش نامیده میشود.  
۲. اهمیت تربیت :

بزرگترین نعمت، فرزند شایسته است. این بزرگترین نعمت در صورت تربیت غلط به بدترین مخلوق تبدیل میشود. تعلیم و تربیت برای این موجود لازم و ضروری است تا بتوان او را انچنان که شایسته است، رشد و پرورش داد.  
انسان در صورت تربیت غلط دچار دو نوع بیماری میگردد:

(۱) بیماری جسمانی نظیر دل درد، گوش درد، ... این بیماریها زود تشخیص داده میشوند.

(۲) بیماریهای روحی و روانی مانند پرخاشگری، بد دهنی، اضطراب، ... این بیماریهای زود قابل تشخیص نیستند.

برای تعلیم و تربیت انسان، باید لازم داشت و و افرادی که شناخت کافی از تربیت انسان ندارند نه تنها قادر به حل مشکلات افراد نیستند، بلکه ممکن است در صورت برخورد نادرست، خود نیز مشکل ساز شوند. پس برای موفقیت باید افراد را شناخت. شناخت باعث میشود کار کردن با افراد بسیار راحت باشد. زیرا شناخت باعث برخورد صحیح با افراد میشود.

### ۳. اصول مهم در مدیریت تعلیم و تربیت :

(۱) برنامه ریزی: یعنی شناخت هدف و تعیین یک سری فعالیتها برای رسیدن به هدف تعیین شده.

(۲) سازماندهی: یعنی تقسیم کار بین گروه، تقسیم وظایف و منابع مادی. اگر در سازمانی تقسیم کار وجود نداشته باشد، کار خراب میشود، ضایعات افزایش می یابد، بعضی از افراد زیاد کار میکنند و بعضی افراد از کار فرار میکنند، تضاد و تعارض در کار زیاد میشود.

(۳) هماهنگی: اگر در سازمانی هماهنگی وجود نداشته باشد، کارهای موازی در سازمان زیاد میشود، کار افراد زیاد میشود.

(۴) رهبری: یعنی نفوذ در افراد ابدای اینکه بتوان آنها را در جهت اهداف خود به حرکت درآورد و یا تاثیر گذاری بر افراد تا تحقق هدف مشترکی که دنبال میکنند، و یا رهبری عبرتند از عمل تاثیر گذاری بر افراد بطوریکه از روی میل و علاقه برای هدفهای گروهی تلاش کنند. اگر مربیان بتوانند در کار اموزانشان نفوذ کنند قادر خواهند بود با کمترین تلاش بیشترین اثر بخشی را بدست آورد و این میسر نمیشود مگر با رهبری.

(۵) کنترل: مقایسه کاری که فرد انجام داده است با کاری که باید انجام دهد. بدون یک کنترل موثر، کلاس و مرکز آموزشی دچار هرج و مرج میشود.



۴. تعاریف مهم :

مدیریت : هنر انجام دادن کار بوسیله دیگران

مدیریت در بعد اسلامی و انسانی : کار کردن با مردم ، میان مردم ، برای مردم و بخاطر خدا  
مدیریت آموزشی : ایجاد زمینه و فراهم ساختن وسیله ای به منظور بروز و بکارگیری استعداد های فراگیران و تحکیم  
بخشیدن به روابط انسانی \_ گروهی برای بارور ساختن هدف های تربیتی .  
رهبری : عمل تاثیر گذاری بر افراد بطوریکه از روی میل و علاقه برای هدف های گروهی تلاش کنند .  
رهبری آموزشی : فردی که دیگران را از لحاظ افکار ، احساسات ، رفتار و کردار تحت تاثیر قرار می دهد و در انجام دادن  
وظایف آموزشی و تربیتی آنان را یاری میکند .  
۵ . شیوه های مدیریت در کلاس و مرکز آموزشی :

- ۱) مدیریت سرکوبگرانه : اجابت بی چون چرای فراگیران و کاراموزان .
- ۲) مدیریت امرانه : قرار دادن فراگیران و کاراموزان در مسیر و بسیج کردن در راستای یک دیدگاه .
- ۳) مدیریت پیوند گرا (عاطفی) : ایجاد هماهنگی های عاطفی بین فراگیران و کاراموزان .
- ۴) مدیریت دموکراتیک : ایجاد همکاری و توافق بین فراگیران و کاراموزان از طریق مشارکت دادن آنها در حل مسائل و  
اظهار نظر در مورد موارد تدریس شده .
- ۵) مدیریت مربیگری : ایجاد فرصت مناسب برای فراگیری جدیدترین تکنولوژی و اطلاعات .
۶. مهارت های مدیران :

- ۱) مهارت فنی: دانش و تخصص و اطلاع از مسائل روز و توانایی تجزیه و تحلیل راههایی که از طریق آن بتوان عملکرد  
فراگیران را بهبود بخشید.
- ۲) مهارت انسانی: توانایی ارتباط درست با انسانها ، جهت نفوذ و تاثیرگذاری در آنها ، ایجاد انگیزه و شناخت نیازهای افراد  
سازمان
- ۳) مهارت ادراکی: توانایی در ایجاد محیطی سازگار و یا توانایی درک درست از وضعیت موجود .  
نکته: مهارت انسانی مدیر از الویت بالاتری نسبت به بقیه مهارتها میباشد.
۷. تعاریف مدیریت :

از مدیریت تعاریف زیادی شده است که بر اساس اهمیت کاربرد آنها در رفتار کلاسی به برخی از آنها اشاره میشود :

- ۱) مدیریت یعنی هنر انجام دادن کار بوسیله دیگران : در این تعریف رفتار امرانه مربی و همچنین خود محوری وی  
مورد انتقاد قرار میگیرد ، با توجه به این تعریف مربی باید یک راهنمای خوب باشد .
- ۲) مدیریت یعنی کار کردن با افراد و بوسیله افراد و گروهها برای تحقق اهداف سازمانی : در این تعریف اهمیت  
مشارکت مربی به عنوان رهبر و راهنما بیشتر مشاهده میشود .
- ۳) مدیریت مجموعه فرایندهایی است که از طریق آنها منابع انسانی و مادی منسب و مورد نیاز فراهم میگردد و از  
طریق نفوذ بر رفتار و افراد در جهت تحقق اهداف سازمان اثربخش میگردد . در این تعریف استفاده بهینه از ابزار و

وسايل کمک آموزشی (فيلم ، اسلايد ، ابزار ، نمودار...) در جهت رشد يادگيري که هدف اصلي اصلي مرکز آموزش و کلاس درس است ، تحقق مي يابد .

۴) مديريت فراينده اجتماعي برنامه ريزي ، سازماندهي ، کارگزيني ، هدايت ، هماهنگي و کنترل در جهت تعيين و تحقق اهداف سازماني در محيط پوياست .

۵) مديريت بوجود آوردن يک محيط موثر براي افرادي که در گروههاي رسمي سازماني تلاش ميکنند تا آنان بتوانند در جهت تحقق هدفهاي سازماني تلاش کنند .

۸ . مديريت کلاس درس به عنوان يک سازمان :

الف)ديدگاه مکتب کلاسيک :در مديريت کلاسيک سازمان و از جمله کلاس درس به عنوان سيستمهاي نسبتا بسته در نظر گرفته شده که عمليات کارآمد داخلي تعيين کننده اثربخشي است.صاحبنظران مديريت کلاسيک،عموما بررسي جنبه هاي رسمي و بهره گيري از قوانين و دستورات را مد نظر قرار ميدهند.اين سبک رفتار کلاسي با توجه به تک محور بودن رفتار يعني تنها توجه به محتوای درسي و نیز درس نگري و به کار گيري سبک وظيفه مداری از جانب معلم سبب ميگردد که تنها رفتار آمرانه و توجه به محفوظات مورد نظر قرار گیرد و توجه به فراگيران و نظريات وی مورد فراموشي واقع گردد و در نتيجه رشد خلاقيت و ابتکار و نوآوری در فراگيران ناپديده گرفته گردد . در اين نوع ارتباط کلاسي عموماً بهداشت روانی در کلاس به مخاطره مي افتد . و اين گونه کلاسها به روش قيمي (خيلي خشک و کنترل شده ) اداره ميشود . مربيان که دارای جهت گيري قيمي هستند کلاس و مرکز آموزش را يک سازمان اتوکرات با منزلت سلسله مراتب خشک فراگير مربي در نظر ميگيرند . جريان قدرت و ارتباطات يک طرفه و از مربي بسوی فراگير يعني رو به پايين است . غير شخصي بودن ، بدگماني و عدم اعتماد همراه با مراقبت ،در جو قيمي کلاس حاکم است .

ب)ديدگاه مکتب نئوکلاسيک :سبک رفتار کلاسي از اين دیدگاه نیز تک بعدی است .به جای تاکيد مربي بر مسائل انضباطی و کنترل شديد و به اصطلاح درس نگري ،به فرد نگري (رابطه مداری ) و ايجاد ارتباط و برقراری کانالهاي باز در حدی که بعضا سوء استفاده فراگيران را در پی دارد توجه ميشود.اين نوع سبک رفتاری نیز مانند سبک رفتار وظيفه نگري مورد سوئ استفاده قرار ميگيرد و جو کلاس را بحران زا و خارج از کنترل مربي خواهد بود.در اينگونه کلاسها هر قدر مربي بيشتر بر موضوع درسي تسلط داشته باشد ،ميزان اعتماد به نفس در وی رشد يافته و ميزان تسلط بر کلاس و کنترل صحيح ان فزونی می يابد.

۹. مديريت ترکيبي و بهره گيري از هر يک از دو سبک رفتاری در مديريت رفتار کلاسي :

مطالعات نشان داد که استفاده از هر يک از دو سبک رفتاری وظيفه مداری(درس نگري)و رابطه مداری (فرد نگري)در کليه شرايط و هميشه و همه جا نمی تواند ضامن اثر بخشی رفتار سازماني و کلاس مربي باشد .از طرفی همانند عوامل فردی ،محيط نقش عمده ای در ايجاد و بروز ويژگيهاي رفتاری دارد.از عوامل محيطی عمده که در روحيه و رفتار فراگيران و نیز مربي تأثير دارند می توان محيط فزيکی کلاس (اندازه کلاس ،کيفيت،نور ،تخته سياه ،ميز و

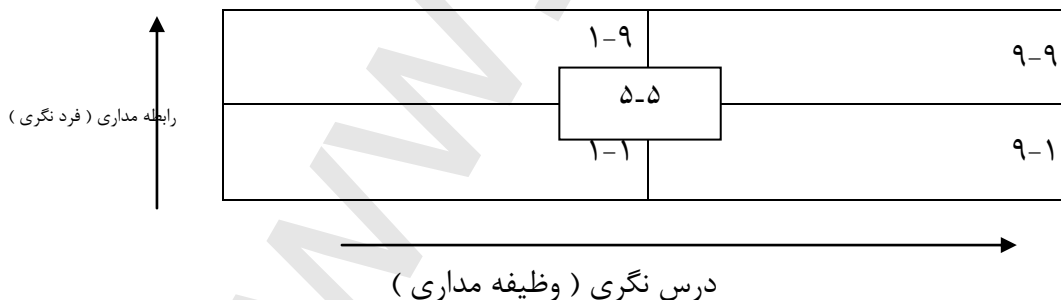
نیمکت فراگیران) و مهمتر از همه موقعیت روحی، روانی و شخصیتی فراگیران را نام برد. عمده ترین شاخص که عامل مورد اخیر از شکل می دهند، نوع نگرش مربی نسبت به فراگیران یا سبک رفتار کلاسی او می باشد. بنابراین رفتار مربی می تواند ترکیبی از دو نوع سبک رفتار کلاسی باشد. یعنی به جای آنکه رفتار مدیر، رهبر یا مربی را روی یک خط زنجیر و یا یک محور ترسیم کنند، بر روی دو محور ترسیم نمودند و در نتیجه سبک رفتاری حاصل از دو محور مختصات حاصل شد:

|          |                  |                  |              |
|----------|------------------|------------------|--------------|
| باشگاهی  | رابطه مداری زیاد | وظیفه مداری زیاد | ایده آل      |
|          | وظیفه مداری کم   | رابطه مداری زیاد |              |
| سایه نما | وظیفه مداری زیاد | وظیفه مداری زیاد | خشک و بی روح |
|          | رابطه مداری کم   | رابطه مداری کم   |              |

وظیفه مداری )  
درس نگری)

۱۰. شبکه مدیریت یا سبکهای رفتار کلاسی از نظر کمی و کیفی:

مطالعات دانشگاه اوهایو، پویایی شناسی گروهی بر دو مفهوم نظری تاکید گردید. اول توجه به امر توفیق در کار (درس نگری) و دوم بهبود مناسبات انسانی (فرد نگری). به این ترتیب، به وظیفه مداری یا درس نگری را روی محور افقی و توجه به رابطه مداری یا فردنگری را روی محور عمودی نشان دادند. بدین معنی که اگر محور افقی به ۹ بخش و محور عمودی نیز به ۹ بخش تقسیم گردد و سپس از نقاط تقسیم شده خطوطی به موازات محور دیگر رسم شود، ۸۱ نمونه سبک رفتار کلاسی به دست خواهد آمد که ۵ سبک اساسی آن به صورت زیر است:



سبک ۱-۱: این سبک که در ابتدای دو محور وظیفه مداری و فرد مداری قرار دارد گویای حداقل توجه به فراگیران و نیز محتوی درسی است. مربی که دارای این سبک رفتاری است، حداقل ارتباط را با فراگیران دارد و به درس هیچگونه اهمیتی نمیدهد. این سبک درمانده؛ بی تفاوت و سایه نما نام دارد.

سبک ۹-۱: این سبک رفتار کلاسی در انتهای محور عمودی واقع شده و نشان دهنده حداکثر توجه فراگیران است. در این سبک رفتاری توجه به موضوع درسی در حداقل خود قرار گرفته است. در این سبک رفتاری، مربی به اندازه ای با فراگیر نزدیک شده و انچنان محیطی راحت و دوستان برقرار می سازد که بعضی فراگیران از این جو استفاده کرده و تن به مطالعه نمی دهند. غالباً این سبک تحت عنوان تفریحی یا باشگاهی نامیده میشود.

سبک ۹-۹: گویای حداکثر توجه مربی هم به فراگیر و هم موضوع درسی است. این سبک رفتاری بدان جهت که جز از مربیان آگاه نمیتواند سر بزند سبکی ناشناخته در شبکه مدیریت نام گذاری شده است. در این سبک رفتار کلاسی از یک طرف مربی توجه فراگیران را به درس معطوف ساخته و از طرف دیگر توجه زیاد به فراگیر نشان میدهد و نیازهای او را مد نظر قرار میدهد؛ این سبک رفتاری سبکی ایده ال عنوان شده و عموماً کار کلاسی به صورت گروهی پیش میرود. این تحت عنوان سبک تیمی نام میگردد.

سبک ۵-۵: این سبک رفتاری سبک میانه ای بین فردنگری و درس نگری است و تحت عنوان سبک میانه رو نامیده میشود. سبک بنیابین از راه برقراری موازنه میان توجه به درس و حفظ روحیه فراگیر در وضعیتی رضایت بخش قرار میگردد و تعادل برقرار میشود.

۱۱. ویژگیهای شخصیتی مربیان:

الف) سبکهای رفتار وظیفه مداری (۱-۹)

۱. وظیفه مدار مثبت یا مربی مستبد خیراندیش

۲. وظیفه مدار منفی یا مربی خودکامه

ب) سبکهای رفتار فرد مداری (۱-۹)

۳. فرد مدار مثبت یا مربی رشد دهنده

۴. فرد مدار منفی یا مربی مطیع

ج) سبکهای رفتار رابطه مداری و وظیفه مداری قوی (۹-۹)

۵. وظیفه مدار و فرد مدار قوی مثبت یا مربی جدی

۶. وظیفه مدار و فرد مدار قوی منفی یا مربی سازشکار

د) سبکهای رفتار وظیفه مدار و فرد مدار ضعیف (۱-۱)

۷. وظیفه مدار و فرد مدار ضعیف یا مربی مقرراتی

۸. وظیفه مدار و فرد مدار ضعیف یا مربی گریز پا

۱۲. نظریه های انگیزشی مدیریت رفتار کلاسی

الف) نظریه سلسه مراتب نیازها (ابراهام مازلو)

در این نظریه های محتوایی در انگیزش است؛ انسان به عنوان موجودی که پیوسته در حال خواستن است معرفی شده است. مازلو نیازهای انسان را به صورت یک سلسه مراتب به تصویر میکشد که بر حسب اهمیت از پایی ترین تا بالا ترین

پایه قرار گرفته اند . براساس این نظریه ؛نیازهای که ارضا میشوند دیگر نمیتوانند عامل انگیزاننده باشند . این نیازها (هرم مازلو) بر پایه اهمیت به شرح زیر است :

با اهمیت ترین نیازها

نیاز در فرد ایجاد محرک کرده و محرک باعث میشود که فرد به سوی هدف برای ارضای نیاز حرکت کند و انگیزش ایجاد شود . عوامل تشویقی ، جزئی از بر انگیزاننده هستند میتوانند به صورتهای کلامی یا غیر کلامی ارائه شوند .

ب- نظریه های X, Y و رفتار های کلاسی ( مک گرگور):

با توجه به مفروضات X، انسان یک نوع بی علائقی ذاتی به کار احساس می کند و تا میتواند از کار می گریزد. کلیه تلاشهای مدیر آموز و مربی از قبیل ایجاد انگیزه و پاداش و یا بالعکس تهدید و تنبیه به خاطر مقابله یا گرایش فرار از کار است. نظریه X فرض را بر این می گیرد که مردم عموماً ترجیح می دهند جهت داده شوند، علاقه ای به قبول مسئولیت ندارند و بیش از هر چیز خواهان امنیت هستند. تهدید به مجازات و تنبیه و خشونت عواملی هستند که افراد را به کار و میدارند. مک گرگور بعدها تحت تاثیر سلسله مراتب نیازهای مازلو قرار گرفت و فرضیه Y را ارائه داد:

با توجه به مفروضات فرضیه Y، در صورتی که شرایط کار مطابق میل باشد کار مانند بازی امری طبیعی تلقی می شود. از طرفی در صورتی که زیر دستان به طریق مناسب برانگیخته شوند. خلاق خواهند بود و خود راه خود را پیدا می کنند. اصل مسلم در این فرضیه آن است که خود افراد می توانند به رفتار خود جهت دهند و در صورتی که به طریقه مناسب برانگیخته شوند توانایی آن را دارند که در کار خود مبتکر و خلاق باشند.

مربانی که اعتقاد به فرضیه X درباره انسان دارند خود را محرک و فراگیران را پاسخ دهند می پندارند. آنها اعتقاد دارند که با محرکهای خارجی باید فراگیران را به کار واداشت. در حالی که مربیانی که به فرضیه Y درباره انسان اعتقاد سعی می کنند با ایجا انگیزه های درونی فراگیران را به تلاش در جهت رسیدن به اهداف یاری نمایند. یعنی فراگیران را محرک و خود را پاسخ دهنده به نیازهای فراگیران می دانند.

ج- نظریه انگیزش و بهداشت و مدیریت رفتار کلاسی ( فردریک هرزبرگ )

هرزبرگ در تئوری انگیزش و بهداشت که جزء نظریه های محتوایی انگیزش است، دریافت که عوامل بهداشتی ( فردی یا محیطی ) باعث افزایش رضایت در کار می شود و برانگیزاننده هستند. عوامل بهداشتی در کلاس را می توان عواملی چون شرایط اداره کلاس، مقررات کلاسی، روابط فراگیر با دیگر فراگیران یا مربی بر شمرد. اگر فراگیری در ارتباط با فراگیران دیگر دچار مشکلاتی باشد. اساس رضایت و خشنودی نخواهد کرد. عواملی مانند رشد فردی و دادن مسئولیت باعث می شود

۱۳. برنامه ریزی آموزشی و درسی :

- تعریف برنامه ریزی: تفکر، محاسبه و پیش بینی قبل از عمل

- مراحل برنامه ریزی : (۱) طراحی (۲) اجرا

- ارکان پنجگانه هر برنامه :

تعریف : چتر فلسفی : نظام ارزشی عقیدتی ، سیاسی ؛ حکومتی ، اجتماعی ، فرهنگی ، اقتصادی حاکم بر جامعه ای که در آن برنامه ریزی میکنیم .

چتر فلسفی

(۱) هدف

(۲) روش

(۳) وسائل

(۴) عمل (ترتیب اجرا )

(۵) ارزشیابی

این عناصر ارکان اصلی یک برنامه را تشکیل میدهند و نظم منو اولویت خاص منطقی تنظیم شده اند به طوری که هر یک از عناصر تا اندازه زیادی بر روی عناصر بعدی اثرات تعیین کننده ای بر جای میگذارند . به طور کلی درباره عناصر پنجگانه یک برنامه سه اصل زیر صادق است :

۱. در بالای ارکان هر برنامه چتر نامرئی یا چتر فلسفی یا فلسفه انجام آن برنامه وجود دارد .

۲. عناصر پنجگانه برنامه دارای نظم و تربیتی منطقی هستند .

۳. هر کدام از این عناصر (بخصوص چتر فلسفی ) بر روی عناصر بعدی اثرات تعیین کننده و قاطعی دارند .

۱۴. برخی تعاریف برنامه آموزشی و درسی :

- تعریف بوبیت :

کلیه فعالیت هایی که کودکان و نوجوانان در مدارس و مراکز آموزشی باید انجام دهند تا توانایی انجام دهند تا انجام

فعالیت های ضروری برای زندگی موفق بزرگسالی در آن جامعه در آنها بوجود آید .

- تعریف کازول و کمپ پل :

یک برنامه درسی عبارتند از کلیه فعالیت هایی که توسط کودکان ، نوجوانان و جوانان تحت راهنمایی و نظارت معلم

و مربی در کلاس انجام میشود.

- تعریف اسمیت ، استانلی و شورز :

تنظیم تجربیات مهم که در مدارس و مراکز آموزشی برای عادت کودکان ، نوجوانان و جوانان به فکر کردن و عمل نمودن گروهی در نظر گرفته و اجرا میشود .

- تعریف خانم تابا :

برنامه آموزشی و درسی بیش از هر چیز به نحوه آماده سازی نسل جوان یک جامعه به صورت افرادی سازنده و مفید برای آن جامعه تلقی میشود .

- تعریف سیلر و الکساندر :

نقشه ای که در آن فرصت های مناسب یادگیری برای رسیدن به هدفهای کلی طراحی شده فراهم میشود .

فعالیت‌های درسی به کلیه فعالیت‌هایی اطلاق میشود که از لحاظ ماهیت (درسی) غالباً در محدوده یک موضوع یا سوژه درسی خاص تدوین شده و معمولاً در محدوده کلاس درس انجام و صورت میگیرد .

نکته بسیار مهم اینکه یک برنامه آموزشی ماهیتاً از تعدادی برنامه های درسی مختلف بعلاوه برنامه ها و فعالیت‌های غیر درسی مختلف تشکیل میشود . پس یک برنامه آموزشی یک کل معنی داری است که از اجزا مختلف ولی مربوط بهم تشکیل میشود که از نظر ماهیت به دو دسته تقسیم میشوند :

فعالیت‌های آموزشی (غیر درسی) و فعالیت‌های درسی :

برای اینکه ارتباط های دو جانبه میان یک برنامه آموزشی خاص یا یک (برنامه کلان) با برنامه های درسی مربوطه اش (برنامه های خرد) مشخص شود به شکل زیر توجه کنید :

برنامه آموزشی (برنامه کلان) = برنامه های درسی ( برنامه های خرد ) + فعالیت‌های غیر درسی



انواع گزارش :

۱-اداری کوتاه : در بعضی ادارات و سازمانها بر اساس مدارک که در پرونده موجود است گزارشی برای مقامات مسئول تهیه می کنند

۲-خبری : نوشته ای است که درباره یک رویداد هنری ، ورزشی ، اجتماعی نوشته می شود.

نامه های رسمی : اداری - عاطفی ( تبریک تسلیت و دعوت ) - تلگرام ، تلکس ، تلفنگرام

نامه اداری : میان دو سازمان اداری نوشته می شود و نوعی دیگر میان یک اداره و یک فرد رد و بدل می گردد

باسمه تعالی

از: اداره کل فنی و حرفه ای استان

تهران

به : خانم ..... مدیر محترم مرکز .....

نویسنده ، موضوع نامه را نیز پیش از شرح کامل آن می نویسند

موضوع نامه

الف-اگر گیرنده یک سازمان رسمی باشد می توان

۱-اسم دقیق سازمان اداری را عنوان قرار داد و کلمه محترم به آن افزود

۲-عنوان شغلی مسئول هر اداره یا سازمان می توان عنوان نامه قرار بگیرد

۳-رئیس محترم مرکز فنی و حرفه ای

نوشتن نام و نام خانوادگی رئیس یا مسئول هر سازمان یا کلمات تشریفاتی مانند حضرت ، جناب محضر مبارک

پسندیده نیست

شروع نامه بهتر است از کلمات احتراماً ، با احترام ، و یا ضمن ادای احترام شروع شود

نامه های عاطفی

۱-تبریک ، تسلیت ، دعوتنامه - شخص یا کسانی را محترمانه به جشن دعوت می نمایند .

## اصطلاحات مهم

- ۱- وحدت فرمان : هر زیر دست برای انجام دادن وظایف خود باید فقط از یک سرپرست مافوق دستور بگیرد و به او گزارش دهد
- ۲- سلسله مراتب ( زنجیر فرمان ) به رده بندی قدرت و اختیار از بالاترین رده تا پائین ترین رده سازمان اشاره می کند و نشان می دهد که اختیارات سازمانی چگونه توزیع شده است. (بعد عمودی نمودار سازمانی )
- ۳- اختیار: قدرت تصمیم گیری و حق دستوردهی برای هدایت کارهای دیگران در سازمان
- ۴- تعویض اختیار : انتقال اختیار و مسئولیت رسمی از مافوق به زیر دست برای انجام دادن وظایف
- ۵- حیطه نظارت : تعداد زیر دستانی که مستقیماً زیر نظر یک مدیر انجام وظیفه می کنند و به او گزارش می دهند.
- ۶- تمرکز و تمرکز زدایی: تمرکز یعنی قدرت تصمیم گیری در دست یک فرد  
تمرکز زدایی : زیاد کردن نقش کارکنان و زیردستان در تصمیم گیری مشارکت کارکنان در تصمیم گیری
- ۷- سازمان : هماهنگی معقول عده ای از افراد که برای تحقق هدف مشترکی از طریق تقسیم وظایف و برقراری روابط منظم و منطقی به طور پیوسته فعالیت می کنند.
- ۸- ویژگی سازمان: الف سازمانها هدف دارند. ب- سازمانها از ترکیب اجتماعی از افراد که به صورت گروهی کار می کنند تشکیل شده است . ج- سازمانها به طور پیوسته و مستمر فعالیت دارند.
- د- سازمان ها تقریباً فنا پذیر هستند ولی مدیران و کارکنان در حال تغییر خواهند بود . ه - سازمان ها تقسیم وظایف و منابع مالی و انسانی دارند.
- ۹- انواع سازمان :
- الف- متمرکز: دستگاه مدیریت مرکزی بوده و کلیه تصمیمات اتخاذ شده و برای اجرا به شعبات ارسال می گردد ---  
ب- مثال سازمان فنی و حرفه ای / بانک ها

ب- نامتمرکز: سازمانی که در آن اختیارات تصمیم‌گیری در رده‌های مختلف پراکنده بوده و هر واحد سازمانی خود تصمیم گرفته و خود عمل می‌کند. مثال: شرکت‌های خصوصی، آموزشگاه‌های آزاد  
معایب و محاسن سازمان‌های متمرکز:

- ۱- تضعیف حس ابتکار و نوآوری در اعضا ..... به علت اتخاذ تصمیم در مرکز مدیریت
- ۲- بعثت یکنواخت بودن تصمیم‌ها، نیاز منطقه مورد توجه قرار نمی‌گیرد
- ۳- مشکلات غیر مترقبه به علت کسب تکلیف از مرکز سریعاً رفع نمی‌شود.
- محاسن: تصمیم‌گیری‌ها از پراکندگی کمتری برخوردار است و هرج و مرج و موج نمی‌شود.  
سازمان‌های نامتمرکز از نظر معایب و محاسن بر عکس سازمان‌های متمرکزند.

#### اصول مدیریت

- ۱- تقسیم کار: ( بر اساس تخصص ) ..... موجب افزایش کارایی
- ۲- اختیار و مسئولیت: متناسب با مسئولیت کارکنان اختیار داشته باشند. ( اختیار: حق دستور دهی برای انجام کار )
- ۳- وحدت دستور ( فرمان ): هر کارمند فقط از یک مافوق باید دستور بگیرد
- ۴- وحدت هدایت: هر سازمانی که هدف واحد دارد باید تحت یک برنامه و یک مدیر هدایت شود.
- ۵- انضباط: احترام به مقررات و اعمال مجازات در برابر تخلفات
- ۶- تقدم منافع عمومی بر منافع خصوصی
- ۷- پرداخت حق الزحمه کارکنان: باعث حداکثر رضایت کارکنان می‌شود.
- ۸- تمرکز زدایی: افزایش نقش کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها
- ۹- سلسله مراتب: زنجیر فرمان ... جریان اختیار یا قدرت به ترتیب رتبه و مقام از بالاترین رده مدیریت تا پایین
- ۱۰- نظم: استفاده از منابع مادی و انجام امور باید تابع نظم و ترتیب باشد.
- ۱۱- انصاف: رفتار مدیر با زیردستان باید توأم با عدالت و انصاف باشد تا زیردستان وظیفه‌شناس شوند.

۱۲- ثبات شغلی و استخدامی : ( نقل و انتقال کارکنان در بخشهای مختلف سازمان ) از نظر فایول سازمان های موفق گروه ثابتی از مدیران و کارکنان دارند.

۱۳- ابتکار و خلاقیت : از نظر فایول مدیران باید غرور خود را فدا سازند تا امکان مشارکت زیردستان فراهم شود.

۱۴- روحیه گروهی ایجاد شود: موجب وحدت و هماهنگی می شود.

۱۱- تعریف سیستم : مجموعه ای از عناصر و اجزای وابسته به هم که با هم ارتباط و کنش و واکنش متقابل دارند.

۱۲- انواع سیستم :

الف- باز : انرژی یا اطلاعات مبادله می کند و با محیط خود دارند و فقط عناصر محدودی را می تواند از محیط خود جذب کند..... مثال : کلاس درس

۱۳- درونداد : همه عناصری که وارد سیستم می شود ( ماده ، انرژی ، اطلاعات ) که روی کار سیستم اثر می کند تا سیستم به هدف خود برسد.

۱۴- برونداد : چیزهایی که سیستم به محیط یا سیستم های مجاور خود تحویل می دهد.

۱۵- انواع سیستم :

الف-- خرده سیستم : سیستمی که داخل سیستم بزرگتر قرار می گیرد.

ب- فراسیستم : سیستم بزرگتر -----< مثال : مدرسه آموزشگاه

۱۶- بازخورد : feedback: بررسی نتایج حاصل از ارزشیابی یک سیستم در جهت اصلاح و ترمیم معایب

۱۷- آنتروپی : ( میل به بی نظمی و فروپاشی ) : قانون عمومی که موجب آن هر شکلی از سازمان به سوی بی نظمی و بی سازمانی میل می کند.

← آنتروپی ← مثبت : بازگشت به حالت تعادل و نظم اولیه

منفی : فروپاشی کامل

## انواع دیگر مدیریت:

### هدف گرا

- الف-هدف سازمان بر آورده شود..... بدون توجه به روابط انسانی
- ب-ابتکار افراد(اعضاء)تضعیف می شود
- ج-مدیریت در راس بوده و تمام تصمیمات را او اتخاذ می کند..... ارتباط عمومی
- د-رفع اختلافات از راه تنبیه و توبیخ
- ه-توجه به اعضا ( کارکنان ) چون مهره ای که تا زمان فرسایش مورد استفاده است عدم رفع نیاز های جمعی

### عضوگرا

- الف- ارضاء اعضا بیش از همه مورد توجه است..... تشویق و ترغیب آن ها از طرف مدیر
- ب-صمیمیت میان اعضا ..... از طریق تشکیل گروههای کاری
- ج-هدف هم اهمیت دارد..... ولی با انگیزه رسیدن به آن
- د-ایجاد شرایط بهتر برای اعضا ( کارکنان )
- اغماض از خطای همکاران ..... بی بند و باری ، ایجاد نارضایتی ، تزلزل در رسیدن به هدف )
- ج-علمی(تیلور)

- الف-عملی نمودن روند انجام کارها با استفاده از نتایج مطالعات و تحقیقات
- ب-علمی نمودن مراحل جذب نیروی انسانی .....(گزینش ، آموزش ، کارآموزی ، رشد کارکنان)
- ج-برقراری شرایط و فضای همکاری و تعامل بین کارفرما و کارکنان مطابق اصول عملی
- ۱۹-نظریه بروکراسی(دیوانسالاری)

مدرن نمودن تمامی امور و انجام کارها با روال مکاتبات و بایگانی اسناد

۲۰- انواع موسسات

انتفاعی: برای کسب سود ( انتفاع ۹ فعالیت دارند ..... مثال : آموزشگاههای آزاد

غیر انتفاعی: هدف غیر کسب سود کمک به منافع جامعه مثال: مدارس دولتی

۲۱- انواع مؤسسات از نظر نوع فعالیت

خدماتی: ارائه خدمات در قبال کارمزد یا حق الزحمه مثال آموزشگاههای آزاد

بازرگانی: خرید و فروش ..... صادرات و واردات

تولیدی: تولید و ساخت ..... کارخانجات، نساجی ها، تولیدی ها

۲۲- معادله حسابداری و ترازنامه:

دارائی = بدهی + سرمایه      سرمایه = بدهی = دارائی

۲۲- هزینه: بهای تمام شده کالا و خدماتی است که برای تحصیل درآمد به فروش رسیده و یا انجام شده

است. مثال: هزینه آب

هزینه برق و تلفن و گاز - حقوق کارکنان - هزینه اجاره، بیمه - استهلاک اموال

۲۴- ترازنامه: گزارش که در فواصل معین برای نشان دادن وضعیت دارائی، بدهی و سرمایه یک موسسه بر اساس

قواعد حسابداری تهیه می شود.

ترازنامه (بیلان یا صورت وضعیت مالی گفته می شود).

۲۵- دفاتر قانونی یا رسمی: دفاتری که به موجب قانون باید نگهداری شود. مانند دفتر روزنامه و دفتر کل

اطلاعات مربوط به هر معامله ابتدا در دفتر روزنامه ثبت و سپس اقدام بدهکار و بستانکار به دفتر کل انتقال می یابد.

نکته: ولی دفتر معین جزء دفاتر قانونی نیست.

۲۶- دفتر روزنامه: دفتری که کلیه معاملات و عملیات مالی موسسه بطور روزانه در آن ثبت می گردد

۲۷- دفتر کل: مؤسسات و آموزشگاههای حسابهای مالی خود را از دفتر روزنامه به دفتر کل منتقل می کنند

۲۸- دفتر معین: دفتری که جنبه کمکی یا فرعی داشته و گزارشات معاملات با اطلاعات مربوط به جزئیات آنها ثبت

می شود

۲۹- حادثه: اتفاق غیر منتظره و پیش بینی نشده ای که تحت تاثیر علل یا عوامل خاصی بروز می کند.

۳۰- علل حوادث : مستقیم : ( مهم اصلی حادثه )

مثال : جابجا کردن کالا / کار با ماشین آلات / افتادن از ارتفاع/سوختگی

غیر مستقیم: در صورت بوجود آمدن

مثال :نور مناسب ، صدای بیش از حد ، استاندارد نبودن درجه حرارت محیط کار ، خستگی

۳۱-مثلث آتش: (اکسیژن - حرارت - ماده سوختنی )

۳۲-طبقه بندی آتش : و روش های مهار کردن آن

الف-مواد جامد .... خاکستر به جای می گذارد ..... چوب ، کاغذ ، پارچه ..... سرد کردن ( آب )

ب-مایعات قابل اشتعال ..... بدون خاکستر.....بنزن ، الکل ، ..... خفه کردن ( کم کردن اکسیژن )...کف

ج-وسایل برقی ..... قطع جریان برق ..... کپسول گاز CO2 یا نیدروژن کربن هالوژنه شن و ماسه و یا پتوی خشک )

ج-تکمیلی ( پایانی ، ارتقائی ) پایان دوره ..... ارتقاء سطح و رتبه و گواهینامه

۳۳-انواع آزمون : الف-از نظر زمان اجرا ..... مستمر در طول دوره ( آزمون داخلی )

مقطعی ..... پایان آغاز دوره ( // خارجی )

ب-از نظر نحوه اجرا کتبی .... سطح دانش

شفاهی ..... استعداد سنجی

عملی ..... سطح مهارت

ج-از نظر انتظار از آزمون ۱-تشخیصی ۲-تکوینی(ترمیمی) ۳-تکمیلی ( پایانی ، ارتقائی )

۳۴-ویژگی های یک آزمون خوب

الف-روائی ( شایسته بودن)

محتوی ..... مطابق با محتوی کتاب

ساختار.....بدون اشتباه و غلط

ب- پایانی (اعتبار) ----- در صورت تکرار آزمون ، نتایج تقریباً یکسان باشد.

ج- عینت ..... وابسته به قضاوت و نظر شخص تصحیح کننده نباشد.

www.iranarze.ir