

# فصل اول

## کلیات

## مقدمه :

امروزه فشار روانی (استرس)<sup>(۱)</sup>، بیش از هر زمان دیگر در زندگی انسانها به چشم می خورد. پیشرفت علم و تکنولوژی و جایگزینی ابزار و منابع مادی به جای منابع انسانی در کارخانه ها و کارگاهها و بیکار شدن عده کثیری از کارگران، گسیختگی نظام خانواده و سستی روابط بین اعضای آن، رویاها و آرزوهای برآورد نشده افراد، کودکان تحقیر شده و سرخورده، افزایش بی رویه جمعیت در کشورهای در حال توسعه، مهاجرت و رواج زندگی شهرنشینی و به تبع آن مشکلات اقتصادی و اجتماعی، معضل ترافیک، مشکلات مدیران با زیردستان، انتظارات سازمانها از کارکنان، همه و همه، گویای این واقعیت است که فشار روانی زندگی انسانها را احاطه نموده است تا جائیکه عده ای از صاحب نظران از آن به عنوان « طاعون قرن » یاد می کنند.

موضوع فشار روانی (استرس) و آثار ناشی از آن در سازمانها در دهه اخیر مورد توجه بسیار واقع شده و یکی از مباحث اصلی رفتار سازمانی را بخود اختصاص داده است.

گرچه در علم پزشکی مسئله فشار روانی و علل و عوارض آن مدتهاست مورد بررسی و تحقیق قرار دارد اما مدت کوتاهی است که علمای مدیریت و رفتار سازمانی به تحلیل فشار عصبی و آثار و عواقب آن در سازمانها و اعضای آنها پرداخته اند.

با اینکه استرسهای مفید نیز وجود دارد و مقداری از فشارهای روانی برای ایجاد تحرک و تلاش در انسان ضروری است ولی افزایش بی رویه آن عوارض و ضایعات زیادی ببار می آورد و اثرات فراوانی بر عملکرد و فعالیتهای اعضای سازمانها دارد. مدیران، کارکنان، ارباب رجوع در سازمانها تحت تاثیر فشارهای روانی دچار حالات روانی خاصی می شوند و دست به رفتارها و اعمالی می زنند که مستقیماً در بازدهی سازمان منعکس می گردد. استرسهای حاد، نیروی انسانی سازمانها را ضایع می کند و اهداف سازمانها را دستخوش زلزله می سازد و همچون آفتی فعالیتها و تلاشها را عقیم می سازد. از سوی دیگر شاید یکی از مهمترین فعالیتهای در زندگی اجتماعی بشر امروز را بتوان مدیریت دانست.

در عصر حاضر به مدد این فعالیت است که مأموریتها و اهداف سازمانها تحقق می یابند.

از منابع وامکانات موجود بهره برداری می شود و توانائی و استعداد انسانها از قوه به فعل درمی آیند.

در چند دهه اخیر نقش و اهمیت مدیریت (به مفهوم عام و دربرگیرنده آن) چنان آشکار شده که بسیاری از صاحب نظران، قرن بیستم را عصر مدیریت نامیده اند.

با توجه به اینکه نظام آموزش و پرورش بعنوان سنگ زیربنای توسعه اجتماعی، اقتصادی، سیاسی، فرهنگی جامعه است بنابراین، مدیریت مؤسسات و سازمانهای آموزشی، بعنوان «سیستمهای اجتماعی»<sup>(۱)</sup>، که در کنش مندی متقابل با تغییر و تحولات جامعه می باشند، در مقایسه با سایر مدیریتها، از ویژگی و حساسیت خاصی برخوردار می باشد. بدلیل اینکه مدیران مؤسسات آموزشی با خیل عظیم جوانان و نوجوانان کشورها در ارتباط مستقیم و تنگاتنگ می باشد و مدیریت صحیح و هدایت این قشر از جامعه، که از آنها به حق بعنوان آینده سازان جوامع نام برده می شود می تواند جامعه را به سوی فلاح و رستگاری و پیشرفت و ترقی سوق دهد و یا در صورت عدم مدیریت صحیح آنها، جامعه در دام گرفتاریها و انحرافات مختلف افتاده دانش آموزان مدارس، موانع جدی و متعددی را در راه پیشرفت و رشد و اعتلای مطلوب جامعه ایجاد خواهند کرد. به عبارت ساده تر، مدیران مؤسسات آموزشی با اصلاح و یافساد نسلها و جامعه سروکار دارند.

در حال حاضر، نیاز روز افزون به مدیران آموزشی برخوردار از سلامت جسمی و روانی در کشورمان بیش از هر زمان دیگر، ناشی از تغییرات کلی است که در عناصر مختلف آموزشی و بافت آن از آغاز دوره جدید آموزش رسمی، صورت گرفته است. افزایش تعداد معلمان، دانش آموزان و به تبع آن افزایش نیازها و توقعات آنها، افزایش تعداد مدارس، موضوعات و عناوین دروس، هزینه، توأم با گسترش قلمرو وظایف، اهداف، پیچیدگی و وسعت محتوا و انتظارات روز افزون افراد جامعه از آموزش و پرورش، این نیاز را تشدید می سازد.

با توجه به مطالب مذکور اهمیت این موضوع آشکار می گردد که مدیران آموزشی، برای هدایت بجا و صحیح

مؤسسات آموزشی، بایستی از سلامت روانی و جسمانی برخوردار باشند و این مهم بدست نمی آید مگر با انجام پژوهشهای متعدد و ارائه طرق مختلف جهت انجام فعالیتهای و عملکردهای اصولی و منطبق بر اهداف سازمانی در محیط کار و مشخص نمودن عوامل استرسزا، و دادن رهنمودهایی جهت تعدیل و یا کاهش آنها برای بهبود نتایج کارمدیران در مدارس.

این پژوهش بدنبال پاسخگویی به سؤال زیر می باشد:

**- آیا بین فشار روانی (استرس شغلی و محیط کار) و عملکرد مدیران دبیرستانها ارتباطی وجود دارد؟**

بیان مسئله:

فشارهای عصبی و روانی یا استرس در زندگی روزانه ما بطور فراوان مشاهده می گردند. دنیای صنعتی و فرا صنعتی گرفتاریهای فراوان ببار آورده است. نگرانی افراد نسبت به کار، خانواده، فرزند، دوری اعضای خانواده از یکدیگر و جدائی آنها، نگرانیهای مادران کارمند نسبت به وضع کودکان خود، مشکلات اجتماعی، وضع اقتصادی و نیازهای گوناگون، انتظارات و توقعات سازمان از کارمندان، پیشرفت علم و تکنولوژی و نگرانی و بیم از کهنه شدن معلومات و اطلاعات همگی سبب می شود که فرد همواره دچار هیجانها، تنشها، نگرانیها و بیمها و امیدهای گوناگون باشد.

مدیران آموزشی نیز به عنوان افرادی از جامعه انسانی از این امر مستثنی نبوده و کم و بیش در معرض فشارهای روانی متعددی هستند که امکان دارد این فشارها به شکلهای مختلف مثل خشونت، اضطراب، نگرانی، ناکامی، و ... در رفتارها و ارتباطات بین مدیران مدارس از یکسو و زبردستان (اعم از دانش آموزان، معلمان، کادر خدماتی و اداری) از سوی دیگر جلوه گر شود.

از سوی دیگر از آنجائیکه محقق چندین سال از نزدیک شاهد برخوردها و تنشهای گوناگون روانی بین مدیران و زبردستان در کلیه دوره های تحصیلی بوده است همواره این سؤال برایش مطرح بوده که « آیا استرس ناشی از شغل و محیط کار بر عملکرد مدیران مدارس تأثیری دارد؟ » برای پاسخگویی به سؤال فوق پژوهشگر در صدد می باشد که بصورت علمی به « بررسی تأثیرات فشار روانی (استرس شغلی) بر عملکرد مدیران در دبیرستانهای استان اردبیل » بپردازد.

با این امید که روزه ای هرچند کوچک به دنیای ناشناخته این مبحث گشوده باشد.

#### هدف تحقیق:

امروزه مدیران بعنوان یکی از ارکان اساسی در فرآیند کارآمد ساختن سازمانها به شمار می روند. نقش مدیران در ایجاد بهره وری و افزایش کارایی سازمانهای مختلف تولیدی، اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، خدماتی، غیر قابل انکار است. در این میان به سبب تلاش گسترده و تحمل فشارهای متفاوت کاری، مدیران کارآمد، عمدتاً با بیماریهای روان - تنی و فشارهای روانی متعددی روبرو هستند که امکان دارد این استرسها و فشارهای روانی بر مدیران و کارکنان سازمانها، زیانهای بسیاری را وارد آورد و نیروی سازمانها را دستخوش تزلزل سازد. مدیران مؤسسات آموزشی نیز بعنوان افرادی از جامعه مدیران، احتمال دارد در معرض چنین فشارهایی باشند.

باتوجه به مطالب مذکور، این تحقیق در پی آن است که برای سؤال اساسی زیر پاسخ علمی بیابد.

« آیا فشار روانی (استرس ناشی از شغل و محیط کار) بر عملکرد مدیران دبیرستانها تأثیر دارد؟ »

در ضمن، تحقیق پاسخگوی سؤالات فرعی زیر نیز می باشد:

۱ - آیا بین فشار شغلی و بهداشت روانی مدیران ارتباط معنی داری وجود دارد؟

۲ - آیا مدیران با استرس پایین عملکرد بهتری نسبت به مدیران با استرس بالا دارند؟

علاوه بر موارد فوق تحقیق حاضر به دنبال این است که از طریق پرسشنامه اطلاعاتی در زمینه عوامل استرس زای<sup>(۱)</sup> شغلی و محیط کار مؤثر بر عملکرد مدیران دبیرستانها را (در زمینه های درون سازمانی، برون سازمانی و فردی) جمع آوری نموده و با اولویت بندی، آنها را در اختیار مسئولین امر قرار دهد. باشد که مسئولین با استفاده بهینه از امکانات موجود و ایجاد امکانات مناسب و مورد نیاز، جهت تأمین سلامت روانی مدیران تلاش و کوشش نمایند.

### اهمیت تحقیق :

واقعتهای موجود نشان میدهد که درصد قابل توجهی از مشکلات کارکنان (زیردستان) را می توان در شیوه های رفتاری و شخصیت مدیران جستجو کرد. به همین جهت برای مدیران، آشنایی با مفاهیم اساسی بهداشت روانی و برخورداری از سلامت روان و توجه به نقش عظیم آن در تأمین سلامت روانی کارکنان هر سازمان ضرورت دارد.

مدیر مدرسه باید رهبری و هدایت عده زیادی را برعهده بگیرد و در تنظیم برنامه ها و یاری رساندن به معلمان و دانش آموزان و اولیاء آنها بکوشد. نقش اساسی مدیر، تقویت و تحکیم شخصیت انسانهاست و وظیفه اش حمایت و همکاری و ایجاد انگیزش در افراد است. علاوه بر آن مدیر باید به طریق منطقی، نسبت به برقراری روابطی صحیح با توجه به شخصیت و منش هر فرد اقدام نموده و با کوشش درازبین بردن موانع و تصمیم گیریهای عقلانی و توجه و احترام به زیردستان و تشریک مساعی با آنها سبب آرامش خاطر زیردستان گردد و فعالیتهای آنان را در جهت نیل به اهداف مدرسه هماهنگ سازد. مدیری می تواند به این مهم دست یابد که خود از بهداشت روانی بهره مند بوده و با بکارگیری اصول بهداشت روانی همه توان خود را در راه بهبود و گسترش فرایند آموزش و پرورش بکارگیرد.

در زمینه بهداشت روانی مدیران بطور عام و بهداشت روانی مدیران آموزشی بطور خاص، علیرغم اهمیتی که این مسئله در کلیه امور اجتماعی دارد و تأثیر عمیقی که بر کل نظام آموزشی می گذارد تاکنون در کشورمان پژوهش علمی صورت نگرفته است و با وجود اهمیت زیادی که کاربرد اصول بهداشت روانی در تمام شئون زندگی مردم دارد به آن چندان عنایتی نشده است. البته باید اذعان داشت که بررسی علمی در مسائل روانی مشکل است زیرا محقق باشکفت انگیزترین نمود طبیعت، یعنی ذهن انسان و با کیفیات پیچیده ای چون عواطف، هیجانات و مکانیزمهای دفاعی خود آگاه و ناخود آگاه مواجه است. همچنین در بسیاری از یافته های انسانی نمی توان اطمینان مطلق داشت و باید بر پایه احتمالات پیش رفت به همین جهت بسیاری از محققین از تحقیق در باب مقوله ای به این مهمی سر باز می زنند.

مطالعه و بررسی بهداشت روانی از این جهت اهمیت دارد که پایه و اساس مهمی در زندگی هر فرد انسانی

است و در واقع سلامت روح ویگانه شرط آسایش و خوشبختی است .

مدیران آموزشی مسئولیت سنگینی نسبت به برقراری روابط صحیح انسانی دارند. آنان ضمن اینکه باید از سلامت فکر و بهداشت روانی بهره‌مند باشند در عین حال باید بکوشند تا محیط سالمی فراهم سازند که رضایت زبردستان و در نتیجه افزایش بازدهی کار آنها را موجب گردد.

از سوی دیگر، از آنجائیکه محقق چندین سال است که از نزدیک شاهد برخوردهای بجا و نابجای مدیران مدارس در دوره های مختلف تحصیلی با معلمان، دانش آموزان و اولیاء آنها بوده، چنین بنظر میرسد که عوامل مختلفی می توانند زمینه ساز ترک تحصیل، فرار از مدرسه، افت تحصیلی و بسیاری دیگر از مشکلات دانش آموزان گردند که از جمله این عوامل می توان مشکلات اقتصادی، خانوادگی و اجتماعی آنها اشاره نمود. لذا این اعتقاد وجود دارد که اگر طرز برخورد و ارتباط اولیاء مدرسه با دانش آموزان صحیح و اصولی و توأم با سلامت روانی باشد می توان با دادن رهنمودهایی به دانش آموزان و اولیاء آنها، از بروز بسیاری از مشکلات و موانع، در راه تحصیل دانش آموزان جلوگیری نمود تا دیگر شاهد این معضل نباشیم که استان اردبیل، چندین سال پیاپی از نظر آمار قبولین در بین ۲۵ استان کشور رده های آخر جدول را بخود اختصاص دهد. با توجه به مطالب مطروحه، می توان دلایل ضرورت انجام پژوهش حاضر را باختصار تحت عناوین زیر مطرح نمود:

- از آنجائیکه تعلیم و تربیت بعنوان یک عامل اساسی و بنیادین در پیشرفت و ترقی کشورها به حساب می آید، بازدارنده آن بایستی یکی پس از دیگری از طریق تحقیقات علمی شناسائی شده و رهنمودهایی جهت از بین بردن آنها ارائه گردد.

- مدیران آموزشی بعنوان سکانداران نظام آموزش و پرورش هر کشوری، بایستی از سلامت روانی برخوردار باشند تا بتوانند با هدایت صحیح و اصولی زبردستانشان، در تسریع تحقق اهداف نظام آموزشی کشورمان بکوشند و این مهم بدست نمی آید مگر با انجام تحقیقات فراوان در زمینه شناسائی عوامل مخل سلامت روانی مدیران.

- عدم توجه به فشارهای روانی موجود در محیطهای آموزشی می تواند بر توان منابع انسانی (مدیران،

معلمین ، دانش آموزان ) زیانهای جبران ناپذیری وارد ساخته ، پیامدهای منفی اقتصادی فراوانی را بدنبال داشته باشد .

- هرگاه فشار روانی ( استرس شغلی ) در مؤسسات آموزشی بدرستی شناخته شود و با تدبیر ، هدایت و سرپرستی گردد می تواند در بهبود فعالیتهای بالا رفتن میزان کارائی مدیران و در نهایت ، بهبود عملکرد آنها و سازمانهای آموزشی مؤثر باشد .

#### فرضیه تحقیق :

این تحقیق شامل یک فرضیه و یک سؤال پژوهشی می باشد :

**فرضیه :** افزایش فشار شغلی موجب تضعیف عملکرد مدیران می شود .

**سؤال پژوهشی :** آیا افزایش فشار شغلی ، موجب اختلال در بهداشت روانی مدیران می شود ؟

#### تعاریف واژه ها و اصطلاحات :

واژه هائی که در این تحقیق بکار برده شده اند به شرح زیر تعریف می شود :

۱ - مدیریت ( Management ) : « فرایند بکارگیری مؤثر و کارآمد منابع مادی و انسانی در برنامه ریزی ، سازماندهی ، بسیج منابع و امکانات ، هدایت و کنترل است که برای دستیابی به اهداف سازمانی و بر اساس نظام ارزشی مورد قبول ، صورت می گیرد »<sup>(۱)</sup> و مدیر کسی است که عهده دار انجام این فرایند می باشد . در این تحقیق منظور از مدیران ، مدیران دبیرستانهای استان اردبیل ( اعم از زن و مرد ) در زمان انجام این تحقیق می باشد .

۲ - استرس شغلی ( Stress of job ) :

بیرونیومن « Beehr and Newman » فشار روانی ناشی از شغل ( فشار شغلی ) را چنین تعریف می کنند : « شرایط ناشی از تأثیر و تأثر افراد با مشاغل آنان ، تغییرات درونی که آنان را به انحراف از کنش معمولی خود ناچار می سازد ، علامت مشخصه این فشار روانی است. »<sup>(۲)</sup>

۱- علی رضائیان ، اصول مدیریت ، ( تهران : سمت ، چاپ دوم ، ۱۳۷۰ ) ص ۶

۲- لوتانز، فرد ، رفتار سازمانی ، غلامعلی سرمد ( مترجم ) - ( تهران : مؤسسه بانکداری ایران ، چاپ اول - تابستان ۱۳۷۲ ) ص ۲۱۹



ایوان سویچ و ماتسون (Ivancevich and Matteson) عقیده دارند :

«این تأثیر و تأثر (فرد با شغلش) نوعی پاسخ انطباقی است که با میانجیگری ویژگیهای شخص و با فرایندهای روان شناختی تحقق می یابد، یعنی معلول هر نوع عمل خارجی، موقعیت یا واقعه ای است که شخص را در برابر تقاضاهای خاص جسمانی و یا روان شناختی قرار می دهد»<sup>(۱)</sup> به عبارت ساده تر و با توجه به تعاریف بالا می توان فشار شغلی را چنین تعریف کرد :

فشار شغلی عبارت است از پاسخ انطباقی به یک موقعیت خارجی، که به انحرافهای جسمانی، روان شناختی و یا رفتاری افراد منجر می شود.

در تعریف مذکور انحرافات جسمانی یا فیزیولوژیکی مواردی مانند: زخم معده، از دست دادن اشتها، سردرد، تغییر ضربان قلب، اختلالات تنفسی و ... می باشد و نیز غرض از انحرافات روانی ( روان شناختی) مواردی مانند: اضطراب، افسردگی، عصبی شدن، حساسیت، تنش، احساس ملالت، بیهودگی و ... است. و همچنین انحرافات رفتاری مواردی مانند: بی خوابی، کم غذایی یا افراط در خوردن غذا، افزایش تعداد سیگار (در افراد سیگاری)، شتابزدگی در سخن گفتن، تعجیل در انجام امور و ... می باشد.

در این تحقیق میزان استرس شغلی در سه زمینه درون سازمانی، برون سازمانی و فردی و براساس نمره پرسشنامه ای که به همین منظور طراحی شده (ضمیمه شماره ۱) مشخص می شود.

۳- عملکرد (Performance) :

«عملکرد به معنی حاصل و نتیجه کار و میزان کار می باشد»<sup>(۲)</sup>

در تعریف دیگری عملکرد «میزان و نحوه فعالیتهای انجام یافته توسط فرد در یک مؤسسه را نشان می دهد پس عملکرد واژه ای است که هم مفهوم فعالیت برای انجام کار و هم نتیجه آن فعالیت را یکجا در بردارد»<sup>(۳)</sup>

۱- لوتانز، فرد، رفتار سازمانی، غلامعلی سرمد (مترجم) - تهران: مؤسسه بانکداری ایران، چاپ اول، تابستان ۱۳۷۲) ص ۲۱۹

۲- عمید، حسن، فرهنگ فارسی عمید (تهران، انتشارات امیرکبیر جلد دوم، چاپ اول) ص ۱۴۵۴

۳- یمنی - محمد - رویکر دیستمی شیوه ای برای بررسی عملکرد مراکز آموزشی (فصلنامه آموزش بزرگسالان و توسعه - سال

در این تحقیق عملکرد مدیران با توجه به شرح وظائف تعیین شده آنها توسط وزارت آموزش و پرورش بر اساس پرسشنامه‌ای که به همین منظور طراحی شده (ضمیمه شماره ۲). در این زمینه های زیر و بر اساس مقیاس درجه بندی شبیه طیف لیکرت سنجیده می شود:

- برنامه ریزی ماهانه و سالانه

- نحوه برقراری ارتباط با دانش آموزان و معلمان و اولیاء دانش آموزان

- کیفیت و نحوه تصمیم گیری و حل مشکلات مدرسه

- صرفه جویی در هزینه ها و توجه به حفظ اموال و ساختمان مدرسه

- تسلط بر کار و انجام دادن آن بدون نظارت مستمر مافوق (رؤسا و مسئولین اداره)

- رسیدگی به حضور و غیاب زیر دستان (معلمان - دانش آموزان و کارکنان دفتری و خدماتی)

- رسیدگی به مسائل رفتاری و اخلاقی دانش آموزان و برخورد منطقی با آنها

- میزان انتقاد پذیری

- مطلع ساختن بموقع کارکنان از مفاد بخشنامه ها و دستورالعملها

- تقدیر از دانش آموزان شایسته و کارکنان متعهد و کارا

- ارزشیابی به موقع و شناسایی نقاط ضعف عملکرد دبیران و تمهیدات لازم جهت رفع آنها

- حضور به موقع در محل کار

ضعف عملکرد مدیران در این پژوهش بر اساس مجموع نمرات مأخوذه مدیر در پرسشنامه عملکرد (

ضمیمه شماره ۲) مشخص می شود.

۴ - بهداشت روانی ( mental Health ) :

بهداشت روانی یا روان پزشکی پیشگیر<sup>(۱)</sup>، به کلیه روشها و تدابیری اطلاق می شود که برای جلوگیری

از ابتلاء به بیماریهای روانی بکار می رود.

کارشناسان سازمان بهداشت جهانی، سلامت فکر و روان را اینگونه تعریف می کنند:

« سلامت فکر عبارت است از قابلیت ارتباط موزون و هماهنگ با دیگران، تغییر و اصلاح محیط فردی و اجتماعی و حل تضادها و تمایلات شخصی بطور منطقی، عادلانه و مناسب »<sup>(۱)</sup>. با توجه به تعاریف زیادی که در زمینه بهداشت روانی در کتب مختلف ارائه شده می توان چنین نتیجه گرفت که اکثریت روانپزشکان، توانایی سازش با محیط، انعطاف پذیری، قضاوت عادلانه و منطقی در مواجهه با محرومیتها و فشارهای روانی را ملاک سلامت و تعادل روان می دانند و هدف اصلی از درمان بیماران روانی نیز قادر کردن آنها به زندگی خانوادگی، اجتماعی و به اصطلاح سازش با محیط است.

در این پژوهش بهداشت روانی مدیران بر اساس پرسشنامه‌ای که بدین منظور تنظیم شده (ضمیمه شماره ۱) سنجیده می شود.

#### محدودیت‌های تحقیق:

در این تحقیق محقق با محدودیت‌هایی چند مواجه بوده است از جمله:

- ۱- یکی از محدودیت‌های این پژوهش را می توان در بخش تئوریک آن بیان کرد. جدید بودن موضوع تحقیق در مدیریت آموزشی، محدودیت منابع تئوریک و عدم انجام تحقیق در ارتباط با « فشار روانی و تأثیر آن بر عملکرد مدیران (در سطح کشور) » از جمله این محدودیت‌هاست.
- ۲- پیچیدگی موضوع: بنا به خاصیت تغییر پذیری احساسات و حالات انسان نمی توان به یافته ها صد درصد اطمینان کرد. زیرا شرایط روانی بقدری پیچیده و متغیرها به اندازه ای زیاد هستند که مشکل بتوان تعداد قابل ملاحظه ای از آنها را تحت کنترل درآورد.
- ۳- عدم کنترل نمونه آماری: به علت کوچکی جامعه، از لحاظ سن، جنس، سنوات خدمت و تجربه و میزان مدرک تحصیلی مدیران و همچنین تفاوت‌های فردی که امکان تأثیرشان بر عملکرد وجود دارد می تواند محدودیت بعدی این پژوهش باشد. اما پژوهشگر سعی کرده است که تأثیر هر یک از عوامل فوق را حتی

الامکان به تفکیک در تجزیه و تحلیل یافته ها مورد توجه قرار دهد و همچنین تفاوت های فردی پاسخ دهندگان را با در نظر گرفتن میانگین نمرات ۳ نفر از دبیران برای هر مدیر مد نظر قرار دهد .

۴ - محدودیت روش : در این پژوهش از روش تحقیق پس رویدادی استفاده شده است . مشکل چنین مطالعاتی آن است که پژوهشگر باید در تعمیم نتایج حاصل بسیار دقیق و محتاط باشد . اگر چه این روش برای تشخیص علل احتمالی پدیده ها روش ارزشمندی است ، ولی با این نوع تحقیقات می توان علل احتمالی پدیده ها را مشخص کرد و برای بدست آوردن شواهد قانع کننده ای از روابط علت و معلولی ، نیاز به اجرای تحقیقات تجربی می باشد و این دو به موازات هم پیش می روند .

ضمناً روش تجزیه و تحلیل اطلاعات در این پژوهش ، از نوع همبستگی می باشد .  
 « در مطالعه همبستگی حتی اگر برای علیت فقط یک جهت ممکن وجود داشته باشد باز پژوهشگر هنوز نمی تواند آن گونه که در مطالعه تجربی حقیقی <sup>(۱)</sup> معمول است . یک رابطه قاطع علی در نظر بگیرد . علت این امر وجود عوامل نامربوط و متغیرهای مزاحم و مداخله گری است که کنترل آنها در مطالعه همبستگی بر خلاف مطالعه تجربی ممکن نیست » <sup>(۲)</sup> بنابراین در تفسیر نتایج بدست آمده بایستی با احتیاط پیش رفت .

۵ - عدم دسترسی به آزمونهای تراز شده .  
 به منظور بررسی تأثیر فشار روانی بر عملکرد مدیران ، متأسفانه هیچ آزمون تراز شده ای در این زمینه وجود نداشت . لذا محقق با استفاده از بعضی پرسشنامه های موجود ( البته نه تراز شده ) و با استفاده از شرح وظائف مدیران با توجه به دستورالعمل وزارت آموزش و پرورش و سایر منابع مورد استفاده در پیشینه تحقیق اقدام به تهیه پرسشنامه کرد .

۶ - محدودیت مکانی : منحصر بودن جمعیت نمونه تحقیق به استان اردبیل از دیگر محدودیتهاست .  
 ۷ - محدودیت اجرایی : عدم تمایل بعضی از آزمودنیها برای جواب به پرسشنامه و عدم تحویل بموقع پرسشنامه و عدم همکاری مسئولین اداره کل آموزش و پرورش استان در ارائه اطلاعات لازم از جمله

1- true experimental

۲- هومن ، حیدرعلی ، استنباط آماری در پژوهش رفتاری ( تهران : چاپخانه دیا ، چاپ اول ، ۱۳۷۰) ص ۲۸

مشکلات اجرایی بود.

۸- منحصر بودن اطلاعات به پرسشنامه : اطلاعات بدست آمده از طریق اجرای پرسشنامه در صورت انجام مصاحبه با مدیران و دبیران نمونه ، قابل اطمینان تر می شد . از این امر به سبب محدودیت امکانات اجرایی آن در مدرسه و محدودیت زمانی صرفنظر شد .

# فصل دوم :

## سابقهٔ موضوع

## بخش اول از فصل دوّم

### فشار روانی (استرس)

## بخش اول: فشار روانی (استرس)

## مقدمه:

در سیستم و مراکز آموزش و پرورش، عوامل بسیاری دخالت دارند از جمله اهداف، سیاستها و استراتژیهای آموزشی، امکانات و منابع مالی و مادی، فضاهای آموزشی، جمعیت فراگیران، منابع انسانی (آموزشی - اداری)، برنامه ریزیهای آموزشی و درسی و بسیاری از عوامل داخلی و خارجی دیگر. در این میان مدیران مراکز آموزشی و نوع عملکرد ایشان از اهمیت خاص و قابل توجهی برخوردار است چراکه تاگرداننده ای حاذق و آگاه موجود نباشد عملاً بسیاری از این امکانات مادی و انسانی به هدر خواهد رفت.

«فلیپ کرمبز»<sup>(۱)</sup> در کتاب بحران جهانی تعلیم و تربیت بیان می کند: «اگر قرار است نظامهای آموزشی، متناسب با تغییر و تحولات اجتماعی پیش روند باید تحول و دگرگونی و متناسب شدن را از مدیریت آموزش و پرورش آغاز کنند»<sup>(۲)</sup>

برای اینکه مدیران مراکز آموزشی در عملکردهایشان با حداکثر موفقیت عمل نمایند ضروری است برنامه ریزان آموزشی و سیاستگذاران سطوح عالی کشور و مخصوصاً محققین، به بررسی عوامل مرتبط بر عملکرد مدیران مراکز آموزشی بپردازند. هر چه این بررسی و شناخت حاصل از آن، بیشتر و کاملتر باشد در برنامه ریزی پیرامون این عوامل بهتر می توان معایب و نواقص را برطرف نمود و اصلاحات لازم را بموقع انجام داد. بعلاوه آگاهی مدیر آموزشی از عوامل مرتبط و مؤثر بر عملکردش میتواند او را در جهت برنامه ریزی دقیق تر و انگیزه ای عالی تر سوق دهد.

همچنانکه بیان شد کارائی و اثر بخشی هر سازمان اجتماعی، از جمله مراکز آموزشی، به شکل قابل توجهی به شیوه و نوع عملکرد مدیریت آن سازمانها وابسته است. عملکرد مدیران (به مفهوم عام کلمه) و مدیران آموزشی به مفهوم خاص آن، تحت تأثیر عوامل متعددی قرار دارد. از جمله می توان به دانش و اطلاعات شغلی، کیفیت تصمیم گیری، نحوه ارتباط با زیردستان، حالات روحی و روانی آنها (مثل

1 - P. H. Combs

۲- عسگریان - مصطفی، سازمان و مدیریت آموزش و پرورش (تهران: انتشارات امیرکبیر، چاپ چهارم، ۱۳۷۱) ص ۱۴۸



استرس ، اضطراب ، تعارض ، افسردگی ) و بسیاری عوامل دیگر اشاره نمود .

در این بخش محقق بدنبال آن است که حتی الامکان تاریخچه و خلاصه ای از تحقیقات و مطالعات انجام یافته در زمینه بعضی از عوامل فوق الذکر را مطرح سازد .

#### استرس یا فشار عصبی چیست ؟

« استرس به معنی فشار ، واژه ای است که از فیزیک به عاریت گرفته شده و امروزه برای بیان فشار روان - تنی ، کاربرد عام یافته است . به عبارت دیگر استرس حالتی است در روان و تن که ناشی از وارد شدن فشارهای روحی یا جسمی به فرد می باشد . بنابراین شاید فشار عصبی معادل دقیقی برای استرس نباشد چه استرس ، حالتی ناشی از فشار است نه خود فشار ، اما باندک اغماضی می توان استرس را همان فشار عصبی معنی کرد و آن را حالتی دانست که انسان در مقابل محرکهای ناسازگار بیرونی از خود بروز می دهد »<sup>(۱)</sup>

بطور کلی تعاریف گوناگونی از فشار عصبی و روانی به مفهوم استرس شده است .

« استرس مجموعه واکنشهای عمومی انسان نسبت به عوامل ناسازگار و پیش بینی نشده داخلی و خارجی است ، بدینگونه که هرگاه تعادل و سازگاری فرد به علت عوامل خارجی یا داخلی از میان برود استرس پدید می آید »<sup>(۲)</sup>

در تعریف دیگری « استرس را پاسخی دانسته اند که فرد برای سازگاری با یک وضعیت خارجی متفاوت با وضعیت عادی بصورت رفتاری روانی یا جسمانی از خود بروز می دهد . در این تعریف استرس را عکس عملهای فرد در مقابل موقعیتهای تهدید کننده خارجی ( محیطی ) دانسته اند »<sup>(۳)</sup>

دکتر هانس سلی روانپزشک اتریشی الاصل مقیم کانادا و یکی از پیشگامان پژوهش در زمینه استرس و در حقیقت بنیانگذار و پدر تحقیقات مربوط به استرس ، آن را « پاسخ نامشخص بدن به هرگونه تقاضا نامیده است و در جای دیگر می گوید که می توان استرس را ، درجه فرسودگی و سائیدگی بدن انسان

۱- الوانی ، مهدی ، مدیریت عمومی (تهران : نشر نی ، چاپ پنجم ، ۱۳۷۱) ص ۳۷۵-۳۷۴

۲- علوی ، امین اله ، روانشناسی مدیریت و سازمان (تهران : مرکز آموزش مدیریت دولتی ، چاپ دوم ، ۱۳۷۴) ص ۲۲۸

۳- F. luthans , organization Behavior . N. Y. Mc Grw - Hill, 1985.p.130

نامید و تعبیر کرد»<sup>(۱)</sup>

دکتر محمود ساعتچی در تعریفی دیگر فشار روانی را چنین تعریف میکند: « وقتی فرد در شرایط و اوضاع و احوالی قرار میگیرد که تحت فشار واقع شود، یا احساس ناراحت کننده ای به او دست بدهد، عصبی باشد، احساس ناکامی و تنش کند یا در تعارض و بلا تکلیفی باشد می توان گفت که وی تحت فشار روانی است. به عبارت دقیق تر تنش عصبی در نتیجه تعارضهای داخلی ناشی از موقعیتهای خارجی مختلف بوجود آمده است.»<sup>(۲)</sup>

### تعاریف فشار شغلی:

از آنجائیکه در پژوهش حاضر منظور از فشار روانی، فشار شغلی می باشد لازم است تعاریفی در زمینه فشار شغلی ارائه گردد:

«بیر و نیومن»<sup>(۳)</sup> فشار روانی ناشی از شغل (فشار شغلی) را چنین تعریف می کنند:

«شرایط ناشی از تأثیر و تأثر افراد با مشاغل آنان، تغییرات درونی که آنان را به انحراف از کنش معمولی خود دچار می سازد، علامت مشخصه این فشار روانی است»<sup>(۴)</sup>

«ایوان سویچ و ماتسون»<sup>(۵)</sup> عقیده دارند: «این تأثیر و تأثر (تأثیر و تأثر فرد با شغلش)، نوعی پاسخ انطباقی است که با میانجیگری ویژگیهای شخص و یا فرایندهای روان شناختی تحقق می یابد، یعنی معلول هر نوع عمل خارجی، موقعیت یا واقعه ای است که شخص را در برابر تقاضاهای خاص جسمانی و یا روان شناختی قرار می دهد»<sup>(۱)</sup>

به عبارت ساده تر و با توجه به تعاریف فوق می توان فشار شغلی را چنین تعریف کرد:

۱- علوی - امین اله - فشارهای عصبی و روانی در سازمان - (فصلنامه مدیریت دولتی - دوره جدید - شماره بیستم) ص ۳۴

۲- ساعتچی - محمود - مدیران در دام اضطراب و فشار روانی (فصلنامه مدیریت دولتی - دوره جدید شماره ۴) ص ۳۹

3- T. A. Beehr & J. E. Newman

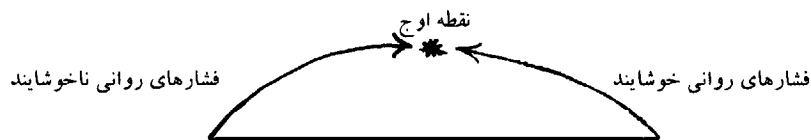
۴- لوتانز، فرد، رفتار سازمانی، غلامعلی سرمد (مترجم) (تهران: مؤسسه بانکداری ایران، چاپ اول، ۱۳۷۲) ص ۲۱۹

5- J. M. Ivancevich & M. T. Matteson

فشار شغلی عبارت است از: پاسخ انطباقی به یک موقعیت خارجی که به انحرافات جسمانی، روان‌شناختی و یا رفتاری کارکنان سازمانها منجر می‌شود.

### فشار روانی مفید یا زیانبخش؟

فشار روانی می‌تواند پیامد مثبت یا منفی داشته باشد به عبارت دیگر فشار روانی ممکن است زیانبخش و یا مفید باشد. بنظر هانس سلی « انسانها به مقداری از فشارهای جسمی، روحی و روانی برای زندگی سالم نیازمندند. او این نوع فشارهای روانی را فشارهای مثبت می‌خواند اما انسانها (مطابق شکل زیر دارای نقطه اوج و یا حداکثر تحمل برای اینگونه فشارها هستند)»<sup>(۱)</sup>



نمودار شماره ۱ نقطه اوج یا حداکثر تحمل فشارهای روانی خوشایند و ناخوشایند توسط افراد<sup>(۱)</sup>

تعیین حداکثر میزان تحمل انسانها در مقابل فشارهای روانی استاندارد پذیر نیست و به بسیاری از عوامل جسمی، روحی، روانی و غیره بستگی دارد. بطور خلاصه، می‌توان گفت که تمام انسانها در مقابل انواع مختلف فشارهای روانی، مناسب‌ترین عکس‌العملها و رفتارها را از خود نشان میدهند و لیکن چنانچه میزان اینگونه فشارها بیشتر از اندازه تحمل باشد نتایج نامطلوب و حتی خطرناک و غیر قابل جبرانی را در برخواهد داشت.

شایان ذکر است که معمولاً فشار روانی به معنای منفی کلمه بکار میرود و علت بروز آن را چیزی نامطلوب می‌دانند مثلاً دانشجوی دانشگاه به حالت تعلیق درمی‌آید یا شخص مورد علاقه یک نفر بشدت مریض می‌شود و یا سرکارگر و مدیر مؤسسه‌ای بدلیل عملکرد ضعیف، یکی از زیردستان را توبیخ می‌کند و ... حاصل این وقایع، نوعی ناراحتی روانی یا پریشان‌حالی است. اما برای روشن شدن

۱- ابطیحی، سید حسین، مدیریت و فشارهای روانی، (تهران: مجله دانش مدیریت، از انتشارات دانشکده علوم اداری و مدیریت

بازرگانی دانشگاه تهران، شماره دوازدهم، بهار ۱۳۷۰) ص ۷۱-۷۰

۲- همان منبع، ص ۷۱

مفهوم فشار روانی (استرس) ذکر چند نکته ضروری بنظر می رسد:

اول آنکه، استرس همواره بعلت عوامل ناخوشایند و نامطلوب در فرد بوجود نمی آید بلکه هیجانهای ناگهانی و خبرهای خوشایند نیز خود عامل بروز فشار روانی هستند مثلاً یک مژده بسیار مسرت بخش و موفقیت غیر منتظره در یک مسابقه بزرگ نیز می تواند برای فرد ایجاد استرس کند به عبارت دیگر فشار روانی یک جنبه مثبت و خوشایند نیز دارد که علت بروز آن چیزهای مطلوب است و حاصل آن نیز نوعی فشار روانی مطلوب است.

نکته دیگر آنکه استرس را لزوماً نباید بعنوان یک پدیده منفی در نظر گرفت. میزان مشخصی از استرس که برای فرد سازنده و محرک باشد - همانگونه که اشاره شد - استرس مفید است و نباید از آن هراس داشت. آنچه باید کنترل و با آن مقابله شود، استرسهای مضر و مخل است. نکته سوم اینکه استرس به مفهوم اضطراب نیست بلکه اضطراب نشانه ای است که از آن ناشی می شود به عبارت دقیق تر فشار روانی ممکن است با اضطراب همراه باشد ولی این دو را نمی توان مترادف هم دانست.

چهارمین نکته آنکه، فشار روانی، همان تنش عصبی نیست. تنش عصبی نیز ممکن است مانند اضطراب معلول فشار روانی باشد اما این دو مشابه هم نیستند. در اشخاص ناآگاه نسبت به خود، فشار روانی دیده شده، در صورتیکه عده ای از افراد در حالت آگاهی می توانند آن را محبوس کرده و از بروز آن بصورت تنش عصبی جلوگیری نمایند.

نکته آخر اینکه، استرس معادل بیماری جسمانی نیست، زیرا بیماری دارای تظاهرات اختصاصی و غیر اختصاصی است در حالیکه استرس دارای تظاهرات غیر اختصاصی یا عمومی است. البته ممکن است استرس بعلت بیماری نیز ایجاد شود.

اما استرس بیماری نیست. فردی که دچار بیماری می گردد درابتدا یک سلسله علائم اختصاصی از خود بروز می دهد اما اگر عامل بیماری زا به مدتی طولانی و شدید بر ارگانیزم اثر کند آنگاه علاوه بر تغییرات خاص، شماری از تغییرات کلی نیز روی می دهد که دارای ماهیت قالبی و کلیشه ای است و این تغییرات

عمومی علائم استرس بشمار می آید. تغییرات مذکور ممکن است منشأ دیگری غیر از بیماری داشته و ناشی از فشار مسئولیت، هیجانانگیزی و امثال آنها باشد. از این رو می توان نتیجه گرفت که استرس از نظر ماهیت، اختصاصی است ولی از نظر منشأ غیر اختصاصی است. اختصاصی بودن ماهیت آن یعنی اینکه دارای تغییرات قلبی و یکسان مانند تورم یا زخم در دستگاه گوارشی، ایجاد حساسیت، عوارض قلبی و امثال آنها می باشد. اما غیر اختصاصی بودن منشأ آن از این نظر است که ممکن است استرس بر اثر محرکهای بسیار متفاوت ایجاد گردد.

### علائم و نشانه های استرس:

بطور کلی نشانه های استرس به گونه های مختلف بروز میکند. مثلاً فردی که دارای استرس بالائی است ممکن است فشار خونس افزایش یابد، دچار زخم معده گردد، اشتهايش را از دست بدهد، دچار تردید شود، عصبانی گردد و حالات و رفتارهای نابهنجار دیگری از خود بروز دهد. بدین ترتیب نشانه های استرس را می توان به سه دسته تقسیم کرد: (۱)

۱- روان شناختی                      ۲- جسمانی (فیزیولوژیکی)                      ۳- رفتاری

علائم روان شناختی، خود شامل دو بخش، علائم هیجانی و علائم روانی می شود.

۱-۱ - **علائم هیجانی:** مواردی است چون احساس حقارت، نگرانی، اضطراب، ترس، تنهایی و ناامیدی، حساسیت فوق العاده، احساس افسردگی، سوء ظن، خشم، تنفر، ...

۱-۲ - **علائم روانی:** مواردی است چون افکار منفی و مخرب و ادراکات تحریک شده، ناتوانی در تمرکز و حالت سردرگمی و گیجی، ایجاد ضعف در حافظه، اختلال در پردازش منطقی داده ها و اختلال در تفکر روشن، کاهش اعتماد به نفس و ...

علائم جسمانی شامل علائم عمومی و علائم اختصاصی است.

۱-۲ - **علائم عمومی عبارتند از:** صرف انرژی زیاد که منجر به خستگی می شود، تغییر در جریان خون، فشار

خون و تغییر در ترکیب خون، افزایش ضربان قلب، تغییر مقدار جریان خون در مغز و اندامها، سرخ شدن گونه‌ها، سردرد، قلب درد، ترشحات افراطی غدد در بدن، خشکی دهان، افزایش عرق و اشکال در تنفس، افزایش جریان گلوکز و آدرنالین در خون و ...

۲-۲ - **علائم اختصاصی جسمانی عبارتند از:** افزایش احتمال بیماریهای عفونی بویژه مشکلات گوارشی، زیاد شدن چین و چروک پوست بر اثر افزایش کشش عضلانی در هنگام تنیدگی (استرس) و آزاد شدن عضلات به هنگام از بین رفتن آن، ایجاد اشکال در خواب، ضعف و سستی بدن و ...

علائم رفتاری نیز شامل موارد زیر است: افزایش میزان اشتباهات، رفتار تدافعی، تهییج زیاد و رفتار برانگیخته، رفتارهای مخرب مانند اشتباهی کاذب به غذا و افراط در خوردن آن، افزایش سیگار در افراد سیگاری و ...

در سازمانها، آثار رفتاری فشار روانی بصورت تأخیر، غیبت، تعارض، ترک حرفه، بی علافگی به کار و مانند آنها قابل مشاهده است.

#### **نخستین نشانه‌ها در تشخیص فشار روانی:**

برخی از نویسندگان، عمده ترین علائم و نشانه‌ها در تشخیص فشار روانی را به شرح زیر تبیین کرده‌اند:

الف - اشکال در تفکر صحیح و عاقلانه و در نظر گرفتن تمامی جنبه‌های مختلف یک مشکل

ب - خشکی و عدم انعطاف در نگرش

پ - پرخاشگری نابجا و تحریک پذیری

ت - انزوا و ترک وابستگان

ث - سیگار کشیدن مفرط

ج - ناتوانی در حفظ آرامش خویش و یا نیاز به استفاده از قرصهای خواب آور

ح - احساس ناتوانی در رویا رویی با دشواریها

خ - فشار خون بالا

ج - عصبی بودن و تنش داشتن

د - دشواریهای گوارشی

و ....

زمان و شدت فشار روانی:

فشار روانی می تواند گذرا، طولانی، سبک یا سنگین باشد و بستگی دارد به این که ریشه های آن تا چه اندازه دوام می یابد و این که ریشه ها تا چه اندازه نیرومند هستند و تا چه اندازه توان باز یافت و بهبود افراد، نیرومند است. اگر فشار گذرا و سبک باشد بیشتر مردم می توانند آن را تحمل کنند و یادست کم از آثار آن بسرعت بهبودی پیدا کنند. برخلاف فشار روانی گذرا، برخی فشارهای عمده، زمانی دراز دوام می یابند در این وضع، دشواریها پدیدار می شوند. زیرا بدن نمی تواند توانایی خود را برای رویارویی با فشار از نو بسازد. این وضع را «واماندن» می خوانند.

«واماندگی وضعی است که در آن افراد از خستگی، بی حوصلگی، افسردگی و ... رنج می برند با احتمال زیاد، افراد وامانده به شکوه می پردازند، دیگران را برای دشواریهای خود سرزنش می کنند و بسیار زود تحریک می شوند.»<sup>(۱)</sup>

**علل و عوامل ایجاد کننده فشار روانی:**

اوضاعی که فشار روانی را پدید می آورند بنام فشار آور خوانده می شوند. با آنکه حتی یک عامل فشار آور به تنهایی می تواند فشار روانی عمده ای پدید آورد ولی بطور معمول عاملهای فشار آور با هم آمیخته می شوند تا از راههای گوناگون عرصه را بر افراد تنگ کنند و سرانجام فشار روانی پدید آورند. دکتر الوانی در کتاب مدیریت عمومی، عوامل موجد فشار روانی را به دو دسته تقسیم کرده است<sup>(۲)</sup>

۱ - عوامل فردی (شخصی)      ۲ - عوامل گروهی

هر چند تعداد عوامل اولیه احتمالی فشار زای فردی بسیار زیاد است اما بنظر می رسد موارد زیر بیش از سایر

۱- دیویس، کیت و نیواستورم، جان، رفتار سازمانی - محمد علی طوسی (مترجم) (تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ

۲- الوانی، مهدی، مدیریت عمومی، ص ۳۷۷

اول، ۱۳۷۰) ص ۶۳۴

موارد حائز اهمیت باشند :

الف ( ویژگیهای فردی بانضمام ابعاد و تپیهای شخصیتی و الگوهای رفتاری

ب ) عوامل فشارزای نقش بانضمام تضاد ، ابهام و سبک بودن یا بیش از حد سنگین بودن نقش .

#### ۱-۱ - تفاوتهای فردی :

برای اینکه یک رفتار بوجود آید مجموعه ای از عوامل شرکت می کنند . یکی از آن عوامل ساخت بیولوژیکی انسان می باشد ، بدون یک ساخت بیولوژیکی ، هیچ رفتاری بوقوع نخواهد پیوست البته این بدان معنی است که برای بوجود آمدن یک رفتار ، حضور یک ساخت بیولوژیک ضروری است تا عوامل دیگر بتوانند درارتباط بااین ساخت قرارگیرند . درواقع ساخت بیولوژیکی یک وسیله است . ازطرفی دیگر، خواه ناخواه ، ساخت بیولوژیکی درارتباط بامحیط قرار میگیرد . واین محیط از همان آغاز تشکیل نطفه با محیط جنینی آغاز می شود و تا زمان تولد و بعد از آن و تا زمان مرگ خواهد بود .

ولی برای اینکه رفتار بوجود آید ، تنها عامل بیولوژیکی و محیطی ، تعیین کننده تمامی رفتارها نخواهند بود بلکه عامل دیگری نیز وجود دارد که بر بعضی از رفتارهای انسان حاکم است . این عامل جهت رفتار را مشخص می کند و آن عامل « خود » یا « اراده شخص »<sup>(۱)</sup> است . عواملی که نام برده شد در رفتار انسانی ، مؤثر می باشند ولی این بدان معنی نیست که تمام رفتارهای آدمیان با هم یکسان هستند . هر فرد آدمی با یک ساخت بیولوژیکی منحصر بفرد بدنیا می آید که این ساخت با ساخت انسانهای دیگر متفاوت می باشد .

افراد انسانی از نظر ظاهر و از نظر صفات روانی و استعدادها کاملاً با یکدیگر متفاوتند . از نظر ظاهر مانند ( استخوان بندی ، شکل ، قیافه ، بلندی و کوتاهی قد و رنگ چهره ، همه افراد با یکدیگر

۱- انسان علاوه بر تأثیر پذیری بی چون و چرا از محیط و وراثت ، خود موجودی است تصمیم گیرنده و انتخابگر. و عاملی که قدرت تصمیم گیری انسان از آن ناشی می شود « خود » نامیده می شود . با این ترتیب « خود » عبارت است از عامل تصمیم گیرنده اختیاری در وجود انسان ( روانشناسی عمومی مراکز تربیت معلم - ص ۶۶ )



متفاوتند. از نظر صفات و رفتار نیز کمتر می‌توان دو نفر را کاملاً شبیه یکدیگر دید.

با توجه به تفاوت‌های فردی موجود بین انسانها، می‌توان گفت که منابع گوناگون فشار در زندگی، در افراد مختلف منجر به واکنشهای متفاوت می‌شود. برخی از مردم بهتر می‌توانند با عوامل تنش‌زا مقابله کنند در حالیکه بسیاری از مردم با توجه به جنبه‌های شخصیتی، نسبت به فشارهای روانی کاملاً مستعلبی مقاومتند، بدین معنی که اگر با عوامل تنش‌زا مواجه شوند قادر نیستند با آنها مقابله نموده و از عهده مشکل برآیند. البته عوامل بسیاری می‌توانند در بوجود آمدن این تفاوتها دخالت داشته باشند که از میان آنها می‌توان به شخصیت افراد، انگیزه، قدرت تغییر توانائی‌ها و استفاده بجا و صحیح از آنها و بسیاری دیگر از عوامل اشاره نمود. بنابراین توجه به آن دسته از خصوصیات شخصیتی فرد که وی را مستعد تحمل فشار روانی می‌کند کاملاً ضروری است.

#### شخصیت<sup>(۱)</sup>:

صاحب‌نظران حوزه شخصیت و روان‌شناسی از کلمه شخصیت تعریفهای گوناگونی ارائه داده‌اند. از نظر ریشه‌ای گفته شده است که کلمه شخصیت، از ریشه لاتین «persona» گرفته شده که به معنی نقاب یا ماسکی بود که در یونان باستان و روم قدیم بازیگران تئاتر بر چهره می‌گذاشتند تا وجه تمیز او از دیگران باشد.

در زبان عامه شخصیت به معانی دیگری بکار می‌رود. مثلاً وقتی گفته می‌شود که کسی با شخصیت است یعنی اینکه او دارای ویژگیهایی است که می‌تواند افراد دیگر را تحت نفوذ خود قرار دهد یا متانت و وقار ویژه‌ای دارد. همینطور در برابر آن فرد بی شخصیت به معنی داشتن ویژگیهای منفی است که البته باز هم دیگران را تحت تأثیر قرار می‌دهد اما در جهت منفی. همچنین کلمه شخصیت در عرف به عنوان چهره مشهور و صاحب صلاحیت در حوزه‌های مختلف بکار می‌رود. همچون شخصیت سیاسی، شخصیت علمی، شخصیت هنری و از این قبیل.

در روانشناسی همه کس دارای شخصیت است و بنابراین اصطلاحی بنام بی شخصیت در روانشناسی وجود ندارد. در اینجا به برخی از تعاریف شخصیت اشاره می شود:

« شخصیت الگویی از رفتار اجتماعی و روابط اجتماعی متقابل است بنابراین شخصیت یک فرد مجموعه راههایی است که او نوعاً نسبت به دیگران واکنش یا با آنها تعامل می کند »<sup>(۱)</sup>

در تعریف دیگری گفته اند شخصیت عبارت است از « الگوهای رفتار و شیوه های تفکر که سازگاری فرد با محیط را تعیین می کنند »<sup>(۲)</sup>

مراد از شخصیت « صورت بندی پویای<sup>(۳)</sup> ویژگیهای فردی است شامل پیش آمادگیها و نیازها که کنش و واکنشهای فرد با محیط را تعیین تکلیف می کنند بدین معنا که هر فرد بسته به الگوهای ادراکی، نیازها، عادات، انگیزه ها، قابلیتها، ارزشها، باورها، دانشها و مهارتهایی که دارد محیط را تا اندازه ای به نحوی متمایز از دیگران درک می کند و در مقابل آن واکنش نشان می دهد»<sup>(۴)</sup> اگر وجوه مشترک تعاریف مختلف شخصیت را مد نظر قرار دهیم میتوانیم آن را با بیانی ساده به صورت زیر تعریف کنیم: شخصیت عبارت است از مجموعه ویژگیهای جسمی، روانی، رفتاری که هر فرد را از افراد دیگر متمایز می کند.

#### عوامل بوجود آورنده شخصیت:

چون شخصیت را مجموعه ویژگیهای جسمی، روانی، عاطفی و اجتماعی در افراد توصیف کردیم بنابراین آنچه بوجود آورنده این ویژگیها بشمار می آید، شخصیت نامیده می شود. بخش اول این ویژگیها یعنی ویژگیهای جسمی، ساخته وراثت و بخش دیگر آن زائیده عوامل اجتماعی یا محیط است. تعیین اینکه کدامیک از این دو عامل نقش مهمتری در ایجاد شخصیت دارند کار غیر ممکن است. اما

۱- کریمی، یوسف، روانشناسی شخصیت (جزوه درسی) (تهران - انتشارات دانشگاه پیام نور - چاپ اول، بی تا) ص ۸

۲- همان منبع، ص ۸

۳- منظور از صورت بندی پویای نیازها و پیش آمادگیها (شخصیت) این است که هر فردی ضمن اینکه ساختار شخصیتی سازمان یافته ای دارد، عناصر شکل دهنده این ساختار یعنی نیازها، انگیزه و... بر اثر کنش و واکنشهای متقابل اجتماعی، در حال تغییرند. بطوریکه شخصیت فرد را بصورت یک ساختار پویا یعنی بک سیستم در می آورند

۴- علاقه بند، علی، اصول مدیریت آموزشی (تهران: دانشگاه پیام نور، چاپ اول - ۱۳۶۹) ص ۲۲۱-۲۲۰

بدیهی است که شخصیت هر فرد حاصل تعامل و تأثیر متقابل هر دو عامل است .

### برخی نظریه های تیپ شناختی شخصیت :

صاحبنظران ، قدیمی ترین طبقه بندی تیپ شناختی شخصیت را به بقراط و جالینوس ، حکمای یونان باستان نسبت می دهند . بقراط بدن انسان را دارای چهار نوع خلط تصور می کرد : خون ، بلغم ، صفرا و سودا . وی معتقد بود که میان جسم آدمی و جهان خارج ارتباطاتی برقرار است و عناصر چهارگانه آب ، باد ، خاک و آتش که پیش از او بوسیله « امپدوکلس <sup>(۱)</sup> » فیلسوف دیگر یونانی ، عناصر تشکیل دهنده جهان فرض شده بودند در بدن خواص و آثاری دارند . بدین معنی که خاصیت آتش گرمی ، خاصیت باد سردی ، خاصیت خاک خشکی و خاصیت آب ، تری است . در خون افراد بهنجار ، هر چهار عنصر را به مقدار مساوی و متعادل می توان یافت .

جالینوس بر اساس نظرات بقراط بر این عقیده بود که مردم بر مبنای غلبه هر یک از این اخلاط در بدن ، از نظر صفات و ویژگیهای جسمی و روانی از یکدیگر متمایز خواهند شد . این چهار مزاج عبارت بودند از :

الف ) سوداوی مزاج : معمولاً سیه چرده و بلند بالاست ، اعمال تنفسی و جریان خون کند و ضعیف است و اینان افرادی خیالاتی ، مغموم ، غیر اجتماعی ، مضطرب ، بدبین و ناراحت هستند .

ب ) صفراوی مزاج ، باریک اندام ، رگ پوست کرم ، خشک و زیتونی ، حرکات تنفسی در آنها تند و شدید و حرکات آنان تند است . از نظر خلق و خو ، تند ، زود خشم ، برتری طلب ، جاه طلب ، حسود ، کم خواب و پرکابوس اند .

ج ) بلغمی مزاج : چاق و سرخ رو است . جریان خون و تنفس کند است و عضلات شل و سست اند . خواب این افراد عمیق و سنگین ، زود آشنا و اجتماعی ، لاقید ، کم فعالیت و بی درد و کند ذهن است .

د ) دموی مزاج : در این افراد جریان خون تند ، ظاهری خوش آب و رنگ دارند ، اشتها خوب ، خوابشان سنگین ، خوشگذران ، خوش بین ، جدی و فعال هستند اما از نظر فعالیت های ذهنی ، سطحی و کم عمق می باشند .

این طبقه بندی از لحاظ ارزش علمی فاقد اعتبار است با وجود این، مقبولیت فراوانی یافته است و مردمان عامی در محاورات روزمره به کرات از این طبقه بندی برای نامیدن افراد استفاده می کنند.

به عقیده بعضی از محققان از جمله « جولیان روتر<sup>(۱)</sup>»، یکی از وجوه قابل مطالعه و مهم شخصیت، بررسی مکان کنترل<sup>(۲)</sup> در افراد است. به عقیده این محققان افراد از نظر مکان کنترل یا بیرونی<sup>(۳)</sup> هستند و یا درونی<sup>(۴)</sup> افرادی که دارای مکان کنترل بیرونی هستند دارای تصور فقدان کنترل بر سرنوشت خود بوده و معتقدند آنچه بر آنان می گذرد حاصل عوامل بیرونی نظیر شانس، سرنوشت و... است به عبارت دیگر در جریان زندگی خود نقش فعالی ندارند.

افراد دارای کنترل درونی، خود را حاکم بر سرنوشت خود می دانند و مسئولیت موفقیتها و شکستهای خودشان را به گردن می گیرند. درونی ها در جریان رفتارها، بیشتر حالت مسلط و فعال دارند در حالیکه برونی ها حالت منفعل و بیشتر غیر فعال از خود نشان می دهند. مکان کنترل درونی با واقع بینی، شناخت و منطقی بودن همراه است. در حالیکه کنترل برونی با احساساتی بودن، عدم شناخت و غیر منطقی بودن در برابر حوادث و رویدادها یا علل رفتارها را، به همراه دارد.

#### شخصیت اقتدار طلب یا نوع (F):

در نخستین دهه های بعد از ۱۹۴۰ گروهی از روانشناسان اجتماعی به سرپرستی « آدورنو<sup>(۵)</sup>» در امریکا کوششهایی را جهت مطالعه این تیپ شخصیتی انجام دادند. هدف این گروه، شناخت شخصیتهایی بود که گرایشهای فاشیستی و ضد یهودی داشتند و طرفدار تبعیض نژادی بودند برخی از ویژگیهای شخصیت اقتدار طلب که بوسیله این محققان مشخص شده است عبارتند از: (۶)

تحجر فکری، عدم گذشت در برابر خطای دیگران، دارای تمایلات تبعیض نژادی، شدیداً خود

1- Julian Rotter

2- locus of control

3- External locus of control

4- Internal locus of control

5- Adorno

محور، متملق نسبت به منابع قدرت، زورگو به زیر دست، طرفدار مجازات سخت و خشن، پیشداوری نسبت به گروههای دیگر بویژه اقلیتها و ...

### شخصیت نوع الف (A):

« صفات شخصیت نظیر: استقلال طلبی، ثبات رأی، مردانگی، خانم بودن، برون گرایی، حمایتگری، اقدامات خود بخودی، عاطفی بودن، تحمل ابهامات، شدت کنترل، اضطراب و نیاز به پیشرفت در تحقیقاتی که اختصاصاً به فشار روانی محدود بوده، مورد بررسی قرار نگرفته است. اما بیشترین توجه در سالهای اخیر، به آنچه اصطلاحاً «شخصیت نوع «الف» می گویند معطوف شده است<sup>(۱)</sup>» در امر تحقیق پیرامون شخصیت و ارتباط آن با فشار روانی، تاکنون دو جهت اصلی مطرح بوده است که یکی از آنها بررسی و سنجش ارتباط موجود میان انواع مختلف تستها و مقیاس های اندازه گیری جسمانی و بیماریهای مربوط به فشار روانی را اساس کار خود قرار داده و در وهله نخست مقیاسهای اندازه گیری «ام. ام. پی. آی»<sup>(۲)</sup> و شخصیت سنج چند وجهی مینه سوتا و پرسشنامه ۱۶ موردی شخصیت را بکار گرفته است. و دیگری نیز توجه خود را به فشار روانی و ارتباط آن با الگوهای رفتاری که موجب بیماری قلبی می شوند معطوف داشته است.

در گروه اول، برخی از مطالعات مزبور با استفاده از سیستم سنجشی «ام. ام. پی. آی» انجام شدند که می توان به کار گروهی «لبوویس»<sup>(۳)</sup>، «شکل»<sup>(۴)</sup>، «استفلد»<sup>(۵)</sup> اشاره کرد از نتیجه این تحقیقات چنین برمی آید که «حتی پیش از آنکه بیماریهای قلبی ناشی از فشار روانی در افراد ظاهر شوند، این گروه، با افراد عادی و سالمی که به عنوان مقایسه مورد سنجش قرار گرفته بودند تفاوت داشتند این تفاوتها بویژه در افرادی که از «روان ژندی سه گانه»<sup>(۶)</sup> شامل مالیخولیا، افسردگی و هستیری رنج می برند،

۱- لوتانز - فرد - رفتار سازمانی - ص ۲۳۰

2 - minnesota multiphasic personality Inventory

3- Lebovits

4 - shekelle

5 - ostefeld

۶- روان ژندیها (اختلالات خفیف روانی)

neurosis - disorders



مشهود تری بود»<sup>(۱)</sup>. نتایج تحقیقات دیگری که توسط «باکر»<sup>(۲)</sup>، «فین»<sup>(۳)</sup>، «هیکی»<sup>(۴)</sup> و «او. دورتی» و نیز بوسیله «لبووتیس»، «شکل» و «استفلد» و با مقیاس ۱۶PF «پرسشنامه ۱۶ مورد شخصیت» انجام شده است نشان داده که «بیماران مبتلا به آنژین قفسه صدری»<sup>(۵)</sup> ناپایداری حسی دارند. نتیجه دو پژوهشی که در این زمینه صورت گرفته، نوعی سازش و هماهنگی زیاد و سلطه پذیری و کمبود توان و جدیت را نشان می دهد. بیماران مبتلا به آنژینی که «باکر» با آنها مواجه بوده، در دو مقوله شرم و بیم با افراد مبتلا به روان نژندی سه گانه که «فین» مورد مطالعه قرارداد داده بود شباهتهای زیادی داشتند.<sup>(۶)</sup> تحقیقات دیگری که در رابطه با تفاوتهای فشارروانی در افراد مد نظر قرار گرفت و مهمترین آنها پژوهشی است که توسط «فریدمن و رزن من»<sup>(۷)</sup> انجام گرفته است. این شیوه تحقیقی می کوشید تا بین الگوهای رفتاری روزمره و عادی مردم و نیز استعداد و آمادگی فرد نسبت به روان نژندی سه گانه، ارتباطی بیابد. «ایشان دریافتند کسانی که برخی از رفتارهای خاص را از خود نشان می دهند بطور چشمگیری در معرض خطر ابتلای به روان نژندی سه گانه قرار دارند. بعدها این گروه، افرادی را که الگوی رفتاری مبنی بر آمادگی ابتلا به بیماری قلبی از خود نشان دادند «تیپ شخصیت نوع الف» نامیدند<sup>(۸)</sup>.

روزگاری برای هر نوع اختلال عضوی، عصبی یا هر اختلال در اعمال عصبی، اصطلاح روان نژندی را بکار می بردند ولی امروزه در روانشناسی بیماریهای روانی، روان نژندی به گروهی از اختلالات روانی بدون علل عضوی اطلاق میشود که در آن بیمار از وجود علامت و رفتارهایی خاص رنج می برد در اینجا بیمار نسبت به بیماری خود آگاهی و بصیرت دارد ولی توانایی غلبه بر آنرا از دست داده است و ارتباط بیمار با عالم خارج قطع نگردیده است و اختلال قسمتی از شخصیت او را فرا گرفته است. (روانشناسی عمومی مراکز تربیت معلم - ص ۱۹۵)

۱- کوپر، کاری ال، فشار روانی (راههای شناخت و مقابله) - مهدی قراچه داغی و ناهید شریعت زاده (مترجمین)، (تهران: چاپ خوش رنگ - چاپ اول - بهار ۱۳۷۳) ص ۲۲

2 - Bakher

3 - flinn

4 - Hickey

۵- آنژین قفسه صدری: نوعی بیماری است که به علت افزایش اکسیژن مورد نیاز قلب در مواردی چون ورزش، هیجان، فشار روانی و غیره ایجاد میشود

۶- کوپر، کاری ال - فشار روانی (راههای شناخت و مقابله)، ص ۲۳-۲۲

7-friedman & rosen man

۸- همان منبع، ص ۲۳-۲۴

و بدین ترتیب آنها را از «شخصیت نوع ب» که استعداد ابتلای آنها به این بیماریهای قلبی کمتر بود متمایز نمودند و در نتیجه با «شخصیت نوع ب» در مطالعه فشار روانی به مخالفت پرداختند.

این دو شخصیت (نوع الف و ب)، بعنوان ویژگیهای نسبتاً ثابت تصوّر می شود و شخصیت «نوع الف» بر تعداد بیشتری فشار روانی و عواقب بدنی خطرناک منتج از آن دلالت دارد «از یک مطالعه چنین برمی آید که ۶۰٪ مدیران مورد بررسی آشکارا شخصیت نوع الف را داشتند در صورتیکه تنها ۱۲٪ مدیران مورد بررسی دارای شخصیت نوع ب بودند»<sup>(۱)</sup> با توجه به نتیجه تحقیق فوق و تحقیقات مشابه دیگر، چنین به نظر می رسد که بطور معمول اشخاص متعلق به نوع الف زودتر به رده های بالای سازمانی ارتقاء پیدا می کنند یعنی توفیق آنها از اشخاص نوع ب بیشتر است با این وصف، هنگامیکه به اوج قدرت و مقام رسیدند توفیق آنها به اندازه افراد نوع ب نیست زیرا گروه اخیر بردبارتر و چشم انداز آنها گسترده تر است. مشکل دیگر آن است که سرعت ارتقای نوع الف را بیماریهای قلبی و توقف کنشی آنها خنثی می کند و این یکی از مشکلات عمده سازمانها به شمار میرود. برای اجتناب از فشار روانی در مؤسسات آموزشی بهتر است در انتصاب مدیران دقت کافی به عمل آید تا اشخاص با تیپ شخصیتی مناسب بر سرکار آیند. برای تشخیص تیپ مناسب برای مدیریت مدارس در کشورمان نیاز به تحقیقات با توجه به ویژگیهای محلی، جغرافیایی و... احساس می شود.

#### کارکنان نوع الف کسانی را شامل میشوند که:

- ساعات طولانی و سخت، تحت فشار مداوم و در شرایط محدود و دارای بارکاری زیاد فعالیت می کنند.
- در اغلب مواقع شبها یا اواخر هفته، کاراداری را به خانه می برند و فرصت استراحت ندارند.
- همیشه با خودشان رقابت می کنند و برای خود ضوابط بالائی از نظر دستاورد - که تصور می کنند به آن نائل خواهند آمد - وضع می کنند.
- ظاهراً تحت شرایط کاری ناکام می شوند، از مساعی دیگران در جهت انجام کار خشمگین می گردند و با

سرپرستان تفاهم ندارند .

و ...

جدول شماره ۱ - نیمرخ شخصیت‌های نوع « الف » و « ب »<sup>(۱)</sup>

نوع « الف »	نوع « ب »
همیشه در حرکت است	به وقت اهمیت نمی دهد
تند راه می رود	بردبار است
تند غذا میخورد	لاف نمی زند
تند حرف میزند	
نابردبار است	برای سرگرمی ، و نه برنده شدن ، بازی میکند
دوکار از همزمان انجام می دهد	بدون احساس شرمساری استراحت می کند
اوقات فراغت را نمی تواند تحمل کند	فاقد ضرب الاجل منتهی به فشار روانی است
از عدد بیزار است	رفتارش متعادل است
توفیق را بر حسب کمیت می سنجد	هیچوقت عجله نمی کند
پرخاشگر است	
رقابتگر است	
همیشه خود را تحت فشار زمان احساس می کند	

۳-۱ - عوامل فشارزای نقش :

نقش و ویژگیهای آن از جمله عوامل ایجاد کننده استرس فردی (شخصی) می باشد هر یک از افراد در اجتماع نقشهای چندگانه ای از نظر خانوادگی ، کاری ، حرفه ای ، تفریحی ، مذهبی ، باشگاهی ، اجتماعی و مانند آن دارند ، بعنوان رئیس یا مرئوس در سازمان ، بعنوان پدر و مادر یا فرزند در خانواده ، بعنوان عضو یک انجمن ، بعنوان یک دوست ، نقشهای مختلفی را عهده دار می باشند . ایفای این نقشها برای هر انسانی طبیعی است اما مشکل زمانی آغاز می شود که نقشهای مذکور متعارض واقع شود . در این هنگام است که تعارض بصورت عامل ایجاد کننده استرس عمل خواهد کرد .

عموماً در مدیران بدلیل بالا بودن شمار این نقشها ، احتمال تعارض بیشتر می شود و به همین دلیل ، احتمال بروز فشار روانی نیز در مدیران بیشتر است . برای مثال ، اگر برای مدیری ، ایفای نقش پدری ،



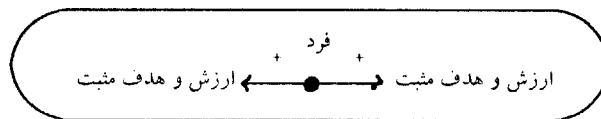
مهربانی و عطف را ایجاب کند و نقش مدیر نیز سختگیری را ضروری سازد این تعارض می تواند به فشار روانی منجر شود.

### « تعارض »<sup>(۱)</sup>

« تعارض یعنی مبارزه تمایلات ، علائق ، موقعیتی که در آن فرد در معرض نیروهای متضاد و با قدرتهای تقریباً برابر قرار می گیرد یا به عبارت دیگر می توان گفت : تعارض زمانی بوجود می آید که ارگانسیم نتواند از دوشیء یا از دو موقعیت یکی را انتخاب کند »<sup>(۲)</sup>

بنابراین موقعیتهایی که در آنها ارگانسیم می تواند بر سر دو راهی قرار گیرد و در اثر عدم توانائی در تصمیم گیری ، به تعارض و کشمکش مبتلا شود به شرح زیر خواهد بود :

الف) موقعیتی که بطور همزمان دارای دو ارزش مثبت یکسان است ( جاذب - جاذب ) بدیهی است که در این حالت تصمیم گیری بسیار مشکل خواهد بود . فرض کنیم به فردی در آن واحد ، پیشنهاد مدیریت دو مؤسسه را داده باشند . این دو مؤسسه از نظر دوری راه ، حقوق و سایر مزایا در موقعیت یکسانی قرار دارند . هر دو موقعیت برای آن فرد جاذب خواهد بود و اگر او واقعاً نتواند یکی از آن دو مؤسسه را انتخاب کند دچار تعارض خواهد شد



نمودار شماره ۲ - ( تعارض جاذب - جاذب )<sup>(۳)</sup>

ب) موقعیتی که دارای یک ارزش مثبت و یک ارزش منفی است ( جاذب - دافع )

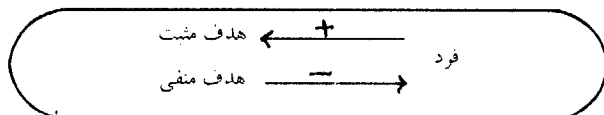
در این حالت ، بیشتر نوسانات رفتاری و درماندگی دیده می شود . بدین ترتیب که فرد نمی داند کدام راه را انتخاب کند . فرض می کنیم که از فردی می خواهند که مدیریت یک دبیرستان را بر عهده بگیرد ( ارزش مثبت یا جاذب ) . اما می داند که باید تمام هفته را قبل از همه به مدرسه بیاید و بعد از همه

1- conflict

۲- گنجی ، حمزه ، روانشناسی عمومی ، ( تهران : دانشگاه پیام نور ، چاپ اول ، بیتا ) ص ص ۲۱۶-۲۱۵

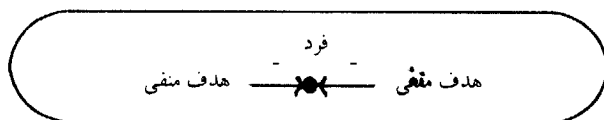
3- approach - approach conflict

از مدرسه خارج شود ( ارزش منفی یا دافع ) . در این حالت معمولاً درماندگی و عدم توانائی در تصمیم گیری می شود .



نمودار شماره ۳ - ( تعارض جاذب - دافع )<sup>(۱)</sup>

ج ( موقعیتی که دارای دو ارزش منفی است (دافع - دافع) . مثلاً اگر فردی در حین رانندگی مرتکب خلاف شده باشد . افسر راهنمایی از وی می خواهد که یا جریمه شود یا ماشین خود را بخواهاند . بدیهی است هر دو موقعیت ارزش منفی دارند و آن فرد حاضر به قبول هیچیک از آنها نیست در این حالت تعارض معمولاً بصورت فراری یا درماندگی تجلی می کند . یا فردی که ممکن است مجبور باشد بین شغلی که دوست ندارد و بیکاری ، یکی را برگزیند .



نمودار شماره ۴ - ( تعارض دافع - دافع )<sup>(۲)</sup>

کشمکشها ( تعارضها ) از منابع مهم فشار روانی می باشند و غالباً به چنان آشوب و کشش درونی منجر می شوند که ظرفیت سازشی فرد را لبریز می کنند و گاهی هم آن را در هم می شکنند .  
تعارض نقش کاری ( شغل ) :

در زمینه کاری نیز تعارض در نقش می تواند فشارزا باشد . تعارض شغلی وقتی ایجاد می شود که شخص در محیط کار خود با وظائف و نیازهایی مواجه شود که واقعاً علاقه ای نسبت به انجام آنها نداشته ، و یا اینکه قبلاً تصویری از انجام آن کارها در ذهن نداشته باشد . به عبارت دیگر ، اگر میان وظائف و

۱- Approach - Avoidance conflict

۲- Avoidance - Avoidance conflict

مسئولیت‌های شغلی، قوانین و مقررات، منابع و امکانات، انتظارات و توقعات، همسازی کافی وجود نداشته باشد نوعی تعارض ایجاد و فشار روانی را در فرد موجب می‌شود.

«کان و همکارانش به این نتیجه رسیدند که مردانی که دچار تعارض شغلی شده‌اند در مقایسه با دیگران، نارضایتی شغلی کمتری احساس کرده و متقابلاً از ناراحتیها و تنشهای روحی مرتبط با کار رنج می‌برند. ضمناً این تحقیق نشان داد هر چه توان و اقتدار افراد موجد این تعارضها بیشتر باشد، فردی که مورد تعارض شغلی واقع شده است از رضایت شغلی کمتری بهره‌مند خواهد شد»<sup>(۱)</sup>

در تحقیق دیگری که توسط «شیروم»<sup>(۲)</sup>، «ایدن»<sup>(۳)</sup>، «سیلبرواسر»<sup>(۴)</sup> و «کلرمان»<sup>(۵)</sup> انجام شد. آنها اطلاعات مورد نیاز خود را از ۷۶۲ مرد سی سال به بالا که از اعضای سیزده بخش مختلف مزارع اسرائیل بودند گردآوری کردند. سپس احتمال وجود بیماریهای قلبی ناشی از فشار و روان‌نژندیهای سه‌گانه را در آنها بررسی کردند. از جمله این بیماریها می‌توان ناهنجاریهای منعکس در الکتروکاردیوگرافی، علائم دال بر مایخولیا، افسردگی، هستیری مانند فشار خون، شدت ضربان قلب، بالا بودن میزان کلسترول و غیره را نام برد.

علاوه بر این، منابع نهفته و بالقوه ایجاد فشار کاری (مانند بارکاری زیاد، ابهام نقش، تعارض نقش و فقدان تحرک جسمانی) را نیز دقیقاً مورد بررسی قرار دادند. سپس اطلاعات گردآوری شده را بر اساس گروههای شغلی (کارگران بخش کشاورزی، کارگران کارخانه، صنعتگران و کارمندان دفتری) تقسیم کردند. نتیجه این تحقیق نشان داد که فقط در میان کارمندان دفتری رابطه بارزی بین تعارض شغلی و ناهنجاریهای الکتروکاردیوگرافی وجود دارد. در واقع هر چه از هرم مشاغل عملی، به سمت مشاغل ساده‌تر و بی‌تحرک (کارهای دفتری) پیش می‌رویم رابطه بین «ابهام نقش و تعارض نقش» و ناهنجاریهای منعکس در کاردیوگرافی بیشتر و عمیق‌تر می‌شود. در نهایت پژوهشگران مذکور به این

۱- کوپر - کاری ال، فشار روانی (راههای شناخت و مقابله) ص ۳۱

2- Shirom

3- Eden

4- Silber wasser

5- keller man

نتیجه رسیدند افرادی که به مشاغل اداری و تخصصی اشتغال دارند بیش از سایرین در معرض فشار روانی ناشی از شغل هستند. البته این فشارها بیش از آنکه ناشی از شرایط فیزیکی کار باشد به هویت فردی و سایر مشکلات درونی افراد بستگی دارد»<sup>(۱)</sup>

#### تعارض در نقش مدیر مدرسه :

تعارضات معمولاً در هر سازمانی وجود دارند اما ممکن است این تعارضات برای مدیر سازمان آموزشی از همه بیشتر باشد. از جمله این تعارضات می توان موارد زیر را بیان نمود: <sup>(۲)</sup>

۱- تعارض میان دو یا چند نقش که مدیر باید در آن واحد انجام دهد. مدیر بر اثر تجربه بزودی پی می برد که ایفای چند نقش در یک زمان مشکل ترین کار مدیریت است. مثلاً چطور می تواند در یک زمان هم مجری باشد هم ناظر، هم مطیع قوانین و مقررات و هم تصمیم گیرنده و تدوین کننده خط مشی آموزشی؟ و یا چگونه می تواند در زمان پرداختن به ارتقاء کیفیت آموزش به مسائل حقوقی و نیازهای مادی معلمان نیز پردازد و یا در حین ارزشیابی نتیجه آموزش معلمان در پایان دوره آموزشی به طراحی برنامه آموزشی مشغول شود و ...

۲- تعارض میان انتظارات گوناگون افراد و گروههای مختلف از نقش مدیر. مدیر در وسط این انتظارات دچار تعارض می شود. در واقع منبع این نوع تعارض همان درخواستهای متفاوت و متعارض افراد می باشد. مثلاً معلمان و کارکنان مدرسه از مدیر انتظار داشته باشند در اسرع وقت نسبت به تدارک وسایل آموزشی، مواد لازم و تسهیلات اقدام کند و این در حالی است که مدیریت مدرسه بر حسب دستورات مافوق، سیاست کامل صرفه جویی را در پیش گرفته است و ...

۳- تعارض میان انتظارات مختلف افراد یک گروه از نقش مدیر. مدیر در مسیر تقاطع تفاوتها در انتظارات بین افراد یک گروه خاص قرار می گیرد. مثلاً موقعی که نصف اعضاء یا معلمان در برابر نصف دیگر معلمان دارای عقیده ای باشند و از مدیر بخواهند که به آنها ملحق شود بطوری که اگر با آنان

۱- همان منبع، ص ۳۲

۲- بهرنگی، محمد رضا، مدیریت آموزشی و آموزشگاهی، (تهران: مؤلف، چاپ اول، ۱۳۷۱) ص ۱۶۶

همکاری نکند از هر دو گروه طرد شود و ...

۴ - تعارض میان علاقه و وظیفه . یعنی تعارض میان انتظار از نقش خود و نیازهای شخصیتی ، مادی ، رفاهی و معنوی که احراز این نقش مرتفع می سازد . اینکه تا چه اندازه نیازهای فردی مدیر بر مدیریت او اثر می گذارد ؟ یا تا چه اندازه نقش مدیریت بر نیازهای فرد غالب می شود ؟ و یا اینکه اگر مدیری آمادگی ، توانائی یا علاقه مندی نمایان شدن در میان معلمین را نداشته باشد ولی برای مدیریت این امر ضروری می باشد و ... دچار تعارض نوع چهارم می شود .

#### ابهام نقش :

ابهام در نقش شغلی فرد نیز که ناشی از نا آگاهی و نبود اطلاعات لازم در مورد شغل است می تواند به ایجاد فشار کمک کند . هنگامیکه ارتباطات در درون سازمان ضعیف است ، آموزشهای لازم برای کارکنان وجود ندارد و اطلاعات مورد نیاز در اختیار کارکنان قرار نمی گیرد . این ابهام نقش بیشتر و احتمال بروز فشار روانی افزونتر می شود .

« در تحقیقی ، « فرنیچ » و « کاپلان » دریافتند که در یکی از پایگاههای ناسا ( مرکز فضائی امریکا ) در یک گروه نمونه که از ۲۰۵ نفر داوطلب تشکیل شده بود ، ابهام شغلی بطور بارز و قابل توجهی به عدم رضایت و یا حداقل رضایت شغلی و یا نگرانیهای مربوط به کار ، که جسم و روان و سلامتی فرد را تحت تأثیر قرار داده بود مربوط می شد . همین عامل ( ابهام نقش ) به علائم دال بر فشارها و بحرانهای جسمی نظیر افزایش فشار خون و شدت ضربان قلب نیز مربوط می شد »<sup>(۱)</sup>

#### ۴ - ۱ - « ناکامی »<sup>(۲)</sup>

« ناکامی عبارت است از حالت فردی که از ارضاء یک نیاز منطقی خود محروم شده یا حتی در برآوردن امیدهای خود گول خورده است . ناکامی می تواند محصول فقدان یک شیء (عدم وجود غذا برای

۱ - کوپر، کاری ال ، فشار روانی ( راههای شناخت و مقابله ) ص ۳۰

یک فرد گرسنه ( یا محصول برخورد با یک مانع در راه برآوردن نیازها باشد )<sup>(۱)</sup> در تعریف دیگری « ناکامی را چیزی دانسته اند که مانع رسیدن شخص به هدف می شود بدین معنی که راه شخص ، برای رفتاری که موجب رسیدن به هدف است مسدود می گردد »<sup>(۲)</sup>

مثلاً داوطلبی که برای شرکت در کنکور مسافرت می کند و به موقع نمی تواند به جلسه امتحان برسد یا اگر اتومبیل شخصی ، هنگام رفتن به محل کارش روشن نشود گفته می شود این افراد در کوشش خودشان باناکامی روبرو شده اند .

**موانع موجود در راه برآوردن نیازها می تواند دو نوع باشد .**

۱ - محرومیتهای خارجی ( موانع بیرونی )

۲ - محرومیتهای داخلی ( موانع درونی )

**محرومیتهای خارجی :** آنهایی هستند که خارج از خود فرد وجود دارد و در واقع از محیط نشأت می گیرد به عبارت دیگر ، موانع بیرونی ، سلسله وسیعی از موانع محیطی اعم از فیزیکی ( غیر اجتماعی ) و یا اجتماعی هستند که سبب خنثی شدن کوششها و ارضا نشدن احتیاجات ما هستند از قبیل : اتفاقاتی چون قحطی و زلزله و تصادفات و یا مرگ اشخاص محبوب که منابع اصلی محرومیت در محیط فیزیکی ما محسوب می شوند .

موانع اجتماعی ، بصورت انتظامات و قیود مختلف و تنبیه و توبیخی که شکستن این قیود ببار می آورد سبب شده است که ما برای ارضای احتیاجات خویش نیروی خود را به سوی هدفهایی که مورد تأیید و تصویب اجتماعی است رهبری کنیم و فقط از وسایلی که مورد قبول اجتماع است برای وصول به آن اهداف استفاده کنیم .

دیگر از منابع مهم خارجی محرومیت ، جنگها و ورشکستگی اقتصادی و رقابت افراطی و اختلافات

۱- گنجی ، حمزه ، روانشناسی عمومی ، ص ۲۱۲

۲- علوی ، امین اله ، روانشناسی مدیریت و سازمان ( رفتار سازمانی ) ، ( تهران : مرکز آموزش مدیریت دولتی - چاپ دوم - ۱۳۷۴ )

مذهبی و نژادی و تغییرات سریع و عدم اطمینان اجتماعی است. این شرایط فشار روانی فراوانی بر بسیاری از ما وارد می آورند و موجب احساس تنهایی و بی کفایتی و ناامنی در ما می گردند.

**محرومیت‌های درونی:** آنهایی هستند که در درون خود فرد وجود دارد. به عبارت دیگر موانع درونی بعضی از محدودیت‌های وجودی، مثل نقائص جسمی، کمبود عقل و فقدان جذابیت و ... هستند که ممکن است منبع محرومیت شخص در راه حصول شهرت و موفقیت و مقام اجتماعی گردد. همچنین بعضی از حالات جسمانی مانند: خستگی و بیماری از منابع مهم فشار روانی بشمار می آیند.

معمولاً افراد مختلف در برابر ناکامیها، واکنشهای گوناگون از خود نشان می دهند. واکنشهای گوناگونی که افراد در برابر ناکامی از خود نشان می دهند نماینده وضع و ساختمان روانی و شخصیتی آنهاست. رفتار افراد ممکن است جنبه تجاوزکارانه یا دفاعی و یا محافظه کارانه داشته باشد. بطور کلی رفتار افراد در اینگونه موارد قابل پیش بینی نیست ولی هرگاه فرد، راه چاره مناسبی برای حل مشکل برگزیند رفتاری سازنده از خود نشان می دهد.

#### فرضیه ناکامی - پرخاشگری<sup>(۱)</sup>

پرخاشگری از جمله رفتاری است که افراد در برابر ناکامیها از خود نشان می دهند.

« پرخاشگری را رفتاری تعریف کرده اند که هدف آن صدمه زدن به خود یا به دیگری است. آنچه در این تعریف حائز اهمیت است قصد و نیت رفتار کننده می باشد. یعنی یک رفتار آسیب زا، در صورتی پرخاشگری محسوب می شود که از روی قصد و عمد به منظور صدمه زدن به دیگری یا به خود انجام گرفته باشد »<sup>(۲)</sup>

آزمایشهای مربوط به ناکامی نشان می دهد که هرگاه فردی در راه رسیدن به هدف ناکام شود این ناکامی، بلافاصله واکنشی بصورت پرخاشگری بدنبال دارد تا جائیکه گروهی از محققان معروف به گروه

1- frustration - aggression hypothesis

۲- کریمی، یوسف، روانشناسی اجتماعی، (تهران: دانشگاه پیام نور، دی ۱۳۶۸) ص ۲۱۳

«بیل»<sup>(۱)</sup> فرضیه ناکامی - پرخاشگری را عنوان کرده و معتقدند که پرخاشگری واکنش طبیعی در برابر ناکامی است بنابراین فرضیه، هرگاه عملی پرخاشگرانه روی دهد، این عمل همواره ناشی از نوعی ناکامی یا بازداری پاسخ معطوف به هدف است که بر موجود زنده تحمیل شده است. بر عکس، هرگاه موجود زنده از ناکامی و سرخوردگی رنج ببرد، به پرخاشگری متوسل می شود.

با گذشت سالیان، نقاط ضعف این فرضیه، نمایان شد. مثلاً این نکته مطرح گردید که اغلب در پاسخهای معطوف به هدف مداخله به عمل می آید بی آنکه هیچ گونه پرخاشگری روی دهد. همچنین، در واکنش به ناکامیهای نسبتاً جزئی، اغلب پرخاشگری زیادی رخ می دهد. در نتیجه این نقاط ضعف و پرسشهای دیگر، سرانجام شخصی بنام «برکوویتز»<sup>(۲)</sup> در صدد برآمد تا یک صورتبندی تازه پیشنهاد کند «بنا بر نظر «برکوویتز» فرضیه اصلی ناکامی - پرخاشگری به سه پیش بینی منجر می شود.

۱ - نخستین پیش بینی این است که هر چه ناکامی شدیدتر باشد، پرخاشگری بیشتر است.

۲ - هر چه انگیزه رفتار ناکام شده قویتر باشد، ناکامی بیشتر است و فشار برای پرخاشگری نیز بیشتر خواهد بود.

۳ - هر چه تعداد ناکامیها بیشتر باشد، پاسخ پرخاشگرانه شدیدتر خواهد بود.

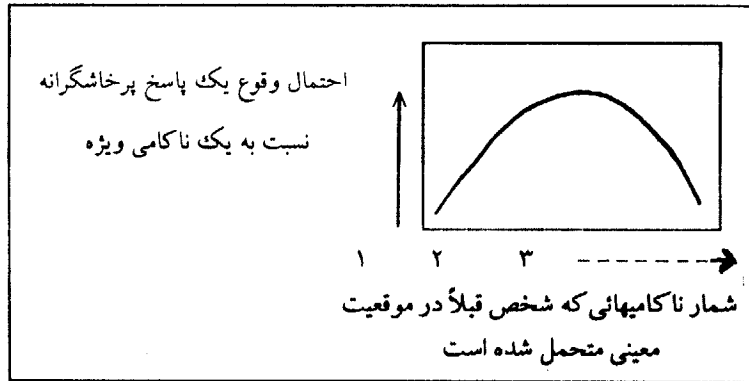
برکوویتز به این نتیجه گیری رسید که دو فرضیه اول تأیید می شوند، لیکن فرضیه سوم تأیید نمی گردد. داده های مربوط به فرضیه سوم حاکی از یک رابطه منحنی هستند، بدین معنا که پرخاشگری بعنوان پاسخی به ناکامی تا یک نقطه با شمار ناکامیها افزایش می یابد و آنگاه رو به کاهش می گذارد آنگونه که در شکل زیر نشان داده شده است. چرا یک چنین رابطه ای حاصل می شود؟ چنین می نماید که انتظارات، پاسخ عمده به این پرسش باشند، بدین معنا که بتدریج که بر شمار ناکامیها افزوده می شود، شخص وقوع آنها را انتظار دارد. بنابراین، هنگامیکه یک ناکامی کرارا روی می دهد، واکنش نسبت به آن کمتر منفی می گردد»<sup>(۳)</sup>

1- yale group

2- Berkowitz

۳- کورمن، آبراهام ک. روانشناسی صنعتی و سازمانی - دکتر حسین شکر کن (مترجم) (تهران: انتشارات رشد - چاپ اول - بهار





شکل شماره ۵ - رابطه میان احتمال پرخاشگرانه و شمار ناکامی‌های پیشین

#### ۵-۱ - اتفاقات و تغییرات غیر منتظره در زندگی شخصی :

یکی دیگر از عوامل ایجادکننده استرس فردی (شخصی)، اتفاقات و تغییرات غیر منتظره در زندگی شخصی است. بعنوان مثال: مشکلات خانوادگی مانند جدایی از همسر، مرگ نزدیکان، بیماری‌های لاعلاج، بیکاری و فقر نمونه عواملی هستند که می‌توانند فرد را دچار استرس سازند.

#### ۲ - عوامل ایجادکننده استرس گروهی: (۱)

از جمله عوامل ایجادکننده استرس گروهی، میتوان به تعارضاتی که بین افراد و گروهها در سازمان اتفاق می‌افتد اشاره کرد. بعنوان مثال: عضویت فرد در گروهی که با افراد گروه مذکور هیچگونه تجانسی ندارد باعث فشار روانی می‌گردد. یا هدفهای آشتی ناپذیر در ارتباطات بین افراد، ممکن است موجبات فشار روانی را برای آنان فراهم سازد هدفهای متعارض بین رئیس و مرئوس، کارگر و کارفرما، ارباب رجوع و کارمند هم می‌تواند جزء عوامل ایجادکننده استرس گروهی بشمار آید.

#### بطور کلی عوامل گروهی فشارزا در سازمانها را می‌توان به سه زمینه زیر تقسیم کرد: (۲)

۲-۱ - فقدان همبستگی گروهی: این قضیه که از مطالعات تاریخی هائورن آغاز شد رفته رفته این نکته را آشکار ساخت که همبستگی برای کارکنان - مخصوصاً در سطوح پایین تر سازمانی - بسیار حائز اهمیت است. هرگاه فرصت این همبستگی در نتیجه طراحی وظائف از یک کارمند سلب شود، یادلیل محرومیت

او از این امکان، نتیجه اقدامات سرپرست باشد که بعضی از کارها را قدغن یا محدود کند یا دیگر اعضای گروه، او را از خود طرد کنند نتیجه می تواند بسیار فشارزا باشد.

**۲-۲ - تضاد بین افراد، بین گروه و تضاد درونی افراد:** تضاد از نظر مفهومی با فشار روانی ارتباط بسیار نزدیک دارد. بطور معمول، تضاد با اقدامات خصمانه یا ناشایست فردی نظیر هدفهای شخصی یا ارزشهای نیازهای انگیزشی، با افراد متعلق به گروه و با مناسبات گروهی ارتباط دارد. این قبیل تضادها نیز می توانند برای فرد فشار روانی قابل ملاحظه ای ایجاد کند.

**۲-۳ - فقدان حمایت اجتماعی:** حمایت یک یا تعدادی از اعضای یک گروه همبسته برای کارکنان بسیار مهم است. آنان با تقسیم کردن مسائل و خوشیهای خود با دیگران، بهتر به تخلیه بار هیجانی دست می یابند. هرگاه یک نفر از این حمایت اجتماعی محروم باشد ممکن است این محرومیت برایش بسیار فشارزا گردد.

#### فشار شغلی و علل ایجادکننده آن:

امروزه فشار شغلی بعنوان یکی از موضوعات مهم مطالعه درباره رفتار سازمانی مطرح شده است و به دلایلی در اقدامات<sup>چند</sup> مربوط به «مدیریت نیروی انسانی»<sup>(۱)</sup> راه پیدا کرده است از جمله می توان بدلائل زیر اشاره کرد: ۱ - چون فشار شغلی می تواند برای کارکنان و بویژه مدیران، اثرات مخرب فیزیولوژیکی و روان شناختی داشته باشد این پدیده در تندرستی آنان تأثیر سوء می گذارد و نقش آنها را در اثر بخشی سازمان کاهش می دهد.

۲ - اهمیت حیاتی بررسی فشار شغلی تنها به خاطر رنج و ناراحتی شدید جسمانی و روانی که برای افراد بوجود می آورد نیست بلکه به این دلیل است که حتی بصورت غیر مستقیم و در عین حال به میزان قابل توجهی به مشکلات اجتماعی و اقتصادی جوامع امروز مربوط می شود. بسیاری از محققان علت علاقه و گرایش خود به تحقیق پیرامون موضوع فشار شغلی را در رابطه با اقتصاد ملی و ارتباط متقابل این دو دانسته اند. ارزش اقتصادی فشار روانی در مواردی چون مخارج مربوط به دوران غیبت از کار، هزینه

ترخیص بیمار و صورت حساب و مخارج بیمارستان کاملاً در خور توجه است .

۳ - دلیل دیگر آنکه ، با کنترل فشارهای شغلی اخلاکگر در کنش انسانها ، می توان سازمانها را بنحوی مؤثرتر اداره کرد .

در هر شغلی ، تعداد معتناهی از منابع محیطی در ایجاد فشار شغلی دخیل هستند . ماهیت شغل ، نقش فرد یا حرفه اش در سازمان ، فشارهای ناشی از پیشرفتهای شغلی ، فضا و ساختار سازمان ، ماهیت روابط حاکم بر محیط کار ، و مشکلات ناشی از ارتباط متقابل سازمان و دنیای خارج از آن ، مانند کار بیرون در مقابل کار منزل ، عمده ترین این منابع به شمار می آیند . علاوه بر منابع فوق ، افزایش کار یا کاهش چشمگیر آن ، سفر زیاد ، ساعات طولانی کار ، مقابله با تغییرات و مشکلات کاری ، جبران هزینه های مربوط به اشتباهات و خطاهای کاری نیز از عوامل ایجاد فشار ، در محیط کار بشمار می آیند .

« در تحقیقی به تمامی کادر ( اعضای ) دانشگاه انگلستان نو ، واقع در آرمیدل ولز جنوبی و استرالیا یک فرم خصوصیات شخصی و پرسشنامه ارسال گردید که هدف آن جمع آوری اطلاعات درباره فاکتورهای شغلی بود که بعنوان فشارزای روانی مؤثر بر سلامت روانی و جسمی کادر دانشگاه عمل می کردند . بررسی فاکتورهای پرسشنامه فشارزای شغلی مشخص کرد که ۶ عامل به قرار زیر از عوامل استرس زای اصلی ، برای کادر دانشگاه بودند :

« اهمیت شغلی <sup>(۱)</sup> » ، « بار شغلی <sup>(۲)</sup> » ، « سیاست ( خط مشی ) کار <sup>(۳)</sup> » ، « برخورد فیما بین درکار <sup>(۴)</sup> » ، « شرایط کار <sup>(۵)</sup> » و « عدم سازماندهی دانشگاه <sup>(۶)</sup> »

در این تحقیق ، اعضای کادر جوان ، فشار شغلی بیشتری نسبت به کادر مسن تر نشان دادند . کادر متعلق به دانشکده علوم تربیتی ، دانشکده پرستاری ، دانشکده مطالعات فنی و حرفه ای و کادر عمومی دانشکده آرمیدل ، فشار شغلی بیشتری نسبت به کادر دانشکده های دیگر داشتند . از جمله اطلاعات دیگر

1- job significance  
3- work policies  
5- work conditions

2- work load  
4- Inter personal dealings at work  
6- university reorganization

این پژوهش، علائمی بود که نشان می داد کادر مشغول در سطوح شغلی بالاتر، نسبت به سطوح شغلی پایین تر، فشار روانی کمتری داشتند. هم فشار شغلی و هم فشار غیر شغلی، با سلامتی جسمانی و روانی ضعیف، و نارضایتی شغلی زیاد، همراه گشته بود»<sup>(۱)</sup>

شایان ذکر است که از عوامل مطرح شده در تحقیق فوق، دو عامل شرایط کار، و بارکاری در تحقیقات دیگری نیز مورد توجه بیشتر واقع شده اند.

### شرایط کاری:

« در تحقیقی « کورن هاووزر<sup>(۲)</sup> » دریافت که فقر سلامت روانی با عواملی چون شرایط نامطلوب کاری، تند کار کردن، تلاش فیزیکی، کار زیاد و ساعات بسیاری را در محیط کار گذراندن، ارتباط دارد. و در تحقیق دیگری، « کرتیس کیس<sup>(۳)</sup> »، « هاین من<sup>(۴)</sup> »، « آیتنر<sup>(۵)</sup> » که بر روی ۱۵۰ مرد مبتلا به آنزین قفسه صدی در میان چها رهزار کارگر صنعتی در برلین انجام دادند. متوجه شدند بسیاری از این کارگران، در محیطهائی کار می کنند که به جای هر نوع تکنولوژی، از سیستمهای ساده قدیمی و خطوط عادی حمل و نقل استفاده می شود<sup>(۶)</sup>»

### بارکاری (فشار کار زیاد):

داستان غم انگیز هزاران نفر از افرادی که در سنین چهل، پنجاه سالگی بر اثر کار زیاد جان خود را از دست می دهند برای کارشناسان پزشکی این معما را پدید آورده است که:

علت چیست؟ که فشار بیش از اندازه عده ای را می کشد در حالیکه افراد دیگر با آن سازگاری نشان میدهند؟

1- Dua , Jagdisnk , " Job stressors & their effect on physical health , emotional health & job satisfaction "

Journal of Educational Adminis tration (Uk) 32(1), 1994 , p.p 59-78

2- korn houser

3- Krittiskts

4- Heine mann

5- Eltner

۶- کوپر، کاری ال، فشار روانی (راههای شناخت و مقابله) ص ۲۸

«واژه «کاروشی»<sup>(۱)</sup> که در زبان ژاپنی رواج یافته، به معنی مرگ بر اثر پرکاری است. این واژه از سال ۱۹۸۸ پس از آنکه تعدادی از وکلا به خانواده های قربانیان کار اطلاع دادند که می توانند برای آنان از کارفرمایان ادعای غرامت بکنند معمول گردید. اما یکی از پزشکان برجسته ژاپنی بنام «دکتر تتسونو جو اوهااتا»<sup>(۲)</sup> رئیس بخش بیماریهای غیر واگیر انستیتو بهداشت عمومی این واژه را بنام خود سکه زد.

دکتر اوهااتا اظهار داشت: کاروشی هنگامی رخ می دهد که شخص آن قدر سخت کار می کند که آهنگ طبیعی زندگی وی از هم گسیخته می گردد و خستگی جمع شده، سبب بدتر شدن حالتیهای مانند: فشار خون، سفت شدن رگها و مانند آنها که از قبل شخص دچار آن بوده، می شود و بدن ناتوان می گردد و در نتیجه مرگ پدید می آید»<sup>(۳)</sup>

«فرنیچ و کاپلان طی پژوهشی که در سال ۱۹۷۰ انجام دادند متوجه شدند که کیفیت ذهنی پرکاری بشدت با کشیدن سیگار، که خود خطر شدید ابتلا به بیماریهای قلبی و بیماری روان نژندی را به همراه دارد، در ارتباط است. افرادی که مجبورند زیاد با تلفن صحبت کنند، کارمندان دفتری و افراد شرکت کننده در جلساتی که طی ساعات کار تشکیل می شوند بیشتر از کسانی که چنین اشتغالاتی ندارند سیگار می کشند.

«راسک»<sup>(۴)</sup> و «زومان»<sup>(۵)</sup> در یک بررسی که روی ۱۰۰ نفر بیمار جوان مبتلا به ناراحتیهای قلبی انجام دادند دریافتند که بیست و پنج درصد از این افراد به دو کار مختلف اشتغال داشته اند و به عبارت دیگر دو شغلی بوده اند. چهل و پنج درصد دیگر نیز (با توجه به فشار کاری خود) به کارهایی اشتغال داشته اند که حداقل به ۶۰ ساعت کار در هفته نیاز داشته است»<sup>(۶)</sup>

«از سال ۱۹۸۹ تا کنون، یک تیم تحقیقاتی با کمک دکتر اوهااتا در ژاپن مشغول جمع آوری اطلاعاتی درباره ۲۴۰۰۰ نفر از کارکنان هستند تا آثار کار سنگین را بر سلامت انسان مورد ارزیابی قرار

1- Karoshi

2- Dr. Tetsunojo uehata

۳- علوی - امین اله، مرگ بر اثر کار، (تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی - فصلنامه مدیریت دولتی دوره جدید - شماره ۲۳ - زمستان ۱۳۷۲) ص ۵۶

4- Russek

5- zohman

۶- کوپر، کاری ال، فشارروانی (راههای شناخت و مقابله) ص ۲۸

دهند . تقریباً نیمی از کسانی که هر هفته ۵۰ ساعت یا بیشتر کار می کردند شکایت از خستگی مداوم داشتند . بهترین نوش دارو برای این عده که مورد آزمایش قرار گرفته اند دست کم دو روز تعطیل هفتگی بوده است . استرس یا فشار روانی برای کسانی که ناچار به نگهداری یا پیروی از یک برنامه دقیق هستند یا در کارهای خود استانداردهای بالائی را می خواهند حفظ کنند بویژه اگر همکاری نداشته باشند که به آنها کمک کند ، مشکل اصلی زندگی است .<sup>(۱)</sup>»

« دکتر تاگوا<sup>(۲)</sup>» یکی از پزشکان ژاپنی که استاد دانشکده پزشکی « توکای<sup>(۳)</sup>» است می گوید : کارکنان ژاپنی که بصورت گروهی کار می کنند هر چند که معتاد به کار باشند پرخاشگر و عصبی نیستند . زیرا کار گروهی ، بسیاری از مشکلات فردی را که شخص از عهده حل آنها بر نمی آید به آسانی از میان می برد<sup>(۴)</sup>. « یکی دیگر از تحقیقاتی که در زمینه کمیت بار کاری صورت گرفته ، « مارگولیس<sup>(۵)</sup>» ، « کروس<sup>(۶)</sup>» و « کوین<sup>(۷)</sup>» انجام داده اند . آنها تعداد قابل توجهی از نمونه های تحقیقاتی ( ۱۴۹۶ نفر از افراد شاغل ۱۶ سال به بالا ) را مورد بررسی قرار دادند . پژوهشگران مذکور متوجه شدند که فشار و بار کاری ، بطرز چشمگیری با تعداد علائم و نشانه های دال بر فشار روانی در آن افراد نسبت مستقیم داشته است . افراط در نوشیدن مشروبات الکلی ، غیبت از کار ، پایین بودن میزان انگیزه کاری ، کمبود اعتماد به نفس و بی تفاوتی و عدم ارائه پیشنهادات بجا و متناسب کاری از آن جمله هستند<sup>(۸)</sup>. »

با توجه به نتایج تحقیقات مذکور و تحقیقات دیگری که در زمینه پرکاری صورت گرفته است می توان دریافت که پرکاری نشانه های مختلف بیماری روانی و جسمانی را به همراه دارد از جمله می توان به نشانه های زیر اشاره نمود :

۱- علوی ، امین اله مرگ بر اثر کار ، فصلنامه مدیریت دولتی شماره ۲۳ - ص ۵۷

2- Dr. Tagawa

3- Tokal

۴- همان منبع ، ص ۵۸

5- margolis

6- Kroes

7- Quinn

۸- کوپر، کاری ال ، فشار روانی ( راههای شناخت و مقابله ) ص ۲۹

نا رضایتی از کار، خستگی از کار، کمبود اعتماد به نفس، تهدید و نگرانی، بالا بودن میزان کلسترول خون، افزایش ضربان قلب، ناراحتیهای تنفسی و افراط در مصرف الکل و سیگار و ...

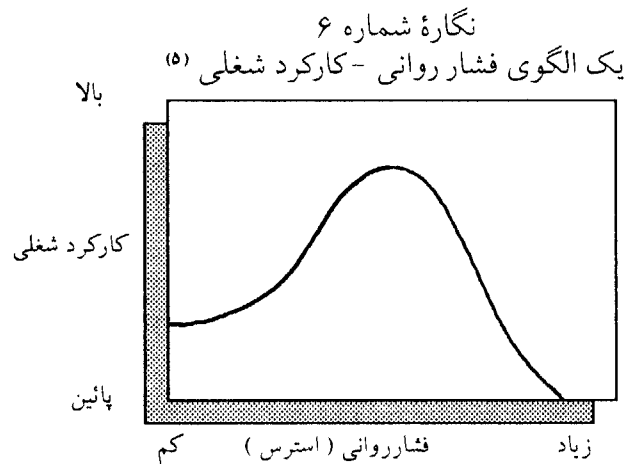
### رابطه استرس با میزان کار

در پژوهشهای دانشمندان نشان داده شده است که وجود استرس تا حدی نتیجه کار را افزایش می دهد ولی پس از آن کار رو به نقصان می نهد. برای انجام کار بطریق مطلوب میزانی از استرس مورد نیاز است. اگر استرس کمتر یا بیشتر از این میزان بشود نتیجه کار کاهش می یابد.

« در سال ۱۹۸۰ «رابرت یرکز»<sup>(۱)</sup> روانشناس دانشگاه یل همراه با «ج. دی. دادسون»<sup>(۲)</sup> در تحقیقی نشان دادند که فشار بیش از حد، تا حدودی کارائی را افزایش می دهد ولی فقط تا حد مشخص، و پس از آن کارائی انسان بشدت سقوط می کند<sup>(۳)</sup>»

« از تحقیقی که اخیراً انجام شده، چنین بر می آید که فشار روانی ملایم، مانند عوض شدن سرپرست یا تغییر محیط کار بصورت غیر ارادی، ممکن است به افزایش تلاش جهت بدست آوردن اطلاعات مربوط به شغل منجر شود<sup>(۴)</sup>».

نگاره زیر، یک الگوی فشار روانی - کارکرد را نشان می دهد که در آن پیوند میان فشار عصبی و کارکرد شغلی نمایان است.



1- Robert yerkez

2- J.D.Dodson

۳- روبرت، الیوت، فشارهای روحی و چگونه میتوان با آن مبارزه کرد؟، شاهرخ وزیری (مترجم) (تهران: صحافی چکامه، چاپ

سوم - ۱۳۷۰) ص ۴۲ ۴- لوتاتر، فرد، رفتار سازمانی - ص ۲۳۶

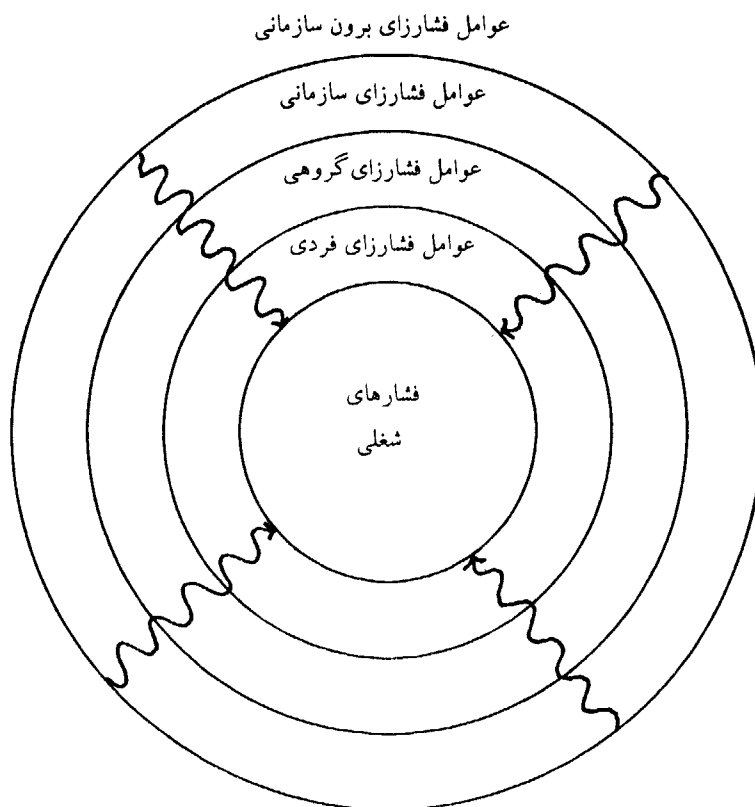
۵- دیویس - کیت و نیواستورم - جان - رفتار انسانی در کار (رفتار سازمانی)، محمد علی طوسی (مترجم) (تهران: مرکز آموزش

مدیریت دولتی - چاپ اول - ۱۳۷۰) ص ۶۴۳

با توجه به شکل بالا، هنگامیکه هیچ فشار روانی نباشد، شورهای شغلی نا پیدا هستند و کارکرد به کم بودن گرایش می یابد. در حالیکه فشار روانی افزایش می یابد کارکرد رو به افزایش می گذارد زیرا فشار روانی یاری می دهد تا شخص همه منابع را برای نیازمندیهای شغلی بسیج نماید. سرانجام فشار روانی به یک حالت تراز می رسد که بالاترین ظرفیت کارکرد روزانه شخص مطابقت دارد از این به بعد، فشار روانی بیشتر، دیگر نمی تواند، بهبود پدید آورد. سرانجام اگر فشار روانی بیش از اندازه شود، کاهش در کارکرد را در پی خواهد آورد زیرا فشار روانی در آن اختلال پدید می آورد.

در یک تقسیم بندی دیگر، علل ایجاد کننده فشار روانی یا عوامل مؤثر بر فشار شغلی را بصورت

نمودار زیر طبقه بندی کرده اند:



نمودار شماره ۷ - عوامل فشارزای مؤثر در فشار شغلی<sup>(۱)</sup>

چون عوامل فشارزای فردی و گروهی قبلاً توضیح داده شده، در این قسمت لازم می دانم باختصار



به عوامل فشارزای درون سازمانی و برون سازمانی نیز اشاره ای داشته باشم .

### عوامل سازمانی فشارزا (درون سازمانی) :

علاوه بر عوامل بالقوه فشارزا که به خارج از محیط سازمان مربوط می شود عوامل دیگری نیز وجود دارد که به خود سازمان مربوط است . مانند عدم مشارکت در تصمیم گیریها ، فقدان احساس تعلق به سازمان ، فقدان مشاوره و نظردهیهای مؤثر و عدم برقراری ارتباط خوب ، سیاستهای اداری و ... که بطور کلی این عوامل تحت مقوله های سیاست سازمانی ، ساخت سازمانی ، شرائط مادی سازمان و فرایندهای سازمانی دسته بندی می شوند .

اکثر عوامل فشارزا ، نتایج مستقیم سازمانهای بسیار پیچیده و بزرگ است . هر چند بعضی از عوامل مذکور ، در سازمانهای کوچک ، از جمله مدارس نیز یافت می شوند . از جمله عوامل فشارزای شغلی که در مدارس وجود داشته و امکان دارد عملکرد مدیران وزیر دستان آنها را تحت الشعاع قرار دهند عبارتند از :

ملاحظات غیر عادلانه مربوط به بررسی عملکرد ، تمرکز و عدم مشارکت در تصمیم گیریها ، سرو صدا ، گرما یا سرمای شدید ، آلودگی هوا ، نور ناکافی ، ارتباطات ضعیف ، بازخورد ضعیف و ناکافی درباره عملکرد ، اندازه گیری عملکرد به شیوه ای نا دقیق و مبهم ، سیستمهای نظارتی غیر عادلانه و بالاخره اطلاعات ناکافی .

تعداد بیشماری از تحقیقاتی که انجام گرفته اند به بررسی این موضوعات پرداخته و بویژه تأثیر مشارکت کارکنان را در امور مربوط به کار مد نظر قرار داده اند .

« اخیراً پژوهشی در مورد عدم مشارکت و ارتباط آن با بیماریهای ناشی از فشار روانی در « ناسا » انجام شده بود . نتیجه تحقیق نشان داد افرادی که برای مشارکت در کارها و تصمیم گیریهای اداری فرصت بیشتری داشته اند از کار خود بسیار خشنود و راضی بوده و از حد بالائی از اعتماد به نفس برخوردار هستند . و همچنین « مارگولیس » ، « کروز » و « کوبین » در پژوهش خود به این نکته پی بردند که عدم

مشارکت در کار عمده ترین و پایدارترین نشانه وجود فشار و بیماریهای ناشی از فشار روانی بشمار می آید<sup>(۱)</sup>»

### عوامل فشارزای برون سازمانی :

هر چند اکثر تحلیل گران فشارهای شغلی ، اهمیت نیروها و حوادث برون سازمانی را نادیده می گیرند این نکته روز به روز روشن تر می شود که تأثیر این نیروها و حوادث بسیار شدید است. محیطهای اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و سیاسی ، در سازمان به عنوان یک سیستم باز مؤثر واقع می شود و در صورتیکه تأثیرات آنها مخرب باشد موجبات فشار روانی کارکنان را فراهم می سازد .

« ایوان سویچ و ماتسون » فشارزاهای برون سازمانی را بصورت تغییرات اجتماعی ، تکنولوژی ، خانواده ، شرائط اقتصادی و مالی ، نژاد و طبقه اجتماعی و شرائط محیط زیست یا شرائط محیط زندگی تقسیم بندی کرده اند<sup>(۲)</sup> »

پدیده تغییرات اجتماعی و تکنیکی در شیوه های زندگی مردم اثرات عظیمی داشته و بدون شک این تأثیرات به مشاغل آنها نیز کشیده شده است . هر چند علوم پزشکی بر طول عمر انسانها افزوده و تهدید بسیاری از بیماریها را از بین برده یا کاهش داده است ، سرعت و حرکت زندگی امروز نیز ، فشار روانی را افزایش و بهزیستی را کاهش داده است .

« کوتینر » بهزیستی را چنین تعریف کرده است :

« تعادل هماهنگ و مولد جسمانی ، ذهنی و بهبود وضع اجتماعی که معلول قبول مسئولیت فردی

برای پیشرفت و توسل به برنامه افزایش تندرستی است<sup>(۳)</sup> »

از آنجا که امروزه مردم در نوعی زندگی سرشار از دویدن و دویدن ، تحرک ، شهرنشینی ، ازدحام و ... گرفتار شده اند بهزیستی آنان بطور کلی راه تباهی پیموده ، امکانات بالقوه ابتلا به فشار روانی در محیط کار افزایش یافته است .

خانواده نیز بعنوان عامل برون سازمانی ، در فشار روانی افراد تأثیر زیادی دارد . شرائط خانوادگی -

۱- کوپر ، کاری ال ، فشار روانی ( راههای شناخت و مقابله ) ص ۳۸

۳- همان منبع ، ص ۲۲۴

۲- لوتانز - فرد - رفتار سازمانی - ص ۲۲۴

اعم از یک بحران مختصر مانند دعوی خانوادگی یا بیماری یکی از اعضای خانواده، یا مناسبات غیر دوستانه با همسر و فرزندان بمدت طولانی - می تواند در نقش عامل مهم فشارزای یک کارمند یا مدیر ظاهر شود. تغییر محل خانه و محل کار نیز می تواند همین نقش را داشته باشد. در واقع تغییر محل کار و به تبع آن تغییر محل زندگی، در روزگار ما یکی از واقعیات زندگی شغلی است.

«به استناد «پال و پال»<sup>(۱)</sup>، ۲۲ درصد مدیرانی که در انگلیس مورد بررسی قرار گرفته اند محل کار و منزل خود را هر ۲ و یا ۳ سال تغییر می دهند و ۲۳ درصد دیگر، هر ۵ سال به اینکار مبادرت می ورزند. در امریکا ۶۶ درصد مدیرانی که مورد مطالعه قرار گرفته اند، هر ۲ یا ۳ سال، یکبار محل زندگی و شغل خود را تغییر می دادند. به اعتقاد جامعه شناسان و روان شناسان، تغییر محل کار و زندگی با افزایش بیماریهای ناشی از استرس، الکلیسم و اختلالات دیگر ارتباط مستقیم دارد»<sup>(۲)</sup>

با استفاده از نتایج تحقیقات از جمله عوامل تشدید کننده استرس ناشی از تغییر محل کار و زندگی

را می توان باختصار بصورت زیر مطرح نمود:

- درگیریهای جدید شغلی و مسائل ارتباطی با اشخاص در کار جدید

- نداشتن مهارتهای مورد نیاز در شغل جدید

- نیاز به اثبات توانایی

- نگرانی زن و فرزند

- فراهم نبودن تسهیلات مطلوب (رفاهی، ورزشی و ...)

- و ...

سیاستهای سازمانی

- ملاحظات غیر عادلانه و دلخواه
- مربوط به بررسی عملکرد
- نابرابری در پرداختها
- مقررات انعطاف ناپذیر
- نوبت کاری غیر ثابت
- اقدامات دو پهلو و ابهام آمیز
- جابجائی مداوم
- شرح وظائف غیر واقعی

ساختهای سازمانی

- تمرکز، عدم مشارکت در تصمیم گیریها
- امکانات اندک برای پیشرفت
- صوری بودن بیشتر کارها (فرمالیسم)
- تخصص شدید
- اتکای متقابل واحدها به یکدیگر
- تضاد صف و ستاد

شرایط مادی

- ازدحام و فقدان امکانات
- در تنهایی کار کردن
- سروصدا، گرما یا سرمای شدید
- وجود مواد شیمیائی یا
- تشعشعات مسموم کننده
- آلودگی هوا
- خطرات ایمنی
- نور ناکافی

فرآیندها

- ارتباطات ضعیف
- بازخورد ضعیف و ناکافی درباره عملکرد
- هدفهای مبهم و متضاد
- اندازه گیری عملکرد به شیوه ای
- نادقیق و مبهم
- سیستمهای نظارتی غیر عادلانه
- اطلاعات ناکافی

فشار شغلی

نمودار شماره ۸ - عوامل فشار زای درون سازمانی : (۱)

### هزینه و بهای فشار روانی برای جامعه: (۱)

در طول دو سه دهه گذشته در امریکا و انگلستان، میزان مرگ و میرهای ناشی از فشار روانی، نظیر بیماری‌های قلبی در میان مردان ۳۵ تا ۴۴ سال، بیشتر شده و از سن ۴۰ به بالا رشد فزاینده‌ای داشته است. بعنوان مثال: در انگلستان وولز، در فاصله‌های ۱۹۷۳-۱۹۵۰ این میزان تقریباً دو برابر شده است تا سال ۱۹۷۳، ۴۱٪ (درصد) از کل مرگ و میرهای گروه سنی ۳۵-۴۴ سال، مربوط به بیماریهای قلبی عروقی بوده‌اند.

در سال ۱۹۷۶، انجمن قلبی امریکا، میزان هزینه‌های مربوط به بیماریهای قلبی - عروقی موجود در این کشور را بالغ بر بیست و شش میلیارد و هفتصد میلیون دلار در سال تخمین زده است. برای آن گروه از اشخاص یا سازمانهایی که نیروی انسانی را در استخدام خود دارند نیز فشار روانی می‌تواند هزینه‌ها و خسارتهای بسیاری را به همراه داشته باشد که غیبت از کار، بارزترین پیامد آن است. در فاصله بین سالهای ۱۹۵۴-۱۹۶۸ و ۱۹۶۷-۱۹۶۸، عصبیت، ضعف و ناتوانی و سردردها، ۱۸۹ درصد روزهای غیبت از کار مردان و ۱۲۲ درصد برای زنان را موجب گردیده است.

از سوی دیگر، نویسندگان امریکائی کوشیده‌اند تا در سطح گسترده‌تر و با بینش آگاهانه، خسارت ناشی از فشار روانی بر اقتصاد ملی را محاسبه کنند. این گروه در محاسبات خود عواملی نظیر از بین رفتن تولیدات، تهدیدات، ممانعتها و صدماتی را که بواسطه حرکات و رفتارهای غیر قانونی ایجاد می‌شوند در نظر گرفته‌اند. این محاسبات طیف میان ۲۰-۶ میلیارد دلار و یا به عبارتی دیگر ۳-۱ درصد تولید ناخالص ملی قرار می‌گیرد.

«فلتون (۲)» و «کول (۳)» تخمین زده‌اند که فقط بیماریهای قلبی - عروقی، بیش از ۱۲ درصد وقت افراد شاغل امریکا را اشغال نموده و از نقطه نظر اقتصادی معادل ۴ میلیارد دلار در سال خسارات مالی وارد آورده است.

یکی از عقاید و نظراتی که در مورد بیماریهای قلبی - انواع زخم معده و ناراحتیهای گوارشی و سایر

۱- کوپر، کاری ال. فشار روانی (راههای شناخت و مقابله). ص ص ۶۷-۶۶

بیماریهایی که به فشار روانی ناشی از شغل ارتباط داشته و بسیار رواج دارد این است که چنین بیماریهایی در میان افراد متخصص جامعه بسیار شایع است و به عبارت دیگر بیماری رؤسا و مدیران به شمار می آید. « مؤسسه « آسپن <sup>(۱)</sup> » که در زمینه کمک به درمان استرس فعالیت می کند در گزارش سالانه خود نوشته است که مرگ زودرس کارکنان برای صنایع امریکائی سالانه ۲۵ میلیارد دلار هزینه به بار می آورد. مؤسسات صنعتی ایالات متحده امریکا، سالانه ۱۲۵ میلیارد دلار هزینه بهداشت و درمان کارکنان خود می کنند که این رقم هر سال ۱۵ درصد افزایش می یابد <sup>(۲)</sup>»

#### مطالعات دیگری در ارتباط با استرس:

فشار روانی یا استرس که واژه اصلی آن ریشه در زبان لاتین دارد در قرن هفده میلادی، بسیار متداول بوده و به معنی سختی، دشواری، فلاکت و محنت بکار رفته است. در اواخر قرن هیجده، معنی آن به نیرو، فشار، زور و تلاش بسیار تغییر یافت و منظور آن در وهله اول، نیروهای ذهنی و جسمی فرد یا افراد بود.

فیزیولوژیست بزرگ قرن نوزدهم فرانسه «کلود برنارد <sup>(۳)</sup>» در مطالعات خود به این نتیجه رسید که قسمت مختلف بدن موجودات زنده تکامل یافته، بوسیله خون احاطه شده که برای ادامه زندگی ارگانیسم، باید بطور مستمر وجود و ثبات داشته باشند تا زندگی بتواند ادامه یابد. بنظر او هدف تمام ساختارهای فیزیولوژیک، تنها حفظ این ثبات است. این نظریات بوسیله « والتر کانن » در سال ۱۹۳۲ بسط و گسترش یافت و او به این ثبات داخلی نام « تعادل حیاتی » داد که ناهنجاریهای ارگانیسم را که در اثر عوامل فشار آور بیرونی و درونی ایجاد شده، رفع می کند.

مثلاً مکانیسمهای تعادل حیاتی موقعیکه نمک در مواد مایع بدن بیشتر می شود کوشش می کنند که درجه نمک را در بدن به میزان مطلوب آن برسانند. بعدها « کانن » و « سلی » ثابت کردند که فشارهای

1- Aspen Institute for the management of stress

۲- علوی، امین اله، فشارهای عصبی و روانی در سازمان (استرس)، (تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی، فصلنامه مدیریت دولتی، دوره جدید، شماره بیستم، بهار ۱۳۷۲) ص ۴۱

3-claude Bernard

فیزیولوژیک بخودی خود قادرند تغییرات هورمونی چشمگیری ایجاد کنند که بنوبه خود سبب ایجاد واکنشها و علائم فیزیولوژیک می گردند. « هانس سلی »<sup>(۱)</sup> و همکارانش در سال ۱۹۵۲ میلادی یک تئوری برای نشان دادن چگونگی واکنش موجود زنده در مقابل استرس ارائه دادند. وی در تحقیق پیرامون یک هورمون جدید جنسی، برحسب تصادف کشف کرد که آسیب بافت بدن تقریباً پاسخ نامشخص همه محرکات زیان آور است. « سلی » نام این پدیده را، علامت مشخصه « انطباق عمومی » (GAS)<sup>(۲)</sup>، گذاشت و حدود یک دهه بعد اصطلاح فشار روانی را در نوشته هایش بکار برد.

بنظر « سلی » علامت مشخصه انطباق عمومی دارای سه مرحله است :

- بازتاب هشدار ( زنگ خطر )<sup>(۳)</sup>

- مرحله تسلط<sup>(۴)</sup> یا مقاومت<sup>(۵)</sup>

- مرحله فرسودگی ( تحلیل رفتن )<sup>(۶)</sup>

در مرحله زنگ خطر، یک عامل فشار زای خارجی، سیستم درونی فشار روانی را به حرکت در می آورد پیامد آن تعدادی واکنش فیزیولوژیکی و شیمیائی، نظیر: افزایش ترشحات غده هیپوفیز و آدرنالین و حساسیت شدید حواس است. اگر « عامل فشارزا »<sup>(۷)</sup> ادامه پیدا کند علامت مشخصه انطباق عمومی به مرحله مقاومت می رسد که در این مرحله بدن، اندام یا سیستم لازم را برای مقابله با فشار به یاری می طلبد. با این وصف، هر چند ممکن است که در این مرحله مقاومت بدن در برابر عامل فشار شدید باشد، ولی امکان انتقال این مقاومت به دیگر عوامل فشارزا، اندک یا در واقع هیچ است. بالاخره هرگاه عامل فشار به مدت طولانی ادامه پیدا کند احتمال دارد اندوخته مکانیسمهای انطباقی مرحله دوم به پایان برسد و انسان تحلیل برود.

1- Hans selye

2- General Adaptive syndrome

3- Alarm Reaction

4- mastery

5- Resistance

6- Fatigue

7- stressor

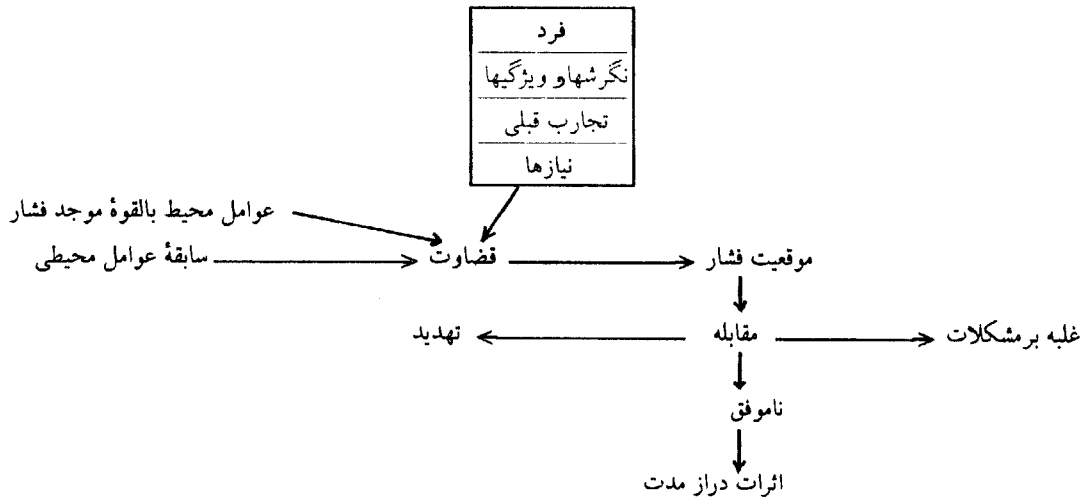
هنگامیکه این حالت حادث می شود ممکن است شخص به مرحله زنگ خطر بازگردد و دوباره این فرایند سه مرحله ای با یک اندام یا سیستم دیگر آغاز شود و یا مرگ وی فرا می رسد .

تراز مقاومت عادی نمودار شماره ۹ - نشانگان سازگاری عمومی (۱)

مرحله واکنش آگاهی دهنده	مرحله مقاومت	مرحله فرسودگی
سطح هورمونی افزایش می یابد احساسها بالا می گیرد و تنشها پدید می آید	ترشح هورمونها در سطح بالا می ماند کوششهای فیزیولوژیکی برای مقابله با استرس به حداکثر می رسد مقاومت بوسیله مکانیزمهای دفاعی و استراتژی سازگاری تشدید می شود	مقاومت در برابر استرس مداوم شروع به پائین آمدن می کند عملکردهای مغزی با تغییرات سوخت و سوزی دچار مشکل می شود سیستم ایمنی بدن کارایی خود را شروع به از دست دادن می کند و با کم شدن بنیه فرد ، بیماریها و ناخوشیهای جدی و وخیم تر پدید می آید .



این نظریه بازتابی از نظرات و عقاید مقبول در دهه های ۳۰ و ۴۰ میلادی است که فشار روانی را بر اساس مدل و الگوی محرک - پاسخ تبیین می نمودند و آنرا اینگونه درک می کردند :



نمودار شماره ۱۰ - الگوی محرک - پاسخ برای تبیین فشار روانی (۱)

یکی دیگر از محققین بنام « فردگودوین (۲) » در سال ۱۹۸۳ نشان داد که انسانها قدرت زیادی برای تحمل استرسهای شدید را دارند لیکن هنگامی در مانده می شوند که قدرت تجهیز مجدد قوا برای مقابله با فشارهای جدید را نداشته باشند .

در حالیکه انواع پاسخها در مقابل عوامل استرس زا ، از افراد بشر سر می زند لیکن در اوائل دهه ۱۹۵۰ میلادی ، روانپزشکی بنام « توماس هلمز (۳) » در پژوهشهای خود به این نتیجه رسید که تنها عامل مشترک در ایجاد هر نوع استرس لزوم و ضرورت و اجبار ایجاد تغییر و تحول مهم در روند زندگی معمولی فرد است . این پژوهشگر مشاهده کرد که در بیماران مبتلا به سل ، شروع بیماری غالباً متعاقب یک سلسله اتفاقات و حوادث و بحرانهای مخرب ، مانند : مرگ و میر در خانواده ، از دست دادن شغل یا تغییر آن ، ازدواج ، طلاق و مانند آنها بوده است . البته او می افزاید که استرس علت ایجاد سل نیست لیکن در شدت و خامت آن مؤثر است .

۱- کوپر ، کاری ال ، فشار روانی (راههای شناخت و مقابله ) ، ص ۱۱

2- fred , Goodwin

3- Thomas Holmes

« توماس هلمز » و روانشناسی بنام « ریچارد ریه <sup>(۱)</sup> » به منظور نشان دادن تأثیر استرس ناشی از تغییرات عمده زندگی در سالهای ۱۹۴۰ و ۱۹۵۰ میلادی طی تحقیقاتی این نکته را تأیید کرده اند که تغییرات بسیار ناگهانی زندگی، در حقیقت افراد را به شدت گرفتار فشار روانی می کند. این دو محقق طی برنامه ای برای اندازه گیری اثرات حوادثی که موجب تغییرات در زندگی می گردند ۵ هزار نفر را مورد پرسش قرار دادند تا بدانند هر یک از این حوادث تا چه حد به کوشش شخصی احتیاج دارند تا کسی بتواند خود را با اثرات آن تطبیق دهد. ملاک محاسبه نیز ۱۰۰ درجه استرس در نظر گرفته شد. نتایج این آزمایش موجب انتشار و استفاده فراوان از این جدول، که به ترازوی هولمز - ریه معروف شده است گردید. در رأس این جدول، مرگ همسر قرار دارد که حداکثر یعنی ۱۰۰ درجه استرس ایجاد می کند بدنبال آن به ترتیب طلاق با ۷۳ درجه استرس، جدائی والدین با ۶۵ درجه استرس و ... قرار دارند. نتیجه این تحقیق بطور کامل در جدول زیر نشان داده می شود:

جدول شماره ۲ اثرات نسبی تغییرات زندگی (برحسب درصد) <sup>(۱)</sup>

درصد تأثیر	نوع تغییر
۱۰۰	وفات همسر
۷۳	طلاق
۶۳	زندانی شدن
۶۳	فوت خویشاوندان نزدیک
۵۳	بیماری یا مصدوم شدن شدید
۵۰	ازدواج
۴۷	اخراج از کار
۴۵	بازنشستگی
۳۹	مشکلات مربوط به مسائل جنسی
۳۹	سازگاری مجدد در کسب و کار
۳۶	عوض شدن خط کاری
۳۱	خرید خانه
۲۹	تغییر مسئولیت کاری
۲۳	بروز مسئله با سرکارگر
۲۰	تغییر در شرایط یا ساعات کار
۱۳	مرخصی
۱۲	تعطیلات کریسمس
۱۱	عوض شدن اندکی از مقررات و قوانین

در اینجا باید توجه داشت تمام حوادثی که موجب استرس می شوند الزاماً حوادث نامطبوع نیستند. بلکه حوادث دلخواه نیز در ایجاد استرس اثر می گذارند، نگاهی به این آمار که از ترازوی هولمز - ریه، استخراج شده موضوع را روشن می کند. ازدواج ۵۰ درصد و خرید خانه ۳۱ درصد - فرارسیدن سال نو و جشن میلاد مسیح ۱۲ درجه استرس ایجاد می کنند.

« در پژوهش دیگری که هولمز انجام داد نشان داد که از ۸۸ دکتر جوان، آنهایی که ۳۰۰ نمره یا بیشتر در مقیاس بالا بدست آورده بودند ۷۰ درصد احتمال بروز زخم معده و اختلالات روانی، شکستگی استخوان و سایر مشکلات مربوط به سلامت در حداقل دو سال پس از وقوع یک حادثه ناگوار وجود داشت. در کسانی که مجموع نمرات آنها به ۲۰۰ نمی رسید فقط ۳۷ درصد احتمال ابتلاء به ناهنجاریهای مذکور در بالا موجود بود (۱) »

« جک بارکاس مشاهده کرد که در کسانی که نمرات بالا در آزمون هولمز - ریه بدست می آوردند سطح ترشح هورمونهای مربوط به استرس بمیزان قابل توجهی بالاست (۲) » این هورمونها عبارتند از «آدرنالین (۳)»، «نوراپی نفرین (۴)» و «بتا اندورفین (۵)».

عده دیگری از دانشمندان از جمله روانشناسی معروف بنام «ریچارد لازاروس» معتقد است که وقایع کوچک روزمره بیشتر باعث ایجاد استرسهای جسمی و روانی می گردند تا وقایع مهمی که هلمز از آنها یاد می کند.

این نظریه را تعدادی از محققان مورد تأیید قرار می دهند مثلاً «در پژوهشی که به سال ۱۹۸۳ توسط چارلز اسپاس برگر (روانشناس) و کنت گریب، استاد دانشگاه فلوریدا، جنوبی، ضمن بررسیهای خود بر روی ۲۱۰ نفر از افسران پلیس، به این نتیجه رسیده اند که آنچه در این افسران موجب فشار روانی می شود

۱- شاملو، سعید، بهداشت روانی، (تهران: شرکت سهامی چهر، چاپ ششم - ۱۳۶۳) ص ۱۵۲

۲- همان منبع، ص ۱۵۳

3- Adrenaline

4- Norepine phrin

5- Bata- endorphine

دنبال کردن یک پرونده جنائی و یادست زدن به توقیف مجرمین بزرگ به تنهایی نیست . بلکه مقابله روزمره و کلنجار رفتن با سیستمی که این افسران آن را سیستم قضائی غیر مؤثر و نارسا می خوانند و گزارشهای تحریف شده ای که مطبوعات از چگونگی کار آنها منعکس می سازند عامل اصلی در این افسران به شمار می آید (۱)»

تحقیقات مربوط به رابطه عوامل و رویدادهای استرس زا با میزان فشار روانی در ایران نیز بطور محدود انجام گرفته و نتایج آن با اندک اختلافی ، همان نتایج را نشان داده است . این تحقیقات توسط گروهی از پزشکان و روانپزشکان انجام شده است .

« در این پژوهش گروهی از کارکنان دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی مورد بررسی قرار گرفتند هدف اصلی این مطالعه تهیه جدولی از رویدادهای مختلف زندگی بر اساس شدت استرس است که در جامعه ما به فرد وارد می کند . در این رتبه بندی ضریب همبستگی بین پاسخ گروه کارکنان و دانشجویان محاسبه شد که پاسخها مثبت و معنی دار بوده است (  $r=0.896$  ) . همچنین از ده رتبه بندی اول جدول ( رویدادهایی که استرس زا بودند ) هشت رویداد مشترک با جدول هولمز - ریه دیده می شود مرگ همسر ، محکومیت به زندان ، خیانت همسر یا مرگ فرزند ، طلاق ، مرگ یکی از اعضای خانواده ، بستری شدن عضو خانواده ، مجروح یا بیمار شدن ، ازدواج ، تلاش برای پیدا کردن محل جدید برای سکونت ( اجاره نشینی ) بمباران هوایی ، تولد فرزند ، برکناری از کار ، تغییر در سلامتی ، متارکه موقت با همسر ، خدمت زیر پرچم ، نامزدی خود یا ازدواج فرزند ، اشتغال به شغل تازه و ... به ترتیب از جمله عوامل استرس زا در تحقیق فوق بودند (۲)»

در تحقیق دیگری در کشورمان ، که ۹۰ نفر از مدیران و سر پرستان بخش صنعت در استانهای تهران ، اصفهان ، گیلان ، مازندران ، شرکت داشتند نتایج بدست آمده بقرار زیر بود : در پاسخ به این سوال که:

۱- صالحیار، غلامحسین ، فشار روانی - استرس ( طاعون قرن ) ، ( بی تا- بی نا ) ص ۳۰

۲- مهاجر ، مرتضی و همکاران ، رتبه بندی رویدادهای استرس زای زندگی ( تهران ، مجله دارو و درمان سال هشتم شماره ۹۶ ،

دیماه سال ۱۳۷۰ ) ص ۵-۶

«آیا با فشار روانی غیر قابل تحمل روبرو بوده اید؟» ۹۳ درصد جواب مثبت دادند .

و در پاسخ به سؤال «در کدامیک از محیطهای خانوادگی، کاری و یا جامعه بیشتر با استرس مواجه بوده اید؟» ۵۷ درصد محیط کار، ۲۳ درصد محیط اجتماعی و ۱۷ درصد محیط داخلی منزل را مطرح ساختند . ضمناً در تحقیق فوق ، عوامل موجد استرس و پیامدهای آنرا به شکل زیر مطرح کردند (۱)

پیامدهای استرس در فرد

<p>۱ - جسمانی :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- بالا رفتن فشارخون</li> <li>- طپش قلب</li> <li>- زخم معده</li> <li>- سردرد</li> <li>- و ...</li> </ul>
<p>۲ - روانی :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- عدم رضایت شغلی</li> <li>- تلون</li> <li>- عدم اتکاء به نفس</li> <li>- و ...</li> </ul>
<p>۳ - سازمانی :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- غیبت</li> <li>- تأخیر</li> <li>- کم کاری</li> <li>- خرابکاری</li> <li>- افزایش سوانح کاری</li> <li>- و ....</li> </ul>

عوامل استرس زا

<p>درون سازمانی</p>
<p>۱ - فیزیکی } نور سروصدا حرارت</p>
<p>۲ - شغلی :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تعارض در نقش</li> <li>- ابهام در نقش</li> <li>- کار زیاد</li> <li>- مسئولیت بیش از حد</li> <li>- تغییر</li> <li>- بازنشستگی</li> </ul>
<p>۳ - گروهی :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- فرمهای گروهی مخالف</li> <li>- عدم انسجام</li> <li>- عدم احساس حمایت گروهی</li> </ul>
<p>۴ - سازمانی :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- کاغذ بازی</li> <li>- عدم حمایت رئیس</li> <li>- ساختار سازمان</li> <li>- رفتار رهبر</li> </ul>

عوامل ذاتی فردی

<ul style="list-style-type: none"> <li>- شخصیت</li> <li>- انگیزه ها و اهداف</li> <li>- سن</li> <li>- نژاد</li> <li>- سلامتی</li> <li>- تحصیلات</li> </ul>
---

جهان بینی

<p>نگرش و تلقی فرد از جهان</p>
--

عوامل خارجی

<ul style="list-style-type: none"> <li>- خانواده</li> <li>- جامعه</li> <li>- مالی</li> </ul>
--

نمودار شماره ۱۱ - عوامل استرس زا و پیامدهای آن

۱- ابطیحی ، حسین و الوانی ، مهدی ، پژوهشی پیرامون فشارهای عصبی مدیران بخش صنعت کشور ( تهران : دانشکده حسابداری و مدیریت علامه طباطبائی ، فصلنامه مطالعات مدیریت ، شماره پنجم - بهار ۱۳۷۱ ) ص ص ۱۴-۱۳

در تحقیق مشابه دیگری که توسط دکتر ابطحی در استانهای گیلان، تهران، مازندران، سیستان و بلوچستان - اصفهان، دامغان، زنجان و فارس انجام شده است. افراد نمونه انتخاب شده، علل فشارهای روانی را ابتدا به ۴ بخش، شامل عوامل شخصی، خانوادگی و اقتصادی، کاری و اجتماعی و فرهنگی تقسیم نموده، سپس هر کدام از آنها را بصورت زیر اولویت بندی کردند<sup>(۱)</sup>:

#### الف) علل شخصی به ترتیب اهمیت و اولویت:

- حساسیت بیش از اندازه نسبت به مسائل و مشکلاتی که در اطراف خود مشاهده می کنند
- کار و مسئولیتهای زیاد و بیش از ظرفیت جامعه کنونی که لازمه ادامه زندگی است
- کم حوصلگی و عصبانیت که در اثر حساسیت، کار و مسئولیتهای فراوان تشدید می شود
- کم روئی و کم حرفی که برای پاره ای از مردم، ریشه های فرهنگی - اجتماعی دارد
- بیماری و ضعفهای جسمی - روحی و روانی ناشی از مشکلات موجود
- عدم موفقیت در امور تحصیلی به علت مشکلات فراوان و کمبود مراکز علمی و آموزش عمومی
- نداشتن زمینه های عقیدتی که ناشی از فرهنگ قبل از انقلاب است
- عدم تظاهر و عوام فریبی و روبرو بودن با تظاهر و عوام فریبی دیگران
- عدم موفقیت در کسب و کار بدلیل انجام دادن کار صحیح و صادقانه
- پای بندی به قوانین و مقررات و رنج بردن از قانون شکنی دیگران

#### ب - علل خانوادگی و اقتصادی به ترتیب اولویت:

- مشکلات مربوط به تورم و بالابردن سطح هزینه های زندگی خانوادگی
- مرگ و میر بستگان، عزیزان و دوستان
- مشکلات مربوط به کمبود و گرانی مسکن و بطور کلی کمبود امکانات رفاهی
- مشکلات با همسر

۱- ابطحی - حسین، مدیریت و فشارهای روانی (تهران، دانشکده علوم اداری و مدیریت بازرگانی دانشگاه تهران، فصلنامه دانش

- مشکلات با فرزندان
- بیماریهای بستگان ، عزیزان و دوستان
- مشکلات با پدر ، مادر و سایر بستگان همسر
- مشکلات با والدین
- مشکلات با برادران و خواهران
- مشکلات طلاق و جدائی از همسر و فرزندان
- ج - علل مربوط به محیط کار :**
- کمبود امکانات در محیط کار
- وجود تبعیضات در محیط کار
- مشکلات با مدیران و سرپرستان
- عدم امنیت شغلی
- کمبود حقوق و مزایا
- کمبود اختیارات در مورد وظائف و مسئولیتهای محوله
- مشکلات با مرئوسان
- مشکلات مربوط به محیط فیزیکی نامساعد کار
- مشکلات با همکاران
- مشکلات مربوط به بیمه ، بازنشستگی و از کار افتادگی
- مشکلات با مراجعه کنندگان
- مشکلات در مورد تعهدات سازمانها و عدم امکان اجرای آنها
- مشکلات مربوط به وجود سازمانهای غیر رسمی و غیر مفید در درون سازمانها
- عدم رعایت اصول و مقررات مدون ، توسط همکاران در محیط کار

### د - علل اجتماعی و فرهنگی :

- توفیق افراد فرصت طلب در محیط کار و اجتماع
  - پایین بودن سطح فرهنگ اجتماعی برخی از مردم
  - عدم رعایت قوانین و مقررات اجتماعی و فرهنگی از طرف دیگران
  - کمبود امکانات تفریحی سالم
  - عدم احساس امنیت اجتماعی
  - عدم وجود فضای محبت آمیز، دوستی و روابط انسانی صحیح در جامعه
  - آلودگیهای موجود در محیط اجتماعی از قبیل آب، هوا، غذا، صدا و ...
  - ضعف در ایمان و معتقدات عمیق مذهبی در اجتماع
  - عدم رعایت عدالت اجتماعی
  - سود جوئی بیش از اندازه برخی از افراد جامعه
- و بالاخره در پاسخ به این سؤال که « در زمان تحمل فشارهای عصبی کدامیک از علائم زیر در شما ظاهر شود؟ » پاسخها به ترتیب اولویت عبارت بودند از:
- |                           |                               |
|---------------------------|-------------------------------|
| ۱ - خستگیهای جسمی و روحی  | ۲ - محدود شدن حوزه تمرکز فکری |
| ۳ - کم شدن قدرت حافظه     | ۴ - درون گرایی                |
| ۵ - تپش سریع قلب          | ۶ - سردرد                     |
| ۷ - گرم شدن غیر طبیعی بدن | ۸ - خشک شدن دهان              |
| ۹ - احساس گیجی            | ۱۰ - تغییر حالت تنفس          |
| ۱۱ - سردی دست و پا        | ۱۲ - دردهای عضلانی            |
| ۱۳ - دردهای استخوانی      | ۱۴ - بی خوابی و یا کم خوابی   |
- ۱۵ - رفتارهای ناهنجار از قبیل پرخاش به دیگران و یا پرت کردن اشیاء به اطراف
  - ۱۶ - دلسردی، فقدان انگیزه و یا ایجاد انگیزه های منفی



### تقویت موقعیتها و استرسهای شغلی

« این مطالعه ، اطلاعاتی را برای ایجاد یک محیط کاری که بتواند در مقابله با استرس از عهده انجام آن برآید فراهم می نماید . نتایج حاصل از این مطالعه نشان می دهد که متغیرهای تقویت موقعیتها (استقلال<sup>(۱)</sup>، کنترل روی عمل (تمرین)<sup>(۲)</sup>، پیوستگی گروه<sup>(۳)</sup>، تغییرات اساسی<sup>(۴)</sup>، رسیدگی مدیر<sup>(۵)</sup>) بطور معکوس با استرسهای شغلی ارتباط دارند»<sup>(۱)</sup>

فقر و محرومیتهای اقتصادی نیز از جمله عواملی است که محققان در ارتباط با استرس مورد مطالعه قرار داده اند « محقق بنام « دیوید جنکینز»<sup>(۷)</sup> نشان داد که در شهر بوستون امریکا در دو محله فقیر نشین این شهر که « یکی سیاه پوستان و در دیگری سفید پوستان کارگر در وضع اسفناکی از لحاظ شرایط زندگی بسر می برند در صدد مرگ و میر به علت همه نوع بیماری و بخصوص فشار خون و حمله قلبی ، بسیار بالاتر از محلات دیگر آن است »<sup>(۸)</sup>

تنوری خودکارانی: (۹) (۱۰)

خودکارانی یعنی ایمان و اعتقاد به توانائیهای شخصی در انجام دادن یک وظیفه معین بطور

1- autonomy

2- control over practice

3- group cohesion

4- substantive exchange

5-manager consideration

6-Brooks - El , wilkinson - JM, Bott- M, Taunton -RL " situational supports and job stress " spring 1993 , 6(1) . pp.39-45

7- David . jenkins

شاملو ، سعید ، بهداشت روانی - ص ۱۵۴

9-self - efficacy theory

۱۰- این قسمت از منبع زیر اقتباس و ترجمه شده است :

Alan M.saks و "moderating effects of self - efficacy for the relation ship between training method and anxiety and stress reactions of new comers" Journal of organizational behavior.vol. 15 و 1994 و p,p 639- 654

موفقیت آمیز. (بندورا<sup>(۱)</sup>، ۱۹۸۶). طبق نظر بندورا، پیامدهای خودکارایی در چهار مرحله طبقه بندی می شود:

۱ - خودکارایی از موقعیتها و فعالیتهایی که شخص برای خودش انتخاب میکند تأثیر می پذیرد (انتخاب رفتار)

۲ - خودکارایی مستلزم کوششی است که شخص برای فائق آمدن بر موانع و موقعیتها انجام می دهد

۳ - خودکارایی از استرس و نگرانی و احساس فرد تأثیر می پذیرد.

۴ - خودکارایی عملکرد و نحوه مقابله با رفتارها را پیش بینی می کند.

در سالهای اخیر مطالعات نشان داده است که خودکارایی، اجرای کارهای مرتبط به هم را پیش بینی می کند. متأسفانه مطالعات کمی نیز در رفتار سازمانی روشن ساخته که بین خودکارایی و کارهای مرتبط با آن، رابطه استرسی وجود دارد. مطالعات اخیر

(Jex and, Gudunowski 1992) از این قاعده مستثنی است چرا که آنها کشف کردند که خودکارایی

با نگرانی ارتباط منفی دارد. خودکارایی ممکن است برای افراد تازه کار در بدو ورود به سازمانها مهم

باشد زیرا تجربیات آنها معمولاً با «عدم اطمینان» و «بی اطلاعی»<sup>(۲)</sup> همراه است. (Louis, 1980) و خود

کارایی در ارتباط با نگرانی و استرس و بی اطلاعاتی مهم می باشد (Bandura, 1982).

### آموزش اجتماعی کردن و خودکارایی<sup>(۳)</sup>

برنامه های آموزشی و تربیتی، اغلب مرحله اصلی اجتماعی کردن تازه واردها (به سازمانها) می

باشد. (Feldman, 1989).

دو تن از محققین<sup>(۴)</sup> کشف کردند که: کارمندان تازه واردی که در جلسات توجیهی غلبه بر استرس

شرکت کرده اند در مقایسه با کارمندانی که در این جلسات شرکت نداشتند کارآمدتر و مؤثرتر بوده اند.

1- Bandura

2- unfamiliarity

3- socialization training and self - efficacy

4- Gomersall & myers, 1966

در تحقیق دیگری اثر خود کارایی را در ارتباط با روش آموزش و واکنشهای استرسی و نگرانی تازه واردها را بررسی کردند. افراد مورد مطالعه در این تحقیق، ۱۹۸ نفر حسابدار تازه واردی بودند که در ۱۰ کارخانه در حومه شهر بازرگانی استخدام شده بودند. متوسط سن آنها ۲۸/۸ سال و حدود ۵۸ درصد آنها مرد بودند که هر کدام از افراد مورد مطالعه در این تحقیق یکسال سابقه کاری داشتند.

در این مطالعه از دو روش آموزشی استفاده شده بود و هدف اصلی برنامه های آموزشی صرفاً افزایش اطلاعات شغلی بوده است اما چون اطلاعات و دانش شغلی از عدم اطمینان تازه واردها می کاهد پس این برنامه های آموزشی می تواند از نگرانی و استرس آنها نیز بکاهد.

نخستین روش، روش آموزش رسمی بود. این روش آموزشی، آموزش سیاستهای سازمانی و ارتباط کاری را در برداشت.

دومین روش، روش خود آموز بوده است که بوسیله (Gist, 1989) اجرا و مورد بررسی قرار گرفت. در این روش، افراد تازه وارد ملزم بودند که موضوعاتی را خودشان خوانده و تمرینات و مسئله ها را حل کنند. بر اساس نظریه خود کارایی و نتایج تحقیقات قبلی در این تحقیق شماری از فرضیات مورد آزمایش قرار گرفتند. از جمله:

۱- آموزش بطور مثبت با خود کارایی ارتباط دارد (Gist, 1992) و بطور منفی با نگرانی و استرس ارتباط دارد (Gomersall and Myere, 1966)

۲- خود کارایی بطور منفی با استرس و نگرانی ارتباط دارد (Bandura, 1986)

۳- خود کارایی ارتباط میان روش آموزش و نگرانی و استرسها را محدود می سازد (Gist et al, 1991)

۴- Gist دریافت که روش آموزشی برای کار آموزانی که خود کارایی کمی دارند ممکن است مؤثرتر باشد و افراد با خود کارایی کم، مستلزم راهنمایی بیشتر در آموزش مهارتها و اجرای فعالیتهای محوله می باشد بنابراین ممکن است برنامه های آموزشی برای افرادی با خود کارایی کم مفید باشد.

برنامه آموزشی خود آموز، برای افرادی که خود کارایی کمی دارند در مقایسه با افرادی که خود کارایی

بالتری دارند ممکن است موثر نباشد و همچنین این روش «روش خودآموز» برای افراد کارا، استرس و نگرانی به همراه ندارد. ایمان و اعتقاد به خود کارایی بوسیله میزان وظایف محوله به افراد اندازه گیری شد بنابراین میزان خود کارایی در این تحقیق، وظایف محوله و اجرای آن وظایف توسط افراد تازه وارد حسابدار بوده است. برنامه آموزش رسمی بوسیله پرسش از افراد شرکت کننده که چه مقدار وقت در جلسات آموزش رسمی صرف کرده اند اندازه گیری شد. بخاطر اینکه برنامه های آموزش رسمی، روزها و هفته ها متغیر بوده است متوسط وقت برنامه آموزشی ۸ روز بوده است. برنامه آموزش به روش خود آموزی نیز با پرسش از افراد که چقدر وقت صرف این آموزش کرده اند اندازه گیری شد که میزان متوسط برنامه آموزش به روش خود آموزی ۶ تا ۱۰ ساعت بوده است. میزان نگرانی افراد بوسیله موسسه اندازه گیری شد. در این سنجش، ۲۰ مورد از موضوعاتی که مربوط به بیان احساس افراد بود (مانند اطمینان، عصبی بودن و ...) پرسیده شد و مشخص گردید که میزان نگرانی ۹۳ درصد بوده است.

همچنین میزان استرس بوسیله (caplan, cobb, french) اندازه گیری شد. این سنجش شامل ۱۰ سؤال در مورد موضوعاتی بود که دردهای روانی را تشریح می کنند (مانند تنگی نفس، اشتهای بد و ...) پاسخهای افراد مورد بررسی قرار گرفت و مشخص گردید که میزان استرس ۷۸٪ بوده است.

نتایج این تحقیق روشن ساخت که خود کارایی بطور منفی بانگرانی در ارتباط است. گرچه خود کارایی با استرس مستقیماً در ارتباط نمی باشد اما ارتباط مثبت بین نگرانی و استرس بیان می کند که خود کارائی از طریق نگرانی بطور غیر مستقیم با استرس در ارتباط می باشد. نتیجه این تحقیق همچنین روشن ساخت که برای تازه واردینی که خود کارایی کمی داشتند جلسات آموزش رسمی برخلاف جلسات آموزش به روش خود آموزی، بانگرانی کمی همراه بوده است. زیرا خود آموزی برای تازه واردین که باید بدون آموزش و راهنمایی رسمی، خودشان موضوعات علمی را مرور کنند وقت بیشتری را می طلبد بنابراین توأم بانگرانی بیشتری بوده است اما جلسات آموزش رسمی که اطلاعات شغلی و وظایف محوله را تشریح می کند برای این طبقه سودمند بوده است.

علاوه بر آن نتیجه این مطالعه شماری از مفاهیم عملی و تحقیقی را برای اجتماعی کردن و سازگاری

تازه واردین به همراه دارد :

- ارتباط منفی بین خود کارایی و نگرانی روشن می کند که نظریه خود کارایی ممکن است یک چهار چوب فرضیه ای سودمندی برای تحقیق و عمل در آینده بر روی نگرانی و استرس تازه واردها فراهم نماید . بنابراین برنامه هایی که برای بازدهی بیشتر و خود کارایی ، طرح ریزی می شود ممکن است استراتژی با ارزشی برای کاهش نگرانی و استرس باشد .

- روش و شیوه خود کارایی در کاهش نگرانی می تواند در برنامه های تدوینی خود ، منابع اطلاعاتی مفیدی برای خود کارایی تازه واردها باشد بخاطر اینکه نگرانی با استرس در ارتباط است و استرس می تواند نتیجه ناخواسته ای برای تازه واردین به سازمان داشته باشد . برنامه های طرح ریزی شده ، خود کارایی را افزایش داده و از نگرانیها و استرسهایی که جا باز کرده اند بکاهد . این مسئله نیز می تواند برای افراد تازه واردی که از خود کارایی کمی برخوردارند با برنامه های رسمی ، احتیاجات خود را برطرف نمایند .

## بخش دوم از فصل دوم

### بهداشت روانی

## بهداشت روانی (۱):

### مقدمه:

بیماریهای روانی از بدو پیدایش بشر وجود داشته و هیچ فردی در مقابل آن مصونیت ندارد و این خطری است که بشر را مرتباً تهدید می‌کند. خوشبختانه نهضت بهداشت روانی در نیم قرن اخیر افکار غلط و خرافات در مورد بیماریهای روانی را کنار گذاشته و نشان داده که اگر بیماریهای روانی را مانند سایر بیماریها زود تشخیص داده و درمان کنیم به همان نسبت از مزمن شدن و عوارض آن کاسته خواهد شد، بیماریهای روانی مانند سایر بیماریها قابل درمان و پیشگیری هستند و در صورتیکه ریشه کن نشوند مانند علف هرز رشد می‌کنند.

بهداشت روانی یک زمینه تخصصی در محدوده روانپزشکی است و هدف آن ایجاد سلامت روان، بوسیله پیشگیری از ابتلاء به بیماریهای روانی، کنترل عوامل مؤثر در بروز بیماریهای روانی، تشخیص زودرس بیماریهای روانی، پیشگیری از عوارض ناشی از برگشت بیماریهای روانی و ایجاد محیط سالم برای برقراری روابط صحیح انسانی است.

واقعیهایی موجود در بحث آسیب شناسی روانی و بهداشت روانی در محیط کار نشان می‌دهد که در صد قابل توجهی از علل و موجبات بیماریهای روانی و کسالت‌های ناشی از خستگی کار، بین کارکنان سازمانها را می‌توان در شیوه‌های رفتاری و شخصیت مدیران جستجو کرد بنابراین آشنائی مدیران با مفاهیم اساسی بهداشت روانی و نقش عظیم آن در تأمین سلامت روانی یا پریشان حالی نیروی انسانی هر سازمانی ضروری بنظر می‌رسد.

«پاولف (۲)» دانشمند روسی، سلامت روان را رفتاری متعادل (۳) که بخوبی می‌تواند در مقابل

استرسها مقاومت نماید تعریف می‌کند (۴)»

1- Mental Health

2- Pavlov

3- Equilibrated

۴- حسینی، سید ابولقاسم، اصول بهداشت روانی - (مشهد: انتشارات دانشگاه مشهد - چاپ دوم - ۱۳۶۳) ص ۱۷

هر چند رابطه فشار روانی با تندرستی، مخصوصاً در جامعه پزشکی، مورد توجه خاص قرار گرفته ولی تأثیر فشار روانی بر بهداشت روانی، آنقدرها مورد توجه قرار نگرفته است با این وصف می توان گفت که لا اقل مشکلات روان شناختی ناشی از فشار روانی بطور غیر مستقیم با فشار روانی ارتباط دارد و اگر اهمیت آن در عملکرد روزمره مدیران از مسائل جسمانی بیشتر نباشد لا اقل به اندازه آن است. فشار روانی شدید ممکن است با خشم، اضطراب، غمزدگی و افسردگی، تحریک اعصاب، برافروختگی، تنش و احساس کسالت همراه باشد. نتیجه این حالات در افراد به تغییرات خلق و خو و دیگر حالات عاطفی و در ارتباط با عملکرد شغلی به کاهش عزت نفس، رنجش از سرپرست، ناتوانی در تمرکز فکری و اتخاذ تصمیم و نارضایتی از شغل منجر می شود و این عواقب فشار روانی، می تواند در کنش سازمانها اثرات منفی داشته باشد.

در این بخش تلاش بر آن است که ابتدا تعاریف و اصول بهداشت روانی ارائه گردد و سپس توضیح مختصری درباره مفاهیمی چون: اضطراب، افسردگی و ... مطرح شود.

### تعاریف بهداشت روانی:

« لوینسون<sup>(۱)</sup> » و همکارانش در سال ۱۹۶۲ سلامت روان را اینطور تعریف کرده اند:

« سلامت روان عبارت است از اینکه فرد چه احساسی نسبت به خود، دنیای اطراف، محل زندگی، اطرافیان، مخصوصاً با توجه به مسئولیتی که در مقابل دیگران دارد، چگونگی سازش وی با درآمد خود و شناخت موقعیت مکانی و زمانی خویش<sup>(۲)</sup> »

در تعریف دیگری می توان گفت: « بهداشت روانی عبارت است از رشته ای تخصصی از بهداشت عمومی، که در زمینه کاستن بیماریهای روانی و پیشگیری از این بیماریها فعالیت می نماید<sup>(۳)</sup>. دکتر ابوالقاسم حسینی در جای دیگری از کتاب خویش، بهداشت روانی را بدین صورت تعریف می کند:

1- levinson

۲- میلانی فر، بهروز، بهداشت روانی (تهران: قومس، چاپ دوم - ۱۳۷۲) ص ۵

۳- حسینی سید ابوالقاسم، اصول بهداشت روانی، ص ۱۱-۵



«بهداشت روانی به معنای سلامت فکری می باشد و منظور نشان دادن وضع مثبت و سلامت روانی است که خود می تواند نسبت به ایجاد سیستم با ارزشی در مورد ایجاد تحرک و پیشرفت و تکامل در حد فردی، ملی و بین المللی کمک نماید»

با توجه به تعریف فوق وقتی سلامت روانی شناخته شد نسبت به دستیابی به آن اقدام می شود و راه برای تکامل فردی و اجتماعی باز می گردد. به این منظور لازم است معیارهای سلامت روانی مشخص گردند تا بتوان با توجه به آنها، بیماریهای روانی را شناخت و در نتیجه برای احراز سلامت روانی فعالیت نمود و از بیماری روانی دور ماند.

#### اصول اساسی بهداشت روانی:<sup>(۱)</sup>

اصول اساسی بهداشت روانی عبارتند از:

- احترام فرد به شخصیت خود و دیگران
- شناختن محدودیتها در خود و افراد دیگر
- دانستن این حقیقت که رفتار انسان معلول عواملی است
- آشنائی با اینکه رفتار هر فرد تابع تمامیت وجود اوست
- شناسائی احتیاجات و محرکهائی که سبب ایجاد رفتار و اعمال انسان می گردند.

#### احترام به شخصیت:

یکی از شرایط اصولی بهداشت روانی این است که شخص به خود و دیگران احترام بگذارد و خود و افراد دیگر را دوست بدارد و بالعکس یکی از علائم بارز غیر عادی بودن، تنفر از خود و اطرافیان است. فرد سالم احساس می کند که افراد اجتماع او را می پسندند و او نیز بنظر موافق به آنان می نگرد و به خود احترام می گذارد. شخص غیر عادی، معمولاً بدبین است و اذعان می کند هیچوقت دوست واقعی در زندگی نداشته و خود او نیز به کسی اعتماد ندارد و بعلاوه برای خودش نیز ارزشی قائل نیست. اصول بهداشت

روانی مبتنی بر تقویت افراد است نه تخریب شخصیت آنها .

بر اساس این اصول باید نسبت به دیگران اغماض و بردباری داشت و به عوض تنبیه ، تشویق را پیشه کرد و خلاصه اینکه برای شخصیت افراد احترام قائل شد .

**شناختن محدودیتها:**

یکی از اصول بهداشت روانی این است که شخص باید مستقیماً با واقعیت زندگی روبرو شود . برای رسیدن به این مقصود نه تنها باید عوامل خارجی را بشناسیم بلکه لازم است که شخصیت خود را آنگونه که هست قبول نمائیم . تعارض و خصومت با واقعیات زندگی اغلب سبب بروز اختلال روانی می گردد . شخص سالم در عین اینکه از خصوصیات مثبت و برجسته خود استفاده می کند به محدودیتها و نواقص خود نیز آشنائی دارد .

**پی بردن به علل رفتار:**

در هر عملی باید اصل علت و معلول حکمفرما باشد زیرا که از نظر علم هیچ پدیده‌ای خود بخود بوجود نمی آید . مثلاً چرا یک نفر بی جهت از حیوانات اهلی می ترسد ، دیگری از تاریکی وحشت دارد و شخص دیگر بیش از اندازه عصبانی می شود ؟ اینها همه دلیل دارد ولی اغلب مشکل است که دلایل نهفته و اصولی اینگونه رفتارها را پیدا نمود .

بنابراین از نظر علمای روانشناسی در رفتار « خوب و بد » موجود نیست بلکه هر رفتاری عللی دارد و اگر رفتاری مضر برای فرد و جامعه باشد باید برای درمان آن اقدام نمود . روانشناس یا هر متخصص بهداشت روانی به هیچ وجه قضاوت اخلاقی در مورد رفتار بشر نمی کند . در افراد سالم لزومی برای دانستن دلایل رفتار ، وجود ندارد ولی اگر این افراد به اختلالات روانی مبتلا شوند ضرورت دارد که دلایل آنها بیابند و تظاهر به اینکه مشکل وجود ندارد نه تنها آنها را از بین نمی برد بلکه بر شدت وحدت آن نیز می افزاید .

**رفتار تابع تمامیت فرد است:**

رفتار انسان تابع تمامیت وجود اوست بدین معنی که روان ، تابع تن است و هر فرد انسانی بر اثر ارتباط خصوصیات روانی و جسمی موجود ، دست به عملی می زند . هیچ کاری جداگانه و در خلاء انجام

نمی‌گیرد و هیچ عملی مستقل از سایر اعمال و خصوصیات موجود بروز نمی‌کند. ناراحتیهای جسمانی، اختلالات روانی را باعث میشود و بالعکس ناراحتیهای روانی سبب بروز علائم جسمی خواهد شد. مثلاً معلوم شده است که یکی از دلایل اصلی زخم معده، ناراحتیهای عاطفی است و همچنین شخصی که از موهبت سلامت جسمانی برخوردار نباشد اغلب کج خو، عصبانی و احساساتی می‌باشد.

### احتیاجات اولیه:

بهداشت روانی مستلزم دانستن و ارزش دادن به احتیاجات اولیه افراد بشر است. احتیاج یعنی کششی که فرد را به عملی وادار می‌کند. بعضی از این احتیاجات جسمانی است. مانند: احتیاج به غذا و آب و استراحت و بعضی دیگر از این احتیاجات، روانی می‌باشد مانند احتیاج به پیشرفت. بنابراین اگر احتیاج شدید باشد حالت روانی نیز شدت پیدا می‌کند هنگامیکه احتیاج ارضا شود تنش کم شده، حالت عاطفی آرامی، جانشین غلیان قلبی می‌گردد. اگر احتیاج برآورده نشود حالت شدید هیجان روانی ادامه پیدا می‌کند و این هیجان‌ات تأثیرات متقابلی روی دستگاههای عضوی دارد. بشر دائماً تحت تأثیر این نیازهاست و به نسبت محرومیت و یا ارضاء آنها رفتار می‌کند بنابراین، زندگی او هیچوقت در حالت سکون مطلق نیست بلکه دائماً در حال کشمکش و تلاش برای بدست آوردن غذا، آب، مسکن، عشق به پیشرفت و بدست آوردن موقعیت اجتماعی و امنیت جسمی و روانی است. شخصی که این اصول را فهمیده و می‌پذیرد می‌تواند با واقع بینی با مشکلات زندگی مقابله کند و از تلاش برای از بین بردن موانع و مشکلات از پای در نمی‌آید زیرا می‌داند که زندگی یعنی کشمکش با عوامل مختلف. و براین اساس است که سعی می‌کند در برآوردن احتیاجات خود واقع بین باشد او می‌پذیرد که تعارض روانی اغلب اتفاق می‌افتد و برای مقابله با آن خود را آماده می‌کند. این شخص در زندگی هدفهای معین دارد و برای رسیدن به آنها سعی وافی خواهد نمود.

چهار نفر از محققین مشهور بنام «لویس»<sup>(۱)</sup>، «دمبو»<sup>(۲)</sup>، «فستینگر»<sup>(۳)</sup> و «سیرز»<sup>(۴)</sup> معنی واقع بین

1- k. lewin

2- T. Dembo

3- L. fistinger

4- R.S.sears

بودن را بر اساس چهار اصل زیر قرار می دهند: (۱)

۱ - واقع بینی در فرد بیشتر خواهد بود ، اگر از خود پرسد که انتظارش از زندگی چیست و نه اینکه آرزویش چه می باشد .

۲ - واقع بینی باید در شغل و حرفه بیشتر باشد تا در بازی و تفریح و فعالیتهای لذت بخش دیگر

۳ - افراد واقع بین زودتر و سریعتر و آسان تر با مشکلات روبرو می شوند تا اشخاص غیر واقع بین

۴ - موفقیت اگر بتدریج حاصل شود ، کمتر ایجاد هیجانان عاطفی می کند تا شکست .

اضطراب و هیجان و حساسیت باعث ایجاد طرز فکر غیر واقع بینانه خواهد شد بنابراین امکان زیادی

وجود دارد که طرز فکر غیر واقع بینانه بیشتر نتیجه شکست مداوم باشد تا موفقیت دائمی .

اضطراب (۲):

اضطراب و تشویش زائیده تهدید است . تشویش به ترس شبیه است ولی در تشویش معمولاً طبیعت و نوع خطر آشکار نیست . بطور کلی ترس پدیده ای است زودگذر و وابسته به عوامل و حوادث خارجی ، در حالیکه اضطراب هنگامی که سازمان شخصیت فرد مورد تهدید و خطر قرار گیرد ایجاد می شود و چون بیشتر ناشی از مسائل دیر پای روانی است غالباً مزمن می شود و مقابله با آن بسیار مشکل می گردد . اضطراب ممکن است به تنهایی و یا باتفاق احساسات دیگر برانگیخته شود . موقعیتهایی که سبب ترس می شود ممکن است تشویش نیز بیار آورد . اضطراب باناکامی بستگی زیاد دارد . در این حالت به جای اینکه فرد به اتفاقات کنونی واکنش نشان دهد نگران وضع آینده می شود . هرگاه شخص تصور ناکامی در آینده خویش را داشته باشد دچار اضطراب می شود و چون آینده قابل پیش بینی نیست همیشه عدم اطمینان از پیشامدهای آینده وجود دارد بنابراین ، اضطراب نیز بطور طبیعی موجود است . اضطراب ملایم خود می تواند انگیزه ای برای پیشبرد کارهای آینده باشد . در بسیاری از موارد نگرانی از اینکه چه پیش خواهد آمد سبب رفتار مؤثر ، کارایی بیشتر و شکوفائی حس خلاقیت افراد می شود با

۱- شاملو ، سعید ، بهداشت روانی - ص ص ۹۶-۹۵

وجود این پیامد اضطرابهای شدید تر می تواند برای شخص وخیم باشد اشخاصی که دچار اضطرابهای نسبتاً شدیدی باشند اغلب نسبت به آینده نامطمئن و از نظر حالت روانی، ترسان و محتاط می شوند. اینان به جای کوشش برای دست زدن به کاری تازه، به کارهای مطمئن و رفتارهای عادی می پردازند. چنین اشخاصی میل دارند که دیگران به آنها بگویند چه بکنند. افراد مضطرب حتی ممکن است در شیوه رفتار عادی خود نیز دچار شکست شوند و توانایی تشخیص موقعیتهای اطمینان بخش و زیانبخش را از یکدیگر نداشته باشند.

همه ما در طول حیات خود به دفعات کم و بیش، هیجان اضطراب را تجربه کرده ایم اما حرفه مدیریت دارای آنچنان ماهیتی است که بیشتر از بعضی مشاغل دیگر با هیجان اضطراب سروکار دارد. هنگامیکه یک مدیر دچار اضطراب مزمن می شود احتمال دارد روزها، ماهها، و حتی سالها نگرانی و دلهره داشته باشد و مدیر را زیر فشار تشویش و بلا تکلیفی خرد کند.

گاه اساس و علت اصلی اضطراب مزمن را می شناسیم و می دانیم که برای مثال:

اختلافات خانوادگی مدیر، جدائی او از همسرش، بیماری سخت فرزندانش، گرفتاریهای مالی وی، تهدید مرئوسان یا روسا، ترس از شکست و بسیاری از عوامل دیگر باعث اضطراب وی شده است «در مواردی دلیل اصلی اضطراب، بعضی از اختلالاتی است که در سوخت و ساز بدن شخص ایجاد می شود برای مثال: یکی از عوامل مهم کمبود قند خون اضطراب است آنژین قفسه صدری، اختلال در ضربان قلب، بالابودن فشارخون و بسیاری عوامل دیگر می توانند منشأ اصلی اضطراب مدیر باشند.»<sup>(۱)</sup>

علاوه بر موارد فوق، ممکن است منابع دیگری نیز منشأ اضطراب مدیران باشد از جمله یادگیری (شرطی شدن)، عدم توانائی در پیش بینی یک واقعه در آینده، تعارفهای روانی، ناکامی و... در صورتیکه منشأ اضطراب مدیران شناخته نشود و برای جلوگیری از آن اقداماتی صورت نگیرد و چه

1. Eysenck, h.j. " A theory of the incubation of anxiety fear responses", behaviour research

- p.p 309 - 321 and therey , 1968,6, p.p 309 - 321

بسا بر شدت آن نیز افزوده گردد ممکن است مرحله‌ای فرابرسد که مدیر گرفتار نوعی روان نژندی یا «نوروز»<sup>(۱)</sup> اضطراب شود.

۱- افراد زیادی هستند که از خستگی مفرط بدنی، درد، کم شدن حافظه، اختلال در اعضای حسی و حرکتی و اضطراب زیاد شکوه دارند. بعضی از آنها اظهار می‌دارند که از درد بدنی رنج می‌برند غافل از اینکه از نظر جسمی سالم هستند. بعضی دیگر از بی‌تصمیمی و تردید بیش از حد شکایت دارند. گروهی دیگر، حافظه خود را از دست می‌دهند و گاهی راه خانه خود را نیز فراموش می‌کنند، بعضی از این افراد در عین حال که رنج می‌برند رابطه خود را با واقعیت قطع نمی‌کنند که اصطلاحاً به آنها «نوروز» (Neurosis) گفته می‌شود اما بعضی دیگر اختلالات شدید رفتاری دارند و رابطه خود را با واقعیت قطع می‌کنند که اصطلاحاً به آنها پسیکوز (psychosis) گفته می‌شود.

(گنجی، حمزه، روانشناسی عمومی، ص ۳۵)

بطور کلی طبقه بندیهای مختلف که از نوروزها شده، واکنشهای زیرادبرمی‌گیرد:

(شاملو - سعید - بهداشت روانی - ص ص ۱۹۰ - ۱۸۹)

#### ۱ - اضطراب نورو تیک (anxiety neurosis):

چنان حالی است که در آن اضطراب بصورت آزاد سیال، تقریباً بصورت مداوم وجود دارد. مقصود از اضطراب بصورت آزاد این است که در این بیماری، اضطراب روی موضوع بخصوصی، مانند فوبی که در آن اضطراب بصورت ترس از حیوانات یا ارتفاع و یا جمعیت ظهور میکند - تمرکز نیافته است. مشخصات بارز اضطراب نورو تیک عبارت است از ترس و تشویش کلی در هر موقعیتی، شک و تردید، عدم قدرت به اتخاذ تصمیم احساس بیچارگی، حساسیت و عصبانیت زیاد. فرد مضطرب همیشه از آینده می‌هراسد و این ترس، در رفتار و فعالیت او تأثیر نموده اغلب باعث حمله های عصبی در او میگردد.

۲ - ازهم پاشیدگی روانی (Dissociative reaction) ازهم پاشیدگی روانی معمولاً به سه صورت ظهور می‌کند که عبارتند از: نسیان (Amnesia) فوگ (fugue) و تعدد شخصیت (multiple personality).

«نسیان»: شخص موقتاً تمام تجارتنی را که با قسمت نامطلوبی از شخصیت توأم است فراموش می‌کند مدت این فراموشی ممکن است از چند دقیقه تا چند روز ادامه یابد.

«فوگ»: اگر فراموشی فوق برای مدت زمان طولانی ادامه یابد و موجب سرگردانی و آوارگی توأم با فراموشی شود آنرا فوگ می‌نامند که ممکن است شخص حتی سالها در این حالت بسربرد «تعدد شخصیت» در تعدد شخصیت ساختمان اصلی شخصیت فرد از دست داده می‌شود و بجای آن دو یا چند شخصیت دیگر آشکار میشود.

۳ - هسپتری (Hysterical Reaction): هسپتری نوعی از اختلالات روانی است که در آن تعارضهای روانی بصورت عوارض جسمی بروز میکنند این عوارض از حیث شدت و ضعف در افراد گوناگون متعدد است (بیرجندی، پروین، روانشناسی رفتار غیر عادی (مرضی)، صفحه ۱۸۴ - ۱۸۳)

۴ - فوبی (phobic Reaction): عبارت است از ترس شدید نسبت به موقعیت یا شیء و یا موجود مخصوص در این حالت شخص با وجود اینکه می‌داند خطر واقعی متوجه او نیست معذک قادر به جلوگیری از ترس خود نیست و این ترس معمولاً در موقعیت خاص تولید می‌گردد.

۵ - وسواس (obsessive compulsive Reaction): عبارت است از تکرار افراطی و بدون اراده افکار و اعمال. اگرچه فرد می‌فهمد که این افکار و اعمال نامناسب و غیر عادی است لیکن قادر به دور کردن آنها نیست. وسواس فکری تا اندازه‌ای در افراد بشرو وجود دارد و مظاهر آن در شک و تردید، عدم قدرت در تمرکز فکری، فراموشی و گاهی کم خوابی دیده میشود. وسواس عملی آنگونه اعمالی است که شخص احساس می‌کند اجبار دارد آنها را به مورد عمل بگذارد.

مدیری که به این عارضه گرفتار شده باشد گاه در منزل و یا در محل‌های عمومی و یا در محل کارش

دچار حملات اضطرابی می‌شود. بعضی از علائم نورو اضطرابی عبارتند از:

طپش قلب، پرخاشگری، لرزش اندامها، بی‌خوابی، خستگی مداوم، ناراحتیهای تنفسی، احساس خفگی، سردرد، نگرانی، سرگیجه و ...

«در یک بررسی معلوم شد اضطراب گروهی از دانشجویان دختر دانشگاه، بیش از هر چیز مربوط به دروس دانشگاهی و امتحانات (به میزان ۴۰ درصد) بوده است. پس از آن به ترتیب، پیش‌بینی ازدست دادن منزلت اجتماعی (۳۰ درصد) و بیماری و خطرات جسمی (۱۷ درصد) و عوامل دیگر باعث اضطراب آنان شده است.»<sup>(۱)</sup>

«نتیجه مطالعه دیگری که توسط محققان در زمینه استرس بر روی نمونه ۳۱۲۵ نفری صورت گرفته است نشان داده که حالات اضطرابی در ۱۴/۵ درصد از مردم مشاهده می‌شود» خانم «چری»<sup>(۲)</sup> در پژوهشی که بر روی ۱۱۴۱۵ مرد، راجع به مسئله فشار روانی، اضطراب و رابطه آنها با کار انجام داد تعداد افراد نمونه‌اش را که مبتلا به ناراحتی‌های عصبی و فشار روانی ناشی از شغل بودند به صورت زیر طبقه بندی کرد: «متخصصان (۵۳/۸٪)، طبقه متوسط کارکنانی که کار غیر فیزیکی به عهده دارند (۵۶/۹٪)، متخصصان فنی که کار غیر فیزیکی دارند (۴۴/۳٪) متخصصان نیمه فنی که کار غیر فیزیکی دارند (۵۰٪)، نیروهای ماهر وقتی که کار فیزیکی دارند (۱۵/۳٪) و کارگران ساده (۱۰/۳٪)»<sup>(۳)</sup> این آمار نشان می‌دهد که عکس العمل افراد متخصص و کارمندان اجرایی نسبت به عوامل فشار روانی با عکس العمل گروههای کارگری متفاوت است. در واقع در گروه اول فشار روانی بصورت بیماریهای روانی بروز می‌کند در حالیکه در گروه دوم با نشانه‌هایی از بیماریهای جسمانی همراه است. نتایج عمده مطالعات مربوط به اضطراب را در رفتار سازمانی می‌توان به شرح زیر خلاصه کرد: <sup>(۴)</sup>

۶ - افسردگی (Depressive Reaction)

۷ - رفتارهای نورو تیک دیگر

۱-۲) ساعتچی، محمود، مدیران در دام اضطراب و فشار روانی، (تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی، فصلنامه مدیریت دولتی، دوره جدید،

شماره چهارم) صفحه ۳۹ - ۳۸ Cherry-۲

۳- کوبه، کاری ال، فشار روانی، (راههای شناخت و مقابله) صص ۶۷-۶۶

۴- کورمن، ک. آبراهام - روانشناسی صنعتی و سازمانی - حسین شکرکن (مترجم) (تهران انتشارات رشد - چاپ اول - بهار

الف) اضطراب عملکرد را در وظائف آسان تسهیل می کند

ب - اضطراب عملکرد را در وظائف دشوار تضعیف می کند

ج - برای هر وظیفه ویژه یک منحنی مشخص وجود دارد که نشان می دهد افزایش اضطراب تا حد معینی عملکرد را تسهیل می کند و در فراسوی این حد، اضطراب عملکرد را تضعیف می گرداند. ارتفاع این نقطه بر حسب دشواری وظیفه تفاوت می کند. در مورد وظائف آسان حد نصاب اضطراب را می توان تا سطح نسبتاً بالائی افزایش داد پیش از اینکه تضعیف کننده گردد در حالیکه برای وظائف دشوار اضطراب را تنها می توان اندکی افزایش داد، اگر اصولاً بتوان چنین کاری کرد، و تقریباً هرگونه اضطراب باز دارند و تضعیف کننده است.»

#### ترس از شکست:

این مفهوم در سالهای دهه ۱۹۵۰ توسط «جان اتکینسون»<sup>(۱)</sup> از دانشگاه میشیگان شناسائی شد اساساً ترس از شکست اضطرابی را توصیف می کند که در رابطه با احساس شکست، احساس می شود نه در رابطه با شکست واقعی، و فرضیه اتکینسون این است که در این ویژگی، تفاوتی فردی وجود دارد و عده ای از افراد بیشتر از دیگران واجد چنین اضطرابی هستند. وی پیشنهاد می کند که ترس از شکست بادیگر ویژگیهای فرد و با موقعیت خاص وظیفه ترکیب می شود و به شرح زیر رفتار موفقیت آمیز را تحت تأثیر قرار می دهد<sup>(۲)</sup>:

۱ - افرادی که در متغیر ترس از شکست در سطح بالائی قرار دارند عموماً مایلند که از موقعیتهای موفقیت آمیز پرهیز کنند.

۲ - اگر این افراد به علت نیروهای انگیزشی دیگر از قبیل تمایل به همراهی با گروهی که به پیشرفت علاقه مند است مجبور شوند در چنین موقعیتهائی باقی بمانند، آنانی که ترس زیادی از شکست دارند در موقعیتهائی به بهترین وجه کار خواهند کرد که یا احتمال شکست آنها خیلی زیاد باشد و یا احتمال موفقیت آنها، بر خلاف موقعیتهائی که واجد مخاطره متوسط برای موفقیتند. براین موضوع دو دلیل وجود دارد:



الف - اگر به انجام کاری بسیار دشوار پردازند ، هیچکس آنها را برای شکست سرزنش و نکوهش نمی کند.  
ب - اگر به انجام وظیفه ای بسیار سهل و آسان پردازند ، احتمال اینکه دچار شکست گردند و وجود ندارد.

### افسردگی :

همه ما رفتار شخص سالم را در موقعیکه فاجعه ای برای او رخ داده باشد مشاهده نموده ایم مثلاً مرگ عزیزی معمولاً سبب گریه ، ناراحتی ، کم خوابی ، احساس بدبینی و عدم اعتماد به آینده می شود ولی افسردگی و غم شخص سالم ، بتدریج و با مرور زمان و سرگرمیهای دیگر کاهش می یابد . و زندگی در نظر او دوباره قابل ادامه می شود .

افسردگی درجات و انواعی دارد و از عوامل متعددی ممکن است ناشی گردد این عوامل شامل : سرشت طبیعی ، وراثت ، اختلال در فعالیت شیمیائی و هورمونی بدن ، تجارب خانوادگی ، از دست دادن یکی از والدین ، نداشتن روابط اجتماعی نزدیک با افراد قابل اعتماد برخوردار نبودن از حمایت اجتماعی کافی و بالاخره نداشتن یا از دست دادن حس احترام و اعتماد به خود و ... می گردد .

به عقیده بک (۱۹۷۶) ، افسردگی بالینی را می توان بعنوان نوعی « اختلال مرضی <sup>(۱)</sup> » تعریف کرد که شامل تغییراتی در پنج حوزه رفتاری عمده می شود . « علائم مرضی <sup>(۲)</sup> » این تغییرات ممکن است همه یا هر یک از تظاهرات زیر را در برگیرد <sup>(۳)</sup> :

۱ - عواطف منفی <sup>(۴)</sup> : معمولاً شامل غم ، احساس گناه ، حساسیت « بی حوصلگی <sup>(۵)</sup> » شدید یا عواطف و احساسات منفی دیگر .

۲ - شناختهای منفی : معمولاً شامل برداشت از خود یا « خویشتن پنداری <sup>(۶)</sup> » منفی ، بد بینی و « نظری تیره <sup>(۷)</sup> » و نو میدانه درباره محیط اطراف .

1- Nosologic Disorder

2- symptomatology

۳- مهریار ، امیر هوشنگ ، افسردگی ( برداشتها و درمان شناختی ) ( تهران - انتشارات رشد - چاپ اول - ۱۳۷۳ ) ص ۵۴

4- Negative Affect

5- Bordon

6- self - concept

7- Black vlew

۳- انگیزش منفی: شامل فقدان یا ازدست دادن علاقه به فعالیتهایی که فرد معمولاً آنها را ترجیح می‌داده و افکار خودکشی.

۴- تغییرات رفتاری: معمولاً شامل کاهش در نرخ انجام کارها و فعالیتهای رفتاری عادی فرد.

۵- تغییرات نباتی<sup>(۱)</sup>: معمولاً شامل بی‌خوابی، کاهش اشتها و ازدست دادن علاقه به فعالیتهای جنسی.

**شاخص همیلتون برای ارزشیابی افسردگی: (HRSD)<sup>(۲)</sup>** همیلتون برای ارزشیابی افسردگی، جنبه‌های

آنرا بصورت زیر مطرح می‌کند:<sup>(۳)</sup>

(۱) خلق افسرده (مثل غمگین بودن - نومید بودن و بی‌ارزش بودن)

(۲) احساس گناه (سرزنش خود - افکار حاکی از گناه، بیماری خود را نوعی تنبیه دانستن و...)

(۳) میل به خودکشی (احساس بی‌ارزش بودن زندگی، افکار حاکی از قصد خودکشی و...)

(۴) بی‌خوابی اول شب

(۵) بی‌خوابی وسط شب

(۶) بی‌خوابی آخر شب

(۷) کار و فعالیت (افکاری حاکی از ناتوانی، خستگی، از دست دادن علاقه به فعالیت و...)

(۸) کندی (کند شدن فکر، کاهش قدرت تمرکز حواس و...)

(۹) آشوب و تحرک بدنی (جویدن ناخنها، کندن موها و...)

(۱۰) اضطراب درونی «روانی» (آشکار بودن نگرانی و اضطراب از صورت و بیان افراد، اظهار ترس و

نگرانی بدون نیاز به پرسیدن)

(۱۱) اضطراب بدنی (علائم یا واکنشهای فیزیولوژیکی همراه با اضطراب. مانند: خشکی دهان -

1-vegetative

2 - HAMILTON PSYCHIATRIC RATING SCALE FOR DEPRESSION

3 - Hamilton, m. Arating scale for depression. journal of و psychiatry و vol.23, 1960 & p.p.56-61  
neurology

( دل درد و ... )

۱۲ - علائم بدنی مربوط به دستگاه گوارشی ( از دست دادن اشتها، احساس سنگینی در ناحیه شکم )

۱۳ - علائم بدنی بصورت کلی ( دردهای عضلانی - سردرد و ... )

۱۴ - علائم مربوط به دستگاه تولید مثل

۱۵ - بیماری خیالی

۱۶ - کاهش وزن

۱۷ - آگاهی از وضع خود ( افسرده و مریض بودن خود را قبول کردن یا بطور کلی منکر بیمار بودن و ... )

۱۸ - تغییرات روزانه در علائم بیماری

۱۹ - مسخ شخصیت و واقعیت

۲۰ - سوء ظن شدید

۲۱ - وسواس فکری و عملی

۲۲ - بی عرضگی ( با کمک دیگران لباس پوشیدن و غذا خوردن و ... )

۲۳ - نومیدی

۲۴ - بی ارزش بودن و احساس حقارت

بیماران افسرده معمولاً از علائم خود، برای جلب حمایت و همدردی دیگران استفاده می کنند و غالباً با تظاهر و تهدید به خودکشی، امیدوارند اطرافیان خود را تحت تأثیر قرار دهند و متوجه حالت یأس و ناراحتی خود سازند. اگرچه افسردگی از دیرباز بعنوان یکی از نابسامانیهای روانی عمده شناخته شده است اما در دو دهه اخیر، اهمیت این بیماری بیش از پیش مورد توجه قرار گرفته است. « ابعاد وسیع آمارها و نیز تجارب کلینیکی حداقل در ممالک صنعتی مغرب زمین باعث شده که متخصصان فن از دو دهه اخیر بعنوان دوره افسردگی در تاریخ روان پزشکی نام ببرند (کلرمان ۱۹۸۰) بنظر این محققان در دو دهه اخیر افسردگی، جای تشویش و اضطراب را که در دو دهه بعد از جنگ جهانی دوم، بعنوان مهمترین عارضه روانی تلقی می شد گرفته است و اینک رایج ترین ناراحتی روانی افراد بالغ را تشکیل

می دهد»<sup>(۱)</sup> «حداقل ۱۲ درصد از جمعیت کشورهای پیشرفته در طی عمر خود برای معالجهٔ علائم افسردگی شدید به متخصصان روانی مراجعه می کنند و حدس زده می شود که ۷۵ درصد افرادی که در مؤسسات روان درمانی بستری می شوند دچار افسردگی می شوند. نسبت زنان به مردان افسرده در ممالک پیشرفتهٔ صنعتی تقریباً دو بر یک است ( براون و هریس<sup>(۲)</sup>، ۱۹۷۸) و مطالعاتی که در سالهای اخیر از طرف متخصصان سازمان بهداشت جهانی در کشورهای در حال توسعهٔ آسیا، افریقا انجام گرفته از افزایش دامنهٔ شیوع افسردگی در میان ملل در حال رشد حکایت می کند<sup>(۳)</sup>»

#### ارتباط استرسهای شغلی و اختلالات افسردگی و اضطراب:

« در پژوهشی که توسط دکتر کاظم ملکوتی و همکاران انجام شده است استرسهای شغلی و مشکلات روانی در ۱۳۰ نفر از کارکنان دانشگاه علوم پزشکی زاهدان ( ۷۸ زن و ۵۲ مرد ) که خود مسئولیت بهداشتی - درمانی بیماران را برعهده داشتند مورد بررسی قرار گرفته است. نتایج این پژوهش نشان داده که ارتباط بین میزان استرس شغلی با افسردگی و اضطراب معنی دار است ولی در بین مشکلات روانی و میزان استرس از نظر جنسیت تفاوتی مشاهده نگردیده است. همچنین میزان استرس، افسردگی و اضطراب گروه کارکنان درمانی بالاتر از کارکنان اداری بوده است و بیشترین عوامل استرسزا، ترس از اشتباه در کار، عدم درک مشکلات شغلی کارکنان توسط رئیس و احساس حقارت نسبت به شغل محول شده، گزارش گردیده است<sup>(۴)</sup>»

۱- مهربار، امیر هوشنگ، افسردگی - ص ۱۱

2- Brown & Harris

۳- همان منبع، ص ۵

۴- ملکوتی - کاظم و همکاران - بررسی ارتباط استرسهای شغلی و اختلالات افسردگی و اضطراب در کارکنان بیمارستانهای دانشگاه علوم پزشکی زاهدان ( تهران: فصلنامهٔ اندیشه و رفتار، سال اول، شماره ۲ و ۳ - پاییز و زمستان ۱۳۷۳ ) ص ۷۶

## جدول شماره ۳ (۱)

- ویژگیهای کسانی که دارای بهداشت روانی خوب هستند .
- ۱ - دربارهٔ خویشتن احساس آسودگی دارند :
    - هیجانهایشان بر آنان فرمان نمی رانند - یعنی بیم ، خشم ، عشق ، رشک ، گناه ، یا تشویشهایشان
    - تلخ کامیهای زندگی را بی آنکه پریشان شوند ، می پذیرند .
    - توانائیهای خود را نه دست کم می گیرند و نه بیش از اندازه بر آورد می کنند
    - کاستیهای خود را می پذیرند
    - احترام به خود را پاس می دارند
    - احساس می کنند که با بیشتر اوضاعی که پیش می آید توانائی رویا رویی دارند
    - از خوشیهای سادهٔ روزانه خشنودی بر می گیرند
  - ۲ - دربارهٔ دیگران نیک احساس می کنند :
    - می توانند به دیگران مهر بورزند و سودهای آنان را در نظر بگیرند .
    - با دیگران چنان پیوندهای شخصی پدید می آورند که خشنودی بخش و پایدار می باشند .
    - از خود توقع دارند که دیگران را دوست بدارند و به آنان اعتماد بورزند ، و اطمینان دارند که دیگران آنان را دوست خواهند داشت و به آنان اعتماد خواهند کرد .
    - به تفاوتی بسیاری که از میان مردم می یابند احترام می گذارند .
    - دیگران را به زور به کاری و نمی دارند و به دیگران اجازه نمی دهند که آنان را بزور بکاری وا دارند .
    - می توانند احساس کنند که جزئی از گروه هستند
    - در برابر همسایگان و دیگران احساس مسئولیت می کنند
  - ۳ - برای پاسخگویی به درخواستهای زندگی توانا هستند :
    - دشواریهایشان را که پدید می آیند ، چاره جویی می کنند .
    - مسئولیتهایشان را می پذیرند .
    - هرگاه شدنی باشد پیرامون خویش را شکل می بخشند و هرگاه بایسته باشد با آن سازگار می شوند
    - برای آینده برنامه می ریزند ، ولی از آینده نمی هراسند
    - تجربه ها و اندیشه های تازه را خوش می دارند
    - از ظرفیتهای طبیعی خود بهره گیری می کنند
    - برای خویش هدفهای واقع بینانه پدید می آورند .
    - می توانند برای خود بیندیشند و تصمیمهای خود را بگیرند
    - درکاری که می کنند بهترین کوشندگی را بکار برند و از انجام دادن آن خشنودی بدست آورند .

## بخش سوم از فصل دوم:

### ابعاد عملکرد مدیران آموزشی

## مقدمه :

ظهور سازمانهای اجتماعی و گسترش روز افزون آنها ، یکی از خصیصه های بارز تمدن بشری است . به این ترتیب و با توجه به عوامل گوناگون مکانی و زمانی و ویژگیهای خاص هر جامعه ، هر روز بر تکامل و توسعه این سازمانها افزوده می شود . بدیهی است هر سازمان اجتماعی برای نیل به اهدافی طراحی شده و با توجه به ساختارش نیازمند نوعی مدیریت است .

بنابراین وقتی سخن از مدیریت به میان می آید فوراً فردی بنام مدیر متصور می شود فردی که در مکانی بنام سازمان در تحقق هدفی برای به نتیجه رسیدن فعالیت و کارگروهی از انسانها ، به تنظیم برنامه می پردازد . برای اجرای برنامه تنظیم شده مقرراتی را تدارک می بیند سپس هر کس را به فراخور کیفیت و کارائی ، مأمور اجرای بخشی از برنامه می کند و تلاش می کند تا با ایجاد روحیه در کارکنان و زیردستان ، محیط مطلوبی در سازمان بوجود آورده و برای بهبود کیفی عملکردها اقداماتی را بعمل می آورد .

## تعاریف مدیریت :

یک تعریف مورد قبول عام از مدیریت در دست نیست . تقریباً به تعداد مؤلفان و نویسندگان کتب مدیریت ، تعریف مدیریت وجود دارد . صاحب نظران و مؤلفان مدیریت با اهداف و جهت گیریهای مختلف ، تعاریف گوناگون ارائه کرده اند . وجه مشترکی که در همه این تعاریف به آن اشاره می شود توجه مدیر به تحقق بخشیدن هدفها یا مقاصد سازمانی است در این قسمت برخی از تعاریف مهم مدیریت را نقل می کنیم . مدیریت عبارتست از :

- کارکردن با افراد و بوسیله افراد و گروهها برای تحقق هدفهای سازمانی <sup>(۱)</sup>

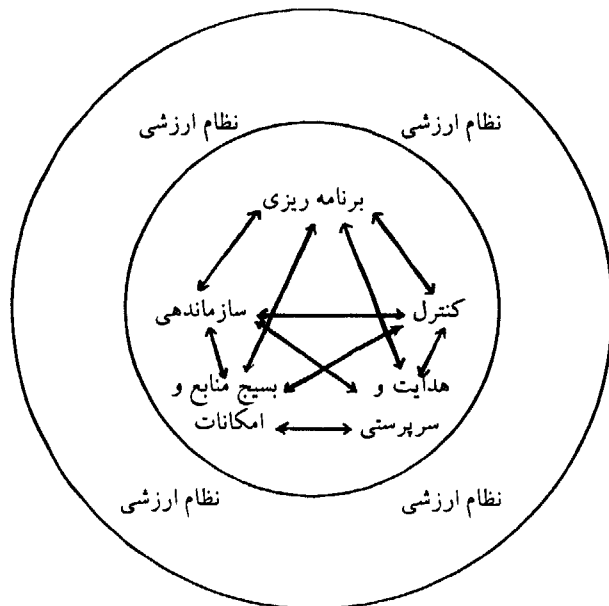
- هماهنگ سازی منابع انسانی و مادی در جهت تحقق هدفها <sup>(۲)</sup>

- فرایند بکارگیری مؤثر و کارآمد منابع مالی و انسانی در برنامه ریزی ، سازماندهی ، بسیج منابع و امکانات ،

۱- هر سی ، پال و بلانچارد کنت - مدیریت رفتار سازمانی ، علی علاقه بند ( مترجم ) ( تهران : امیرکبیر ، چاپ پنجم ، ۱۳۷۱ ) ص ۱۳

۲- علاقه مند ، علی ، مقدمات مدیریت آموزشی ( تهران : انتشارات دانشگاه پیام نور ، ۱۳۶۸ ) ص ۲۱

هدایت و کنترلی است که برای دستیابی به اهداف سازمانی و براساس نظام ارزشی مورد قبول صورت می‌گیرد.<sup>(۱)</sup> با توجه به تعریف فوق می‌توان ارتباط اصول مدیریت و نظام ارزشی حاکم بر سازمان را بصورت نمودار زیر نشان داد:



نمودار شماره ۱۲ - اصول مدیریت و نظام ارزشی<sup>(۲)</sup>

#### تعاریف مدیریت و رهبری آموزشی:

مدیریت و رهبری آموزشی نیز دارای معانی و مفاهیم مختلف است و هرکس بر حسب تجارب و احتیاجات و مقاصد خود برای آن معنی و مفهومی در نظر می‌گیرد از جمله می‌توان به تعاریف زیر اشاره نمود:

- مدیریت آموزشی گاهی مترادف مدیریت به معنای اعم تعریف می‌شود در این صورت مدیریت آموزشی عبارت است از برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل کلیه امور و فعالیتهای مربوط به آموزش و پرورش.

- مدیریت آموزشی به معنای اخص آن عبارت است از مدیریت آن بخش از فعالیتهای آموزشی که مستقیماً با امر آموزش و پرورش و یادگیری مرتبط است<sup>(۳)</sup>

۱- رضائیان، علی، اصول مدیریت (تهران: سمت، چاپ دوم، ۱۳۷۰) ص ۶

۲- علاقه مند - علی، مقدمات مدیریت، ص ۱۹۱

۳- همان منبع، ص ۶



- رهبری آموزشی عبارت است از « یاری به ایجاد فرصت‌های بهتر برای تعلیم و تعلم می باشد <sup>(۱)</sup> »  
 - رهبری آموزشی عبارت است از یاری و مدد به بهبود کار آموزشی است و هر عملی که بتواند معلم را  
 یک قدم بیشتر ببرد رهبری آموزشی خوانده می شود. <sup>(۲)</sup>  
 در نتیجه نقش مدیر یا رهبر آموزشی عبارت است از حمایت و تقویت و یاری و مساعدت و سرانجام  
 همکاری کردن نه دستور دادن و هدایت کردن .

عملکردهای مدیریت آموزشی :

مدیریت آموزشی در عصر حاضر همچون دیگر مدیریت‌ها (مانند مدیریت صنعتی ، اقتصادی ،  
 خدماتی ، بهداشتی و ...) وظائف و نقش‌هایی برعهده دارد. از جمله این وظائف می توان به برنامه ریزی ،  
 سازماندهی ، نظارت و کنترل سازمانی ، هماهنگی و رهبری اشاره کرد.

باتوجه به اینکه مدیریت آموزشی با انسان‌های بسیار و اندیشه‌ها و خصوصیات متفاوت روبروست  
 لذا علاوه بروظائف فوق ، وظیفه دیگر و حتی مهمتری نیز برعهده دارد و آن عبارت است از تسهیل  
 و پیشبرد امر یادگیری و تعلیم و تربیت فراگیران .

درمورد وظائف و عملکردهای مدیران ، صاحب‌نظران مدیریت ، نظراتی را ارائه داده‌اند که به  
 نمونه‌ای از آنها اشاره می شود:

برطبق نظر ((هنری فایول <sup>(۳)</sup>)) رفتار اداری شامل پنج کارکرد می باشد که وی آنها را به این صورت تعریف  
 می کند: <sup>(۴)</sup>

- برنامه ریزی : یعنی مطالعه آینده و تنظیم برنامه عملیات

- سازماندهی : یعنی تهیه مواد و سازمان انسانی کار ، سازمان‌دادن منابع انسانی و مادی

۱- وایلز ، کیمبل ، مدیریت و رهبری آموزشی - محمد علی طوسی ( مترجم ) ( تهران : مرکز آموزش مدیریت دولتی ، چاپ چهارم -  
 ۱۳۷۲ ) ص ۶ - همان منبع ، ص ۵

3-Henry fayol

۴- هوی ، وین . کک و مسکل سیسل ج . تنوری ، تحقیق و عمل در مدیریت آموزشی ، میرمحمدسید عباس زاده ( مترجم ) ( ارومیه : انتشارات انزلی ،  
 جلد ۱ ، چاپ اول - ۱۳۷۰ ) صفحه ۱۹

- فرماندهی : یعنی بکارگماردن کارمندان

- هماهنگی : یعنی اتحاد و ارتباط دادن همه فعالیتها

- کنترل : یعنی بررسی اینکه آیا همه چیز بر طبق قوانین و دستورهای که قبلاً تعیین شده بود انجام می گیرد یا نه؟

«ارویک و گیلویک»<sup>(۱)</sup> بعدها دامنه این عملکردها را وسعت بخشیدند . «آنها وظائف مدیریت را با بکارگیری واژه (POSDCORB)<sup>(۲)</sup> که مخفف (برنامه ریزی ، سازماندهی ، کارگزینی ، هماهنگی ، گزارش دهی بودجه بندی است ) جمع بندی کردند»<sup>(۳)</sup>

در زمینه وظائف یا عملکردهای مدیریت آموزشی نیز نظرات مختلفی ارائه شده است از جمله «لی

فام و هووئه»<sup>(۴)</sup> تکالیف و وظائف مدیران مدارس را در پنج بخش مطرح می کنند:<sup>(۵)</sup>

۱- برنامه آموزشی

۲- پرسنل ستادی ( Staffpersonel )

۳- پرسنل دانش آموزی

۴- منابع مالی و فیزیکی

۵- روابط مدرسه با اجتماع

دکتر علاقه بند نیز در کتاب «مقدمات مدیریت» این وظائف را بصورت زیر طبقه بندی میکند:<sup>(۶)</sup>

۱- برنامه آموزش و تدریس

1 - Urwick & Gulick

۲- POSDCORB (planning , organizing,staffing , Directing , coordinating ,reporting , Budgeting)

۳- رضائیان ، علی ، اصول مدیریت ، صفحه ۱۵

4 - Lipham , James M. & James , Jr. A.Hoeh

۵- لی فام ، جیمز . م. و هووئه . جیمز . ا. ، مدیریت مدارس : مبانی و تئوریا ( محمد علی نالی (مترجم) (اهواز: دانشگاه شهید چمران اهواز ، چاپ

چهارم - دیماه ۱۳۷۰ ) صفحه ۱۳

۶- علاقه بند - علی ، مقدمات مدیریت ، صفحه ۲۳۶ - ۲۳۵

۲- اموردانش آموزان

۳- امورکارکنان آموزشی

۴- روابط مدرسه - اجتماع

۵- تسهیلات و تجهیزات آموزشی

۶- امور اداری و مالی

وبالآخره دکتربرنجی در کتاب «مدیریت آموزشی و آموزشی» قلمرو و ابعاد و وظائف مدیریت آموزشی

را به ده بخش، به شرح زیر تقسیم میکند<sup>(۱)</sup>:

(۱) نظارت و راهنمایی دبیران یا معلمان

(۲) برنامه ریزی (آموزشی و درسی)

(۳) روابط اجتماعی و فرهنگی در مناسبات انسانی

(۴) ایجاد و استقرار تغییر

(۵) ارزشیابی

(۶) اجرایی

(۷) میانجی و یاور در حل مشکلات، بحرانها و تعارضات

(۸) حسابرسی و کنترل امور مالی و بودجه و پشتیبانی تدارکاتی

(۹) مشاوره و راهنمایی تحصیلی، شغلی و روحی و روانی دانش آموزان

(۱۰) رشد سازمانی و امور کارکنان

در این بخش، موارد فوق را باختصار توضیح می دهیم.

**نظارت و راهنمایی دبیران یا معلمان:**

نظارت و راهنمایی تعلیماتی، جنبه‌ای از مدیریت آموزشی است و مدیران آموزشی در بیشتر نظامهای

۱- برنجی، محمد رضا، مدیریت آموزشی و آموزشی، (تهران: مؤلف، چاپ اول، ۱۳۷۱) ص ۴۶

آموزشی دنیا، مسئولیت اجرای آن را به عهده دارند. در گذشته، نظارت به معنای بازرسی، یعنی بررسی منتقدانه و مقتدرانه یک جنبه یا جنبه‌های بیشتری از برنامه‌های مدرسه بود.

بازرسی (اعمال کنترل) در آموزش و پرورش بعنوان یکی از بازوهای اجرایی دولت محسوب می‌شد. بازرسی از مدارس به منظور واری و کنترل کارمعلمان و پیشرفت دانش آموزان و انطباق آن با قوانین و معیارهای وضع شده بوسیله حکومت یا دولت بود. براساس این مفهوم از نظارت و راهنمایی آموزشی، رابطه بین بازرسان و معلمان، یک رابطه مستبدانه، خشک و بسیار رسمی و مبتنی بر ترس، خصومت، سوء ظن و تملق بود. برطبق این الگوی سنتی، تنها چیزی که بدست نمی‌آمد و دنبال نمی‌شد اصلاح و ارتقای کیفیت برنامه آموزشی و رفع مشکلات و نیازهای معلمان و دانش آموزان بود.

کاران بودن روشهای سنتی نظارت و راهنمایی تعلیماتی برای رفع مسائل و مشکلات آموزشی معلمان و دانش آموزان، بتدریج به پیدایی مفاهیم جدیدی منجر شد که بالگوها، نیازها، انتظارات و پیشرفتهای آموزش و پرورش منطبق بود.

در چهارچوب مفاهیم نظارت و راهنمایی تعلیماتی در آموزش و پرورش، تعریف مورد قبول اکثریت صاحب نظران چنین است:

«نظارت و راهنمایی تعلیماتی، کلیه کوششهای مسئولان برگزیده مدرسه در راستای فراهم آوردن زمینه رهبری برای معلمان و سایر کارکنان آموزشی در جهت اصلاح و بهبود امر تدریس است که متضمن تشویق، رشد و پیشرفت حرفه‌ای، انتخاب و تجدید نظر در هدفهای آموزشی، مواد و ابزارهای آموزشی، روشهای تدریس و ارزشیابی از تدریس است.»<sup>(۱)</sup>

براساس تعریف فوق و باتوجه به نقش عظیم دبیران در تحقق اهداف تعلیم و تربیت یا اهداف مؤسسات آموزشی، امور عمده‌ای که توسط مدیر آموزشگاه برای تقویت ایفای وظائف این بخش صورت

۱- نیکنامی، مصطفی، نظارت و راهنمایی تعلیماتی و جایگاه آن در آموزش و پرورش (تهران: فصلنامه مدیریت آموزش و پرورش - سال دوم،

می‌گیرد شامل هدایت و برانگیختن فعالیتهای معلمان، معرفی روشهای تدریس بهتر، آگاه ساختن معلمان از هدفهای بنیادین و اساسی تعلیم و تربیت، ایجاد شناخت متقابل از موضوعها و عناوین دروس مختلف در میان معلمان، انتخاب و گزینش معلمان مناسب تدریس دروس مختلف مبتنی بر تطابق تجارب و سوابق تحصیلی آنها و نظارت بر اجرای طرحهای آموزشی و رعایت زمان و فعالیتهای متناسب هدفهای آموزشی است.

### برنامه ریزی آموزشی و درسی:

بر حسب درجه تمایل به تمرکز یا عدم تمرکز در یک نظام آموزشی، وظایف مربوط به این بخش در قلمرو مدیریت آموزشی متفاوت است. در نظامهای متمایل به تمرکز، مدیران آموزشی وظایف خود را بیشتر در قالب طرحهای از پیش تعیین شده انجام می‌دهند ولی در نظامهای دموکراتیک، مدیران آموزشی دارای اختیار وسیعتری در تهیه برنامه های درسی و آموزشی می‌باشند.

در کشور ما برنامه ریزی آموزشی و درسی به عهده سازمان پژوهش و برنامه ریزی آموزشی وزارت آموزش و پرورش می‌باشد و نحوه همکاری مدیران آموزشی در برنامه ریزی، مطابق مقرراتی است که به تصویب شورای عالی آموزش و پرورش می‌رسد.

بطور کلی برنامه ریزی، بخش اعظم وظایف مدیر را در بر می‌گیرد و برای انجام همه نقش‌ها از آن استفاده می‌شود. مدیر در هر یک از وظایف برنامه ریزی، سازماندهی، کنترل، نظارت و رهبری، به برنامه ریزی نیاز دارد. هدفهای برنامه ریزی افزایش احتمال رسیدن به هدف از طریق تنظیم فعالیتهای افزایش بازدهی اقتصادی یا مقرون به صرفه بودن عملیات، تمرکز بر روی مقاصد و اهداف و احتراز از تغییر مسیر و بالاخره، تهیه ابزاری برای کنترل است.

هر چند یکی از وظایف اصلی مدیران، برنامه ریزی برای رسیدن به اهداف سازمان است ولی در بسیاری از مواقع، بویژه بر اثر ازدیاد و تراکم کار، این وظیفه مهم به فراموشی سپرده می‌شود. با توجه به اینکه وقوع حوادث ناگهانی و پیش بینی نشده تأثیر زیادی در بروز فشار روانی دارد اما برنامه ریزی صحیح و بموقع، نقش زیادی در پیشگیری یا کاهش فشار روانی دارد.

### روابط اجتماعی - فرهنگی در مناسبات انسانی :

انجام دادن هر کار سازمانی به شبکه ای از ارتباطات نیازمند است و در سازمانها از ارتباطات بعنوان فرایندی برای به هم پیوستن اجزای یک نظام استفاده می شود. این ارتباطات مدیران را به سوی اهداف سازمانی، به پیش می برد.

وجود ارتباطات مؤثر و صحیح در سازمانها همواره یکی از اجزای مهم در توفیق مدیریت بشمار می آید. به تجربه ثابت شده است اگر ارتباطات صحیحی در سازمان برقرار نباشد گردش امور مختل شده و کارها آشفته می شوند. هماهنگی، برنامه ریزی، سازماندهی، کنترل و سایر وظائف مدیر، بدون وجود سیستم ارتباطی مؤثر در سازمان قابل تحقق نبوده و در غیاب چنین سیستمی امکان اداره سازمان موجود نخواهد بود. در هر سازمانی اطلاعات، باید طی جریان ارتباطی مداومی در اختیار مدیر قرار گیرد تا وی بتواند با آگاهی، به انجام وظائف خود بپردازد.

### تعریف ارتباطات :

ارتباط ترجمه لغت «communication» می باشد که ریشه این لغت «communis» است و به تفاهم و اشتراک فکر ترجمه شده است. در لغت نامه ها معانی دیگری برای ارتباط آورده شده، از جمله ربط دادن، پیوستن چیزی به چیز دیگر، پیوستگی، بر بستن، بستن و ... (فرهنگ معین و عمید)

تعاریف بسیاری از «ارتباطات» وجود دارد گروهی ارتباطات در سازمان را منحصر به مکاتبات اداری و ارسال و دریافت نامه ها می دانند و آنها را مترادف مکاتبات اداری در نظر می گیرند. گروهی دیگر از ارتباطات، وسائل ارتباطی مثل تلفن، تلگراف، رادیو و امثال آن را به ذهن تداعی می کنند. برخی از افراد، ارتباطات را در مقابل ضوابط و مقررات، قرار داده و معتقدند روابط باید جای خود را به ضوابط بدهد. به زعم اینان ارتباطات، همان روابط شخصی و غیر اداری است.

بطور کلی این تعاریف، از یک توصیف ساده از ارتباطات، به عنوان «مبادله اطلاعات و انتقال

معنی<sup>(۱)</sup> « شروع می شود و تعاریف جامعتری را در بر می گیرد . به عنوان نمونه :

- ارتباطات هر روند یا شکل رفتاری است که موجودات زنده از طریق آن بر رفتار سایر موجودات زنده

اثر می گذارند<sup>(۲)</sup>»

- ارتباطات عبارت است از انتقال و تبادل اطلاعات ، معانی و مفاهیم و احساسها بین افراد در سازمان ،

با واسطه یا بلاواسطه<sup>(۳)</sup>»

- ارتباطات مبادله عقاید و افکار یا قلمرو وسیع مبادله اندیشه های انسانی<sup>(۴)</sup>»

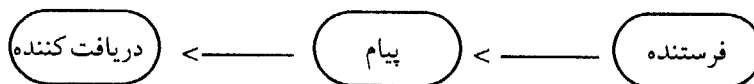
- ارتباط را می توان جریانی دانست که در طی آن ، دو نفر یا بیشتر به تبادل افکار یا نظرات ، احساسات و

عقاید خود می پردازند و از طریق یکار بردن پیامهایی که معنایش برای کلیه آنها یکسان است به انجام این

امر مبادرت می ورزند<sup>(۵)</sup>»

#### فراگرد ارتباط :

ارتباط عبارت است از فراگرد انتقال اطلاعات ( پیام ) از فردی ( فرستنده پیام ) به فرد دیگر ( گیرنده پیام )



نمودار شماره ۱۳ - ساده ترین الگوی ارتباطی

در جریان ارتباط میان دو فرد ، افکار یا اطلاعات از طرف یکی ، در قالب علائم ، نشانه ها یا نمادها ، به

دیگری منتقل می شود . نفر دوم با وصول علائم و نمادها درصدد فهم و درک آنها بر می آید اگر او موفق

شود که افکار یا اطلاعات را درک کند می توان گفت که ارتباط مؤثر ، برقرار شده است .

نفر اول هنگامی از برقراری ارتباط مطلع می شود که متقابلاً نشانه ها و علائمی از سوی نفر دوم دریافت نماید.

1 - Robert Katz & Robrt Kahn , The social Psychology of organizations , (New york : John wiley and sons , 1969) p.223

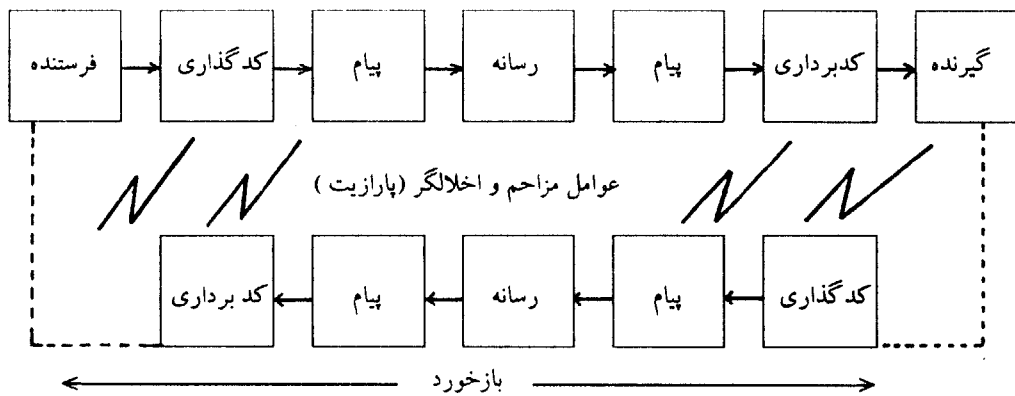
۲- حمیدی ، نوشیار ، برقراری ارتباط در مدیریت ( تهران : فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش سال اول - شماره ۲ - تابستان ۱۳۷۱ ) ص ۳۶

۳- الوانی ، مهدی ، مدیریت عمومی - ص ۱۴۷

۴- علاقه بند ، علی ، مقدمات مدیریت - ص ۱۴۶

۵- ساروخانی ، باقر ، جامعه شناسی ارتباطات ( تهران : انتشارات اطلاعات - ۱۳۶۷ ) ص ۵

تحلیل فراگرد ارتباط به مدد سه عنصر اصلی مذکور ناکافی است. عوامل و عناصر دیگری نیز در امر ارتباط دخالت دارند که بر پیچیدگی این فراگرد دلالت می کنند. نمودار زیر مدل نسبتاً کامل فراگرد ارتباط را نشان می دهد:



نمودار شماره ۱۴ - فراگرد ارتباط و عناصر و اجزای آن<sup>(۱)</sup>

**فرستنده یا (منبع)**<sup>(۲)</sup>: فرستنده پیام آغازکننده ارتباط است که معمولاً تماس را جهت انتقال اطلاعات و مفهوم آن به دریافت کننده شروع می کند. رابط یا فرستنده پیام لازم نیست که حتماً شخص باشد یک روزنامه، یا دفتر امور مالی رئیس ناحیه یا رئیس یک سازمان هم می تواند یک منبع باشد.

**کدگذاری**<sup>(۳)</sup>: فرستنده پیام در انتقال آن، معمولاً از علائم، نشانه‌ها، تصاویر، اعداد، ایما و اشاره و حرکات رفتاری و غیره که برای مخاطب قابل تشخیص و درک باشند استفاده می کند که این عمل به کد گذاری اطلاع تعبیر می شود. وضعیت فکری فرستنده، یعنی خصوصیات خاص شخص، فراگرد کد گذاری را محدود می کند. مهارت‌های ارتباطی، معلومات شخص درباره موضوع و عوامل شخصیتی مانند گرایشها، ارزشها، علائق و نیازهای انگیزشی، خصوصیات یا وضعیت فکری هستند که با هم در آمیخته، موضوع را محدود کرده یا موضوع کد گذاری و کیفیت آن را ارتقاء می دهند برای مثال: معاون آموزشی رئیس یک ناحیه، وقتی با مدیر مدرسه ارتباط برقرار می کند اطلاعاتی را که بنظر وی مربوط به

۱- علاقه بند، علی، مقدمات مدیریت - ص ۱۴۷



مدیر نیست نادیده می گیرد و یا مدیرمدرسه در دادن اطلاعات به معاون آموزشی، که ممکن است موجب برداشت منفی از عملکرد وی گردد، اعمال سانسور نماید.

**پیام:** فکر و اندیشه ای است که باید به گیرنده منتقل شود.

**رسانه:** وسیله انتقال پیام است و باید متناسب با پیام انتخاب شود مانند امواج صوتی برای انتقال گفتار، کاغذ برای انتقال نوشتار و ...

**گیرنده (مقصد):** شخصی است که پیام را دریافت کرده و استنباطی از آن می کند.

**کدبرداری:** فراگرد تفسیر پیام و برگردان آن بصورت اطلاعی که برای گیرنده معنا دار باشد به کد برداری تعبیر می شود. اگر استنباط گیرنده با مقصود فرستنده یکی نباشد پیام دریافت نشده است.

**عوامل مزاحم (پارازیت):** عبارت از عواملی که موجب اختلال یا نامفهومی پیام است یا صورت دیگری از تداخل در ارتباط می باشد.

**باز خورد:** ابراز نظر و واکنشهای گیرنده درباره پیام و انتقال آن به فرستنده را گویند یا اطلاع از تأثیری که پیام در نزد گیرنده داشته به بازخورد تعبیر می شود. فرایند ارتباطی که فاقد بازخورد می باشد در واقع نوعی ارتباط یک جانبه و یک طرفه<sup>(۱)</sup> است. در ارتباط یکطرفه، فرستنده پیام به ارسال آن اقدام می کند و توجهی به پاسخ یا انعکاس پیام ندارد. در ارتباط «دو طرفه»<sup>(۲)</sup> فرستنده یا گیرنده پیام در ارتباط با هم بوده و با یکدیگر به مبادله اطلاعات می پردازند. گیرنده و فرستنده نقش خود را عوض کرده و یکبار به ارسال پیام در نقش فرستنده و با ردیگر به دریافت پیام در نقش گیرنده می پردازند.

« نوشته های علمی این تعمیم را تصریح می کنند که فراگردهای بازخورد دقت ارتباط را افزایش می دهند. بعلاوه تحقیقات اخیر، مبین این هستند که فراگرد بازخورد می تواند در میزان تلاش صرف شده و نوع

1- One - way communication

2- two - way communication

استراتژی بکار رفته برای انجام وظیفه، تأثیر داشته باشد<sup>(۱)</sup>» بطور کلی می توان گفت که باز خورد، درجه اثر بخشی و کارایی ارتباط را نشان می دهد.

### ارتباطات میان فردی اثر بخش:

«ارتباطات میان فردی<sup>(۲)</sup>»، همچون رفتارهای دیگرانسانی می تواند بسیار اثر بخش، بسیار غیر اثر بخش یا در میان آنها باشد. توجه به این طیف قابل ملاحظه در ارتباطات می تواند بسیاری از دشواریهای ارتباطی را در مد نظر قرار دهد و به حل آنها منجر شود.

هیچ رفتار متقابل انسانی نمی تواند کاملاً موفقیت آمیز و یا کاملاً توأم با شکست و ناکامی باشد. این رفتار می تواند به سوی بهبود گرایش پیدا کند و گاهی احتمال بدتر شدن و تخریب آن نیز وجود دارد. به عبارت دیگر، مفهوم نسبت در رفتارهای انسانی و بالمآل در ارتباطات میان فردی کاملاً حکمفرماست. در کل می توان گفت، اثر بخشی ارتباطات میان فردی شامل دو بعد اساسی است: (۳)

۱- بعد عملگرایانه<sup>(۴)</sup> که در اینجا اثر بخشی ارتباطات متوجه دستاورد و موفقیت در رسیدن به اهداف و خواسته های ارتباط گیرنده یا فرستنده پیام است. این بعد از اثر بخشی ممکن است به تشریح بیشتر پیام و یا اندازه گیری آن بپردازد. برای مثال: زمان مورد نیاز برای رسیدن به اهداف ارتباطی را در نظر بگیرد، تعداد خطاهائی را که در یک کنش ارتباط میان فردی بوقوع می پیوندند و نیز شمار پیامهائی را که در کنش ارتباطی بکار گرفته میشوند مورد توجه قرار دهد.

۲- بعد خشنودی شخصی است که در این مورد، اثر بخشی کنش ارتباطی به لذت و شعفی که از آن برای دست اندرکاران ارتباط حاصل می شود مرتبط می گردد. اگر دست اندرکاران فراگرد ارتباط میان شخصی از ارتباط خود لذت مورد نظر را تحصیل کنند می توان گفت که کنش ارتباطی اثر بخش می باشد

۱- سید عباس زاده - میر محمد، مدیریت آموزشی، جلد دوم - ص ۲۲۲

2- Inter personal communication

۳- فرهنگی، علی اکبر، ارتباطات میان فردی اثر بخش، (تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی، فصلنامه مدیریت دولتی،

شماره های ۲۶ و ۲۷ - پائیز و زمستان ۱۳۷۳) ص ۱۱-۱۲

4- Pragmatic Dimension

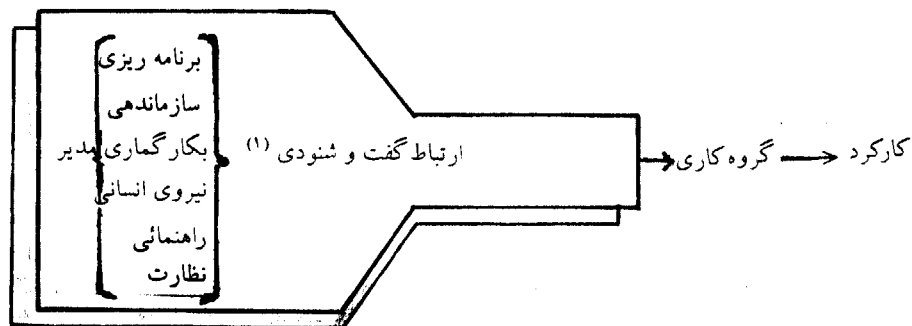
باید در نظر داشت که این دو بعد جداگانه عمل نمی کنند بلکه اغلب خشنودی یک نفر از کنش ارتباطی بسته به این است که چقدر به اهداف خود رسیده و چه میزان از آن فاصله دارد.

گاه ممکن است یک ارتباط میان فردی با معیارهای عملگرایانه موفق، ولی همان کنش ارتباطی با توجه به شاخصهای رضایت کاملاً ناموفق باشد. یا برعکس، از نظر شاخصهای رضایت موفق، ولی با توجه به معیارهای عملگرایانه ناموفق باشد. بعنوان مثال، ارتباط میان پزشک و بیمار را در نظر بگیرید: ممکن است بیمار با کنار نهادن سیگار، کم کردن بار اضطراب و فشارهای کاری و خانوادگی خود با خواب منظم با بستری شدن در بیمارستان و نهایتاً خوردن دارو، سلامتی خود را بازیابد. در این حال کنش ارتباطی به هدفهای خود دست یافته است اما این کارها برای بیمار چندان رضایت بخش و خوشایند نیست و از انجام دادن آنها لذتی نمی برد. بر عکس یک نفر ممکن است از ارتباط با پزشک خود کاملاً لذت ببرد و پزشک به او بگوید می توانوبه کارهای گذشته خود ادامه دهد اما قطعاً بیماری او معالجه نخواهد شد. در این حالت رضایت حاصل است ولی هدف تحصیل نمی شود.

#### ارتباطات و مسائل مدیریت آموزشی:

هر حرفه و شغلی مستلزم ارتباط است و «هیچ سازمانی نمی تواند بدون ارتباط وجود داشته باشد»<sup>(۱)</sup> در این بین، مدیران برای انجام دادن وظایف خود حتماً بایستی از ارتباطات بهره جویند. زیرا مدیریت بنا بر ماهیتش مسئول نهائی انجام گرفتن امور و حاصل شدن اهداف سازمانی است. بدون ارتباط با محیط داخلی و خارج سازمان و جریان یافتن اطلاعات در بین عناصر موجود، وظیفه فوق عملی نخواهد شد. در علم مدیریت ممکن است بهترین تئوریا، نظریات و طرحهای مدیریتی وجود داشته باشد. ولی تا زمانیکه نتوان، این طرحها و تئوریا و نظریات را به دیگران منتقل نمود از ارزش چندان بر خوردار نیستند. تمام عملکردهای مدیریت باید از مسیر ارتباطی عبور نمایند تا امکان پیاده شدن آنها در سازمان وجود داشته باشد.

1- Herbert A. simon , Administrative Behavior , 2 nded (New york : free press , 1957) , p. 154



نمودار شماره ۱۵ - مسیر ارتباطی عملکرد مدیران (۲)

ارتباط در تمام جنبه های زندگی در مدرسه نیز بعنوان یک سیستم اجتماعی وجود دارد. معلمان با استفاده از روشهای شفاهی، کتبی و رسانه های دیگر نظیر نوارهای ویدئو، کامپیوتر و اشکال هنری، تدریس می کنند. دانش آموزان نیز یادگیری خود را از طریق رسانه های مشابهی نشان می دهند « رؤسای نواحی و مدیران مدارس، بیش از ۷۰ درصد وقت خود را صرف ارتباط می کنند (۳) »

بنابراین فهمیدن ارتباط برای مطالعه مدیریت آموزشی ضروری است اما نباید چنین نتیجه گرفت که همه مسائل مدارس شامل ارتباط است. جاری بودن ارتباط آزاد، عموماً یک شرط سلامت سازمانی است ولی در نظر گرفتن ارتباط به مثابه راه حل کلی برای همه مسائل، ساده انگاری بیش از حد می باشد. از سوی دیگر از آنجائیکه مدیر مدرسه نیز مانند مدیران سایر موسسات و سازمانها، مسئول نهائی حسن انجام امور است و در مرز ارتباط با محیط قرار دارد و مبادله اطلاعات میان عناصر موجود در درون سازمان و بیرون آن را بوجود می آورد باید بتواند از مهارتها و فنون ارتباط اجتماعی و مناسبات انسانی استفاده کند او باید بتواند نظریات و اطلاعات مناسبی از معلمان و دانش آموزان و اولیاء آنها در زمینه امور مدرسه بدست آورد و از امکانات والدین دانش آموزان برای همیاری و تقویت تلاش معلمان در

۱- ارتباط گفت و شنودی عبارت است از انتقال اطلاعات و آگاهی از یک شخص به شخص دیگر. در این ارتباط همواره دست کم دو تن در آن درگیرند (فرستنده پیام - گیرنده پیام). ارتباط گفت و شنودی یعنی آنچه دریافت دارنده پیام می فهمد و نه آنچه فرستنده می گوید. (کیث دیویس، رفتار انسانی در کار) ص ص ۵۶۲-۵۶۱

۲- همان منبع، ص ۵۶۳

۳- سید عباس زاده، میر محمد، مدیریت آموزشی، جلد ۲، ص ۲۰۹

مدرسه کمک بگیرد . میان‌خانه و مدرسه ارتباط نزدیک و مؤثر ایجاد نماید و افراد درون مدرسه را در جریان اطلاعات مرتبط با مدرسه قرار دهد .

مدیران مدارس می‌توانند میان مدرسه و جامعه با تشکیل بموقع انجمن اولیاء و مربیان رابطه نزدیکی را ایجاد کنند . ضرورت برقراری و ایجاد حلقه ارتباطی بین خانه و مدرسه ، به منظور همسویی کوششهای آموزشی و تقویت یادگیری و مشکل‌گشائی شاگردان ، نیاز به تأمل و تفکر مدیر و استفاده از فنون جدید تصمیم‌گیری دارد . مشکل پرداخت پول که در هنگام دعوت از والدین تداعی می‌شود یک مانع بزرگ در سر راه ارتباط صحیح است . هدف اساسی از برقراری روابط اجتماعی و فرهنگی میان مدرسه و اجتماع ، ایجاد اعتماد متقابل از طریق اطلاع‌رسانی به مردم درباره وضعیت کار مدارس است تا حمایت آنان برای حل و فصل مشکلات مدارس جلب شود .

#### روابط انسانی در مدیریت آموزشی :

در نظام آموزش و پرورش ، هر عاملی که موجب تأثیر در روابط انسانی میان مدیر، معلمین و دانش‌آموزان و والدین آنها شود قابل تأمل و تفکر می‌باشد . امور یک سازمان آموزشی بقدری پیچیده است که مدیر را به داشتن روابط انسانی مناسب با کارکنان و استفاده از آراء و نظریات آنان ملزم می‌سازد . بقول گروهی از علمای تعلیم و تربیت « تصمیمات مدیران تربیتی ، هر چند با رعایت تمام حقایق باشد ولی بدون مشارکت اعضاء باعث ناراحتی معلمان می‌شود و این امر نیز در نامساعد ساختن محیط یادگیری کلاس مؤثر خواهد بود (۱) »

ناکامیها و نارضائیهائی که معلمان را مضطرب می‌سازند در نهایت باعث پریشانی دانش‌آموزان نیز می‌شوند ملاقات و مشورت با کارکنان مدرسه یا تشکیل جلسه ای از تمام اعضاء برای مطلع ساختن آنان از اقدامات پیشنهاد شده ممکن است موجب تغییر تصمیم نشود معذک در بوجود آوردن محیط تفاهم و اعتماد مؤثر می‌باشد . مدیران مدارس در برقراری روابط و مناسبات صحیح انسانی باید به ارزش و

۱- هولفیش ، گوردون و اسمیت ، فلیپ ژ ، تفکر منطقی روش تعلیم و تربیت ، علی شریعتمداری ( مترجم ) ( اصفهان : انتشارات

شخصیت هر فرد در مدرسه ایمان عمیق داشته باشند و صمیمانه بخواهند که استعدادهای بالقوه هر فرد پرورش لازم بیابد چنین ایمانی وسیله بوجد آمدن محیطی خواهد شد که در آن همگان پرورش می یابند و رشد می کنند در حقیقت این اعتماد، پایه و اساس ایجاد و برقراری روابط حسنه انسانی است. نخستین گام در راه ایجاد و تقویت چنین ایمانی، اعتقاد مدیر آموزشی به ارزش و شخصیت خویش و افراد زیر دست می باشد و گام دوم، رفتار و کرداری است که باید از مدیر آموزشی ظاهر شود تا سبب گردد سایر افراد نسبت به شخصیت خود چنین ایمان و اعتقادی حاصل نمایند.

یک مدیر آموزشی باید به خود اعتماد داشته باشد. روانشناسی نشان می دهد که گناه را به گردن دیگران افکندن<sup>(۱)</sup> و میل به خفیف کردن یا آزار رساندن به دیگران ناشی از احساس ناامنی در خود شخص است هنگامیکه اشخاص به خود اعتقاد داشته باشند و به توانائی خود در حل مشکلات مطمئن باشند نیازی ندارند به اینکه سایرین آنان را اشخاص مهم و با ارزش و توانا بخوانند. هرگاه فردی به خود و توانائیهای خویش در مواجهه با امور و مسائل مختلف اعتماد داشته باشد هرگز احساس نیاز به اینکه مراقب و مواظب خود باشد در او پدید نخواهد آمد. او می تواند در رفتار خویش نسبت به همکارانش برابری را رعایت کرده و معتقد باشد که همه ایشان در راه خیر و صلاح مدرسه می کوشند او نباید هراس داشته باشد که اشخاص دیگر کوشش دارند جای او را بگیرند یا اینکه سعی می کنند از وجود او به نفع خود استفاده ببرند که این مسئله می تواند یکی از آفات عمده برقراری روابط انسانی در مدرسه باشد.

هر مدیری باید بکوشد میل تفوق و برتری خود را نسبت به دیگران از میان بردارد، بدین ترتیب برای او قبول بروز اشتباه در کارش آسان می گردد و می تواند از دیگران کمک و یاری بگیرد و مهارتهای برجسته بین زیر دستان را تشخیص داده و در بکارنداختن آن کوشش کند. او باید معتقد باشد که هر معلم یا دانش

۱- اشاره به مکانیسم دفاعی فرافکنی یا انتساب (projection) می باشد. مکانیسم دفاعی فرافکنی یعنی تعارضات درونی و انگیزه های خود را بیرون ریختن و آنها را بطور ناخود آگاه به دیگران نسبت دادن. به کمک این مکانیسم انسان می تواند خود را از تأثیرات غیر قابل تحمل و آزاد دهنده خلاص کند. فرافکنی در افراد عادی زیاد به چشم می خورد و موجب خطا در قضاوت می شود. برای تعدیل آن لازم است که فرد به انتقاد سالم از خود پردازد. (گنجی - حمزه - روانشناسی عمومی - ص ۲۲۵)

آموزی دارای ارزشی است و می تواند منشأ خدمتی در مدرسه گردد هرگاه مدیر برای زیردستانش ارزش و اعتباری قایل نشود و به توانایی آنان در انجام دادن خدمتی معتقد نباشد دیگران از هدایت و رهبری او بهره مند نخواهند شد. در صورتیکه مدیر خود به ارزش فردی معلمان معتقد باشد و معلمان هم یکدیگر را با تمام ضعفها و قدرتهایشان بپذیرند این طرز فکر در کیفیت روابط اعضای مدرسه تأثیر خواهد کرد. عدم اعتماد و اعتقاد مدیر به معلمان ممکن است بطرق مختلف پدیدار شود از جمله مدیر ممکن است:

- بیانی تند و رفتاری دور از تدبیر داشته باشد

- نسبت به ارزش شخصیت معلمان در میان دانش آموزان، شک و تردید ایجاد کند.

- به اقداماتی دست بزند که سبب کاهش احترام معلمان نسبت به یکدیگر شود.

- خود را برتر از معلمان بیندازد.

- انتقاد بحق معلمان را نپذیرد

- از مشارکت آنها در امر تصمیم گیری استفاده نکند و ...

در یکی از ایالات جنوبی امریکا درباره نظرات و آراء معلمان نسبت به مدیریت مدیران مدارس ابتدائی مطالعاتی بعمل آمد. این مطالعات بیشتر در زمینه ارتباطات، روابط انسانی و مدیریت و رهبری انجام گرفت. نتایج این مطالعات به شرح زیر است: (۱)

۴۳ درصد معلمان معتقد بودند که از شورای معلمان مدرسه برای همفکری و همکاری استفاده نشده است  
۳۰ درصد معلمان معتقد بودند که مدیر مدرسه در زمینه ایجاد محیط دوستانه برای کودکان اقدامی نکرده است

۳۵ درصد معلمان معتقد بودند که مدیر مدرسه در ایجاد گروهی صمیمی و پرشور از معلمان کوششی بکار نبرده است

۴۷ درصد معلمان معتقد بودند که مدیر مدرسه در حل مسائل و رفع مشکلات از ایشان یاری نگرفته است

در مطالعه دیگری که توسط «هانتر»<sup>(۱)</sup> در مدارس یکی از شهرهای بزرگ امریکا صورت گرفته نتایج زیر بدست آمده است: <sup>(۲)</sup>

۳۹ درصد معلمان معتقد بودند که مسئولان اداری مدرسه، همکاری و مساعدت ممکن را در انجام دادن وظائف آموزشی مدرسه معمول نداشته اند.

۴۶ درصد معلمان معتقد بودند که در انجام دادن اموریکه احساس می کرده اند بحال خود و دانش آموزان مفید بوده است آزادی عمل نداشته اند.

۴۱ درصد از معلمان معتقد بودند که در روابط فردی و صنفی در این حوزه، چیزیکه مایه دلگرمی می باشد یا بتوان از آن الهام گرفت موجود نبوده است.

«همچنین نتیجه تحقیقی در کشورمان نشان داده است که ۷۱ درصد از پاسخ دهندگان، در جواب به سؤال پژوهشی زیر که: تا چه حد به جو ارتباط با سازمانی بعنوان یک عامل مؤثر در عملکرد توجه می شود؟ گزینه «زیاد» و «بسیار زیاد» را انتخاب نموده اند. <sup>(۳)</sup>

#### ایجاد تغییر <sup>(۴)</sup>:

تغییر در لغت به معنی دگرگونی، عوض شدن، تبدیل شدن و عبور از مرحله یا حالتی به حالت دیگر اطلاق می شود و شامل تغییر ظاهری، تغییر در روحیات و تغییر در رویدادها می باشد. و در اصطلاح «تغییر فرایندی است که طی آن دستیابی به جایگزینی یا راه حل سودمندی، هدف قرار می گیرد و به صورت تغییر در نظام آموزشی، برنامه ها، روابط انسانی و تربیتی، کاربرد تجهیزات و فراهم کردن امکانات آموزشی مطرح می باشد. <sup>(۵)</sup>

1- E.C.Hunter

۲- همان منبع، صص ۳-۲

۳- جزایری، رضوان السادات، بررسی برخی از عوامل مرتبط بر عملکرد مدیران مقطع متوسطه در شهر اصفهان، رساله فوق لیسانس، دانشکده علوم تربیتی دانشگاه تهران، ۱۳۷۳

4- change

۵- عادل زاهد بابلان، مقایسه زمینه های تغییر و نوآوری در سبکهای مدیریتی X و Y از نظر دبیران استان اردبیل، رساله فوق لیسانس



میزان تغییراتی که در عصر ما بوجود آمده است بدون در نظر گرفتن محتوای آنها، مهمترین پدیده به شمار می آید و از طرفی عوامل موجد تغییر در جامعه هر دم رو به فزونی است. جمعیت لحظه به لحظه افزایش می یابد و این افزایش خود بخود باعث می شود احتمال اختراعات و اکتشافات افزایش یابد. آموزش و پرورش نیز بطور بی سابقه ای گسترش یافته است و افراد تحصیل کرده، تحرک و تغییر پذیری بیشتری نسبت به اسلاف خود دارند و این امر خود در دگرگون سازی محیط مؤثر می باشد. عناوین دروس و محتوای آنها در حال تغییرند دانش آموزان در حال رشد هستند و روشها و معلومات معلمان تغییر می یابند. همچنانکه «کانتس»<sup>(۱)</sup> در دهه سوم قرن حاضر خاطر نشان کرده است «مدارس در پاسخ به نیروها و فشارهای بیرونی، یا باید تغییر و تحول حاصل نمایند و یا اینکه هم رهبری تغییر و تحول خود و هم رهبری تغییر و تحول محیط بزرگتری را که در آن فعالیت می کنند بعهده گیرند»<sup>(۲)</sup>

در این شرایط متحول، بیشترین تأکید بر تلاش و کوشش مدیران است زیرا آنان نه تنها باید با شرایط جدید روبرو شوند بلکه باید سازمان خود را برای بهره گیری از این تغییرات و مشارکت در آنها تجهیز نمایند. «کانینگام»<sup>(۳)</sup> نقش مدیر را بعنوان عامل تغییر در: درک مفاهیم سیستم اجتماعی، عامل تغییر، تشخیص و مداخله دانسته است<sup>(۴)</sup>. همچنین نقش مدیر بعنوان عامل تغییر، این است که عواملی را که از رسیدن زیر دستان به خود شکوفائی ممانعت می کنند بشناسد و آنگاه آنها را دگرگون سازد.

**انواع تغییر:**

صاحب نظران در مدیریت و علوم اجتماعی، تغییر را بر حسب مفاهیم و عناصر مختلف مورد بررسی و مطالعه قرار می دهند. مثلاً یکی از دسته بندیهای موجود، انواع تغییر را به شرح زیر دسته بندی می کند:<sup>(۵)</sup>

۱- دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه شهید بهشتی تهران، ۱۳۷۳، ص ۴۸

1- Georges . conts

۲- جیمز. لی قام و جیمزا. هووئه، مدیریت مدارس (مبانی و تئوریا) ص ۱۴۳

3- Luvern I . cunningham

۴- همان منبع، ص ۱۴۹

۵- برنجی، محمد رضا، مدیریت آموزشی و آموزشی و آموزشگاهی، ص ۵۶

۱- تغییر در سطح شناخت

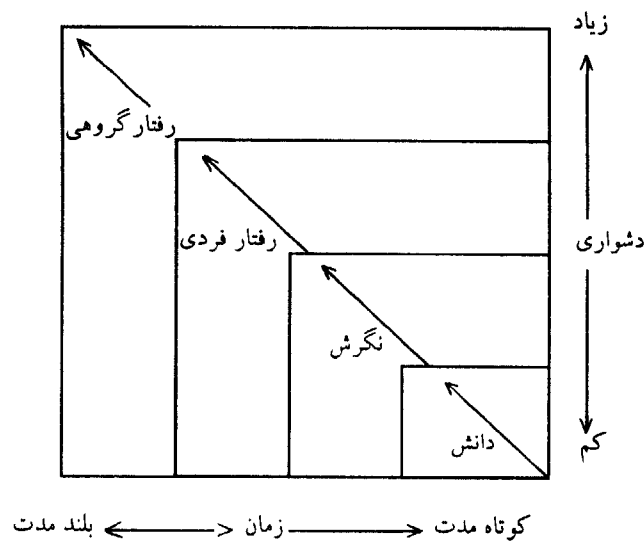
۲- تغییر در سطح گرایش و نگرش

۳- تغییر در سطح رفتار فردی

۴- تغییر در سطح عملکرد و رفتار گروهی و یا سازمانی

رابطه زمانی و دشواری نسبی در ایجاد هر یک از تغییرات فوق در صورتیکه زور یا اجبار در کار نباشد در

نمودار زیر آمده است (۱)



نمودار شماره ۱۶ - رابطه زمانی و دشواری نسبی در ایجاد تغییرات گوناگون

نوعی دیگر از دسته بندی تغییرات مبتنی بر آنچه که مورد توجه در تغییر است صورت میگیرد (۲):

مثلاً:

(۱) روش تدریس (وظائف اجرایی)

(۲) ساختار تشکیلات

(۳) تکنولوژی

(۴) افراد و کارکنان

۱- رضائیان، علی، اصول مدیریت، ص ۲۵۵

۲- برنجی، محمد رضا، مدیریت آموزشی و آموزشگاهی، ص ۵۶

« سویل<sup>(۱)</sup> » در تقسیم بندی دیگری، تغییر در تعلیم و تربیت را در چهار طبقه قراردادده است:

« پیشرفتهای تکنیکی جدید، فرایندهای جدید، هدفهای جدید و پیشرفتهای جدید برنامه‌های

درسی<sup>(۲)</sup> » بنابر نظر « رونالد لی پیت<sup>(۳)</sup> » نو آوریهای تعلیم و تربیت در صورتی با موفقیت نهادی می

گردند که: <sup>(۴)</sup>

۱- مقتضی بانیان دانش آموزان تصور شوند

۲- بطور تدریجی بکار گرفته شوند

۳- بر پایه روشهایی که بتوان ارزیابی کرد بوجود آمده باشند.

۴- به سهولت قابل تکرار باشند «

مدیرانی که به جای تهیه زمینه تغییرات مطلوب منتظر وقوع تغییر می نشینند سازمان را تضعیف

می کنند چونکه «تداوم و حیات سازمانها از طریق هماهنگ کردن اهداف با وضعیت روز و اصلاح و

بهبود روشهای حصول این اهداف انجام می شود، بدون بازسازی، سازمان نمی تواند دوام زیادی

بیاورد. تغییر و خلاقیت و نوآوری برای بقای هر سازمانی لازم است<sup>(۵)</sup>»

در سطح هر مدرسه متغیرهایی با تغییر رابطه دارند « لی پیت و همکارانش دریافته‌اند در مدارس

که کارکنان نشستهای منظم دارند، روابط گروهی تشکیل می دهند و ارتباطهای افقی بین گروهها برقرار

می نمایند در نهادی ساختن تغییر قرین موفقیت بوده اند<sup>(۶)</sup>»

« هاوزام<sup>(۷)</sup> » نیز تاکید بر این دارد « در صورتیکه مدیر مدرسه، نقش معلمان را در اجراء تغییر مهم بشمارد

1- saville

2- Anthony saville " Topography of change" clearing House , 42(January 1968), p.p.271-273

3- Ronald Lippitt

۴- لی فام . جیمزم و هووئه ، جیمزا . مدیریت مدارس ( مبانی و تئوریهای ) ص ۱۴۵

۵- رضائیان ، علی ، اصول مدیریت ، ص ۳۱

۶- لی فام . جیمزم و هووئه ، جیمزا . مدیریت مدارس ( مبانی و تئوریهای ) ص ۱۵۰

7- Robert B.Howsam

احتمالاً معلمان؛ برنامه های تغییر در تعلیم و تربیت را خواهند پذیرفت<sup>(۱)</sup>»

مدیران مدارس در تدارک زمینه های تغییر باید به موارد زیر توجه کنند:

- فراهم کردن روابط و مناسبات صحیح کارکنان

- ترجیح منافع اجتماعی بر منافع فرد

- آشنائی کارکنان با اهداف

- فراهم آوردن موجبات مشارکت افراد

- پرورش مهارتها و شناخت افراد

- حذف موانع

- رعایت هماهنگی با اهداف در طرح ریزی برنامه تغییر و تحول

- و ...

بهر حال تغییر در زمانی بهتر روی می دهد که هم مدیر و هم کارکنان و هم امکانات سازمان و سایر متغیرهای متأثر از تغییر، بطور هماهنگ آن را بپذیرند و زمینه قبلی برای ایجاد تغییر، بخصوص آموزش قبلی فراهم شود.

### ارزشیابی<sup>(۲)</sup>:

یکی از وظائف اساسی مدیریت که همه صاحب نظران این علم بر آن تاکید دارند ارزشیابی عملکرد کارکنان و سازمان است. ارزشیابی ابزاری بسیار قوی در برنامه ریزیها است. البته ارزشیابی به خودی خود هدف نیست و به صرف اینکه فی نفسه مفید است نباید انجام شود بلکه باید از آن بعنوان وسیله ای برای پیشبرد کیفی کارها استفاده شود. در این زمینه دکتر میر سپاسی معتقد است که « ارزشیابی کننده نباید ارزشیابی را به صرف ارزشیابی و بعنوان هدف بکارگیرد ارزشیابی بدون توجه به شرایط محیطی، مثل شرایط روانی، اقتصادی و اجتماعی و حتی مسائل و مشکلات بوروکراتیک حاکم بر محیط

۱- همان منبع، ص ۱۵۰

کاری قابل قبول و معتبر نیست<sup>(۱)</sup>»

نظام ارزشیابی علمی و توانمند و معتبر، رشد و شکوفائی سازمان را افزایش می دهد و از پدید آمدن کاستی در کار، پیشگیری می کند و چاره های کار ساز برای از میان برداشتن کاستیها فراهم می آورد. ارزشیابی اساس معتبری برای انتخاب اصلح است و در صورتیکه برنامه ها به اصلاحاتی نیاز داشته باشند امکان اقدام بهنگام را برای مجریان فراهم می کند. ارزشیابی بعنوان فرایند داوری کننده باید بطور مستمر ادامه یابد و یکی از مهارت های حرفه ای مدیران باشد.

### تعاریف ارزشیابی:

مفهوم ارزشیابی آن چنان گسترده است که طیف وسیعی از مقاصد و دیدگاهها را در بر می گیرد. از ارزشیابی تعاریف بسیاری شده و اظهار نظرهای متعددی درباره ماهیت و کاربرد آن نشر یافته است هر یک از تعاریف موجود ارزشیابی بر جنبه خاصی تأکید می ورزد. از نظر لغوی، ارزشیابی به معنی « ارزش یا بررسی و قضاوت است<sup>(۲)</sup> ». در فرهنگهای فارسی دهخدا و معین واژه های « ارزشیابی » و « ارزشیاب بکار برده نشده است ولی واژه های « ارزیابی » و « ارزیاب » تعریف شده اند. در فرهنگ دهخدا، ارزیابی « عمل یافتن ارزش هر چیز » و « ارزیاب » کسیکه ارزش هر چیزی را معین می کند تعریف شده است. در فرهنگ معین، ارزیابی عمل یافتن ارزش و بهای هر چیز، سنجش و بررسی حدود هر چیز و بر آورد کردن ارزش آن، و ارزیاب، کارشناس و سررشته دار تعیین ارزش و بها و کسیکه ارزش هر چیزی را معین می کند، تعریف شده است.

« سینگر<sup>(۳)</sup> در تعریف ارزشیابی گفته است « ارزشیابی عملکرد، فرایند رسمی فراهم آوردن بازه

خود تشخیصی مثبت یا منفی از نتایج عملکرد کارکنان است<sup>(۴)</sup> »

۱- میر سپاسی، ناصر، نقش ارزشیابی در مدیریت منابع انسانی - (تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی، فصلنامه مدیریت دولتی،

شماره ۱۳- ۱۳۷۰) ص ۱۷

2- Webster's, New college Dictionary

3- Singer

4- Marc G. singer, Human Resource Management (Boston, 1990) p. 204

«استافل بیم و شینگ فیلد<sup>(۱)</sup>» عقیده دارند «ارزشیابی فرایندی از مشخص کردن، بدست آوردن و آماده کردن اطلاعات توصیفی، برای قضاوت درباره ارزش و مطلوبیت هدفها، طرحها، اجرا و نتایج به منظور هدایت تصمیم گیری و درک بیشتر از پدیده های مورد بررسی است»<sup>(۲)</sup>

«استیک»<sup>(۳)</sup>، ارزشیابی را با پاسخگو بودن مرتبط می داند «ارزشیابی هنگامی جنبه پاسخگوئی دارد که بیشتر به فعالیتهای برنامه توجه داشته باشد تا به مقاصد آن»<sup>(۴)</sup>

دکتر میرکمالی ارزشیابی را به معنی ((فرایند مقایسه نتایج حاصله در پایان یک دوره معین و با اهداف از پیش تعیین شده به منظور تعیین میزان پیشرفت، تغییر و تجدید نظر در برنامه ها و دادن جزای مناسب با حسن یا سوء اجرای عمل و نتایج حاصله تعریف کرده است)<sup>(۵)</sup> و سرانجام در طرح ارزشیابی کارکنان دولت، که سازمان اموراداری و استخدامی کشور منتشر کرده ارزشیابی شایستگی چنین تعریف شده است: ارزشیابی شایستگی عبارت است از سنجش میزان تلاش و حدود موفقیت کارمند، در اجرای وظائف شغلی و تکالیف رفتاری مورد انتظار.

این سنجش، بگونه ای صورت می گیرد که موجب تشویق کارکنان به افزایش کارایی و تحقق اهداف سازمانی شود. با توجه به این تعریف، اقدامی که برای ارزشیابی بعمل می آید شامل دو بخش است: الف) بررسی عملکرد و تعیین میزان موفقیت کارمند در مقایسه با استانداردها یا حدود انتظار تعیین شده. ب) بررسی رفتار و اخلاق و تعیین حدود انطباق آنها با الگوهای رفتاری تعیین شده.

### ضرورت ارزشیابی:

همه افراد، در زندگی عادی، بدون اینکه توجه خاصی به اعمال خود داشته باشند همواره در حال

1- staffele beam & shink field

2-staffele beam m.d.l & shink field , A.J"systematic Evaluation " A self Instrucational Guide to theory and practice ,Kluwer . Nijhoff publication , 1986) p.159

3 - Robert stake

4 - Robert stake,©©Responsiv Evaluation ©© Hamilton etal.,P.163

۵-میرکمالی، سید محمد، رهبری و مدیریت آموزشی (تهران: انتشارات رامین، چاپ اول ۱۳۷۳) ص ۲۴۹

ارزشیابی هستند. هنگام خرید خانه، اتومبیل، البسه، انتخاب شغل، همسر و دوست و بطور کلی در کلیه شئون نوعی ارزشیابی به عمل می‌آورد. اما هنگامیکه دراموری از قبیل مدیریت و آموزش و پرورش، از ارزشیابی سخن به میان می‌آید، منظور ارزشیابی منظمی است که با استفاده از روشهای خاص و به شیوه‌ای علمی صورت می‌گیرد.

یک نظام ارزشیابی علمی و فراگیر، باید در دو زمینه بهم پیوسته انجام گیرد. این دو زمینه عبارتند از:

(۱) ارزشیابی افراد و کسانی که در نظام به انجام دادن وظایفی مشخص سرگرم هستند این بخش از ارزشیابی را، ارزشیابی از کارکنان می‌نامند. در واقع با ارزشیابی از کارکنان و جمع آوری اطلاعات درباره رفتارهای کاری آنها، می‌توان به اهداف زیر دست یافت:

- آسان کردن داوری و قضاوت درباره کارکنان و منطقی کردن تصمیم‌گیریهای مدیریت درباره آنها.

- آشکار کردن تواناییها بالقوه کارکنان و نشان دادن راه رشد و شکوفائی آنان.

(۲) ارزشیابی از برنامه‌ها و طرحهایی که این افراد بصورت عامل در آنها به خدمت می‌پردازند این بخش از ارزشیابی را، ارزشیابی از برنامه و کارهای سازمان می‌نامند. هدف از این ارزشیابی، فراهم آوردن اطلاعات مستدل برای تصمیم‌گیری و اقدام جهت بهبود برنامه است.

این ارزشیابی باید بگونه‌ای طراحی شود که معلوم دارد عناصر یک برنامه، چگونه و با چه کیفیتی کار می‌کنند و چه راههایی برای اصلاح و تقویت آن وجود دارد. این نوع ارزشیابی برای تجزیه و تحلیل ارزش اهدافی که در پیش است، میزان دستیابی به این اهداف و روشهایی که برای این منظور بکار گرفته شده است نیز بکار می‌رود.

دو شیوه متفاوتی که در ارزشیابی بکار برده می‌شوند عبارت است از:

- ارزشیابی از حاصل و نتیجه کار افراد در فاصله‌های زمانی معین.

- ارزشیابی از فراگرد و روند برنامه‌ها در سراسر زمان کاربرد آنها.

باتوجه به مطالب مذکور می‌توان ضرورت اجرای ارزشیابی و فواید آن را بصورت زیر طبقه بندی نمود:

(۱) تشخیص نقاط قوت و ضعف کارکنان

۲) تشویق کارکنان و تقدیر از خدمات برجسته آنان به منظور ایجاد انگیزه کاری .

۳) ارائه باز خورد به کارکنان و ارشاد و راهنمایی آنها به منظور رفع نواقص و نارسائیهای رفتاری و عملکردی آنها .

۴) ایجاد محیط سالم اداری برای کشف و شکوفا کردن استعدادها

۵) تصمیم گیری در زمینه وضعیت استخدامی کارکنان :

- انتصاب در پستهای بالاتر

- انتقال

- ارتقای گروه و یا تأخیر در ارتقای گروه

- اعطای ترفیع و یا تأخیر در اعطای ترفیع

- و ...

علاوه بر ارزشیابی کارکنان، امور آموزشی، پرورشی و اداری مدرسه نیز به ارزشیابی نیاز دارد چرا که شاخصی لازم است تا میزان موفقیت مدرسه را در حصول به اهداف نشان دهد. شرط اساسی ارزشیابی درست در مدرسه، هدف شناسی است. تا مدیری اهداف تعلیم و تربیت را در ذهن خود ترسیم نکند یا بر آن آگاهی و تسلط نداشته باشد. چگونه می تواند در مورد رفتارها و عملکردهای معلمان و دانش آموزان قضاوت و داوری کند. هدف هر درس، کلاس و مقطع از جهات گوناگون باید روشن باشد تا بتوان درباره رفتارهای موجود، بدرستی قضاوت کرد مثلاً اگر می خواهیم بدانیم که دانش آموزان کلاس پنجم یک دبستان و یا معلم آنان در یک سال تحصیلی، چقدر موفق هستند نیاز به آگاهی از اهداف کلی این کلاس در دروس مختلف و میزان انتظار پیشرفت در هر یک از حیطه های شناختی، عاطفی و روانی - حرکتی دارد.

از انواع ارزشیابی در مدرسه، میتوان ارزشیابی تکوینی، تکمیلی، مطلق و نسبی را نام برد. مدیر مدرسه از ارزشیابی تکوینی (مرحله ای)، برای پی بردن و جلوگیری بموقع از انحرافات اجرائی برنامه ها استفاده کرده و در صورت ملاحظه انحراف، اقدام به اصلاح و رفع انحراف می نماید. همچنین مدیر لازم است با ارزشیابی مبتنی بر هنجار (نسبی) و ارزشیابی مبتنی بر معیار (مطلق) آشنائی داشته باشد



که در ارزشیابی نسبی، تفاوت میان دانش آموزان بر حسب نمره مشخص می شود و در ارزشیابی مطلق، هدفهای آموزشی، معیار موفقیت و پیشرفت فرد فرد دانش آموزان است.

مدیرانی که بطور سطحی به مسائل می نگرند و در نتیجه، بیشترین انتظار آنان کمیتهای نمره ای و موفقیتهای ظاهری است نمی توانند به روش استدلالی، اهداف را بشناسند و از آنها دفاع کنند به همین دلیل، چون شناخت درستی از وضعیت مطلوب ندارند قادر نیستند عملکرد افرادی را وضع موجود را با وضع مطلوب، مقایسه کنند.

نتیجه تحقیقی در کشورمان نشان داده است که ۵۰ درصد از پاسخ دهندگان در جواب به سؤال

پژوهشی زیر که:

« تا چه حد به چگونگی انجام ارزشیابی از کار بعنوان یک عامل مؤثر بر عملکرد توجه می شود » گزینه « کم » را

انتخاب نموده اند<sup>(۱)</sup>

نتایج تحقیق دیگری در یکی از ایالات جنوبی امریکا نشان می دهد که: (۲)

۳۵ درصد معلمان معتقد بودند که کوشش و زحمات معلم، ناشناخته مانده و از آنان تقدیری بعمل نیامده است. ۴۱ درصد معلمان معتقد بودند که تغییرات برنامه بر ارزشیابی متکی نبوده است.

و در پژوهش دیگری که توسط « هانتز » در مدارس یکی از شهرهای بزرگ امریکا صورت گرفته است نشان می دهد که (۳):

۴۲ درصد معلمان اظهار داشته اند که کارشان از طرف مدیران بطور صحیح ارزشیابی نشده است. در تحقیق حاضر در زمینه ارزشیابی از عملکرد معلمان توسط مدیران، نتایج زیر بدست آمده است:

گزینه ها	بسیار کمتر از حد انتظار	کمتر از حد انتظار	در حد انتظار	بالاتر از حد انتظار	بسیار بالاتر از حد انتظار	خالی	جمع
تعداد پاسخهای معلمین	۷۰	۴۲	۲۸	۱۷	۱۲	۵	۱۷۴ نفر
درصد پاسخها	۴۰/۲۳	۲۴/۱۳	۱۶/۰۹	۹/۷۷	۶/۹۱	۲/۸۷	%۱۰۰

در مجموع، ۶۴/۳۶ درصد معلمین اظهار داشته اند که ارزشیابی مدیران از کار معلمین

۱- جزایری، رضوان السادات، رساله فوق لیسانس، ۱۳۷۳ ۲- وایلز-کیمبل، مدیریت و رهبری آموزشی، ص ۲

۳- همان منبع، ص ۳

« بسیار کمتر یا کمتر از حد انتظار » می باشد برای رفع تنشهای حاصل از ارزشیابیهای ناعادلانه در مدارس توجه به موارد زیر ضروری است :

- قضاوت درباره معلم و نحوه کارش از طریق نمرات دانش آموزان ، در آزمونهای پیشرفت تحصیلی مبنای کافی و درستی نمی باشد . در چنان رویه ای ، تاکید همواره روی حقایق آموخته شده می باشد و دیگر موارد که ممکن است مهمتر و اساسی تر از آموزش آن حقایق باشد از نظر مخفی بماند . مثلاً مهارت و کاردانی که معلم در هدایت و پرورش عاطفی و اجتماعی دانش آموزان بکار می برد مورد توجه قرار نمی گیرد .

- مدیران آموزشی و ارزشیابان ، آموزش لازم و کافی ببینند و در این زمینه مهارت لازم را بدست آورند .  
- هدف از ارزشیابی ، ارشاد ، آموزش ، ارتقا و رشد فرد باشد نه وسیله ای برای اعمال قدرت ، تحقیر ، گیراندازی و ...

- نظام ارزشیابی بیشتر بر عملکرد شغلی مبتنی باشد نه ویژگیهای شخصیتی افراد  
- از ارتباط دادن نتایج ارزشیابی در مدارس با افزایش سنواتی در قانون نظام هماهنگ پرداخت حقوق جداً پرهیز شود .

- سعی شود از طریق تشکیل سمینارها و دوره های آموزشی ، فرهنگ خود سنجی و دگر سنجی در مدارس تقویت شود .

#### وظیفه اجرایی مدیران :

درباره نقش مدیران در اجرای مقررات و دستورالعملها و قوانین باید گفت ، وقتی مدیر آموزشی در نقش مجری ظاهر می شود از اختیارات کمتری در تصمیم گیری متناسب با موقعیت و نیاز حوزه عملیاتی خود برخوردار می گردد . تصمیمات وقتی در سطوح و مراتب بالای سازمانی گرفته می شود ، مدیر صرفاً مجری دستورها می گردد . بنابراین گرایش به ایفای نقش اجرایی ، گرایش به کاهش نقش مدیریت به مفهوم رهبری است .

صلاحیتهای و مهارتهای مدیران آموزشی در انجام دادن وظائف خطیرشان ، روی هم رفته از طریق

ایفای دو نقش بروز می کند :

۱ - نقش اداری و سرپرستی      ۲ - نقش رهبری

که این دو نقش مکمل یکدیگرند. مدیر آموزشی با انتصاب به سمت خود، نقش رسمی رهبری را عهده دار می شود ولی رهبری عملی و منزلت ناشی از آن را از طریق اقدامات و پیشرفتهای مثبت در کار کسب می نماید. مدیر برای ایفای نقش اداری و سرپرستی، معمولاً از قدرت مقام و موازین و مقررات رسمی محیط کار خود استفاده میکند ولی نقش رهبری را در جریان پیشرفت کار از طریق اثرگذاری بر رفتار همکاران و زیردستان بدست می آورد.

اجرای صرف مقررات و بخشنامه ها بدون توجه به مشکلات و نیازهای روانی زیر دستان نتایج زیانبار و جبران ناپذیری را در دراز مدت بر پیکره نظام آموزشی تحمیل خواهد کرد. در سازمانهای آموزشی، مدیری رهبری می کند که کارکنان وزیر دستان را از لحاظ افکار، احساسات، رفتار و کردار، تحت تأثیر قرار می دهد و در انجام دادن وظائف آموزشی آنانرا یاری می کند. اگر مدیری از این لحاظ ناتوان باشد رهبر بشمار نمی آید و بیشتر گرایش به نقش اجرائی و اداری خواهد داشت.

**نقش میانجی، کمک به حل مسائل و مشکلات، بحرانها و تعارضات :**

در محیطهای آموزشی، بخصوص با ملاحظه مناسبات و روابط پیچیده، میان دانش آموزان و معلمان، وقوع حوادث و مسائل، همواره قابل پیش بینی نیست. گاهی اگر مسائل دانش آموزان، بموقع مورد رسیدگی قرار نگیرد موجب خطرات جدی در تهدید سلامت آنان و یا سازمان می گردد. گاهی هم تعارضاتی میان معلمان، دانش آموزان و اولیاء آنها رخ می دهد که دخالت مدیر را در اینگونه موارد بصورت فاضی و یا تصمیم گیرنده و مجری ایجاب میکند. دقت، سرعت و عدالت معیارهائی هستند که به مدیر در حل بحرانها و تعارضات کمک می کند.

مدیرانی که از تفکر منطقی و وسعت نظر و انعطاف پذیری برخوردار باشند می توانند با شکیبائی و سعه صدر لازم، از بروز مشکلات و نارسائیهها جلوگیری کنند و در صورت بروز چنین مسائلی، با ریشه یابی و تحلیل عوامل مضر و زیانبار و بدور از شتابزدگی به حل منطقی مشکلات اقدام نمایند.

### حسابرسی، نظارت مالی، امور بودجه ای، پشتیبانی تدارکاتی، گردآوری و تنظیم اطلاعات و آمار

اجرای برنامه های آموزشی، ایفای وظائف تدریس و تربیت و ارائه خدمات فرهنگی و بهداشتی به دانش آموزان، مستلزم استفاده از تسهیلات و تجهیزات ویژه است. تهیه و تدارک این امکانات، جزو وظائف مدیران آموزشی است. در این زمینه می توان به ساختمان و تأسیسات مدرسه، زمین بازی و ورزش، آزمایشگاه، کتابخانه و وسایل و ابزار کمک آموزشی اشاره کرد.

همچنین ارائه خدمات آموزشی و فعالیتهای مدرسه منوط به اداره موثر امور و تأمین منابع مالی و بودجه است. تأمین منابع مالی مدرسه، چه از طریق دولتی یا مردمی، نقش بسزائی در حل مسائل آموزشی ایفای کند. در شرایطی که بودجه مدرسه با کمک مالی مردم فراهم می شود باید با توجه به فعالیتهای مدرسه و بویژه برنامه آموزشی، بودجه مربوط پیش بینی شود و پس از تأمین بموقع، برای مصارف لازم تخصیص یابد.

در نظامهای آموزشی ای که دولت تأمین کننده بودجه است مدیران باید در حد نیاز، از امور مالی و تخصیص و هزینه کردن بودجه، اطلاع داشته باشند تا بتوانند وظائف مربوط را در حد ممکن انجام دهند. علاوه بر طرح و برنامه ریزی و تنظیم بودجه، احراز صلاحیت لازم در مورد سرپرستی منابع مالی و فیزیکی، از مدیر مدرسه مورد تقاضا است. خرید و تحویل مواد و اقلام مورد نیاز، حسابداری و جوه مدرسه، تهیه و نگهداری صورت اموال مدرسه، نظارت در امور ساختمانی، سرپرستی تغذیه مدرسه و سایر خدمات جنبی از این مقوله بشمار می آیند.

« بند ۱۲ از وظایف اداری مدیر در آئین نامه مربوط به سازمان و درجه بندی مدارس مصوب سیصد و نوزدهمین جلسه شورای عالی آموزش و پرورش، مورخ ۶۲/۸/۴ به این امور اشاره می کند. مطابق این بند، مراقبت در حفظ ساختمان و اموال مدرسه و تنظیم دفاتر مربوط و نظارت بر حسن اجرای امور مدرسه و تنظیم اسناد لازم بر مبنای مقررات مالی و مصوب، و کوشش در آماده بودن سوابق برای بررسی مقامات مربوط و اهتمام در تجهیز نگاه داشتن مدرسه و تجهیزات و وسایل کار، از طریق

ارسال بموقع گزارشهای لازم به اداره آموزش و پرورش و یگیری اقدامات مربوط به عهده مدیر سپرده شده است<sup>(۱)</sup>

### مشاوره و راهنمایی تحصیلی، شغلی، روحی و روانی دانش آموزان:

امور مربوط به دانش آموزان، مکمل فعالیتهای آموزشی است. وظائف و خدمات اداری و

سرپرستی امور دانش آموزان عبارتند از:

۱- پذیرش، ثبت نام، گروه بندی کودکان و نگهداری آمار حضور و غیاب، سوابق و اطلاعات شخصی

و تحصیلی دانش آموزان

۲- شناسائی توانائیها، علائق و نیازهای کودکان و پرورش آنها

نوع اول این وظائف، جنبه کمی و نوع دوم، جنبه کیفی دارند. امروزه علاوه بر جنبه های کمی به

جنبه های کیفی مدیریت و سرپرستی امور دانش آموزان توجه زیادی مبذول می شود. این توجه،

موجب گسترش خدمات ویژه مشاوره و راهنمایی تحصیلی و شغلی، خدمات بهداشتی و رفاهی و ...

گردیده است. مدیران آموزشی باید بکوشند که برای ادامه خدمات در هر یک از زمینه های فوق، افراد

متخصص و تسهیلات و وسایل لازم را تأمین نمایند.

در حال حاضر ستاد تربیتی مدرسه، مرجع رسیدگی اولیه برای کلیه مشکلات دانش آموزان می

باشد. این ستاد، در ضمن اقدامات خود، اولیاء، معلمان و افراد صاحب نظر و مؤثر در کمک به حل

مشکلات دانش آموزان را شناسائی می کند و اسامی آنها را به هسته مشاوره امور تربیتی، جهت

هماهنگی بیشتر اعلام می دارد.

در نظام جدید آموزش متوسطه، علاوه بر دبیران پرورشی که به مشکلات روانی و انحرافات

اخلاقی و نیازهای معنوی و عقیدتی دانش آموزان رسیدگی می کنند پست مشاوره نیز در نظر گرفته شده

است که علاوه بر رسیدگی به مشکلات روانی و انحرافات اخلاقی دانش آموزان، وظیفه بس مهم و

خطیر مشاوره و راهنمایی تحصیلی و شغلی آنها را نیز بر عهده دارند.

ایجاد یک برنامه مناسب از خدمات راهنمایی، رکن اصلی کنش دانش آموزان با مدیران را شکل می دهد. این برنامه، شامل داده های آزمونها، مشاوره و راهنمایی تحصیلی و شغلی و اطلاعات حاصل از آنها و خدمات پژوهشی است و همه آنها متوجه برآوردن نیازهای دانش آموزان می باشد. مدیر مدرسه، بعنوان یک رهبر، باید برای هماهنگ ساختن کوششهای معلمان، مشاوران راهنمایی و سایر متخصصان در مسائل دانش آموزی، اقدام به برنامه ریزی مناسبی کند تا بدینوسیله دانش آموزان را در خود شناسی و محیط شناسی مساعدت و یاری نماید.

### رشد سازمانی و امور کارکنان:

اولین توجه هر سازمانی به حفظ بقا و تداوم حیات خود است پس از آن به کارایی و اثر بخشی معطوف می گردد. حیات سازمان تا حدود زیادی بستگی به مهارتها و آگاهیهای مختلف کارکنان دارد. هر چه افراد آموزش دیده باشند قابلیت سازگاری سازمان با محیط متغیر نیز بیشتر می شود. لذا آموزش و توسعه منابع انسانی، نه تنها در ایجاد دانش و مهارت ویژه در کارکنان نقش بسزائی دارد بلکه باعث می شود که افراد در ارتقاء سطح کارایی و اثر بخشی سازمان سهیم باشند.

« ویلیام جیمز<sup>(۱)</sup> در تحقیقی نشان داد که کارکنان با ۲۰ تا ۳۰ درصد توانایی خود کار می کنند. همچنین تحقیق وی نشان داد که اگر کارکنان، آموزش ببینند و بطور رشایسته برانگیخته شوند ۸۰ تا ۹۰ درصد توانائیها و صلاحیتهای خود را بروز می دهند<sup>(۲)</sup>»

سازمانهای آموزشی و مدارس نیز مثل بسیاری از سازمانهای دیگر با افرادی سروکار دارند که کاملاً متناسب با شرایط احراز شغل نبوده، ولی بکارگماره شده اند. بنابراین مؤسسات آموزشی، برای پیشرفت و تحقق اهدافشان و جهت هماهنگی با تغییرات روز افزون اجتماعی و تکنولوژیکی به انسانهایی با صلاحیتهای علمی و فنی نیاز دارند. انسانهایی که بتوانند با خلاقیت، ابتکار، دانش و مهارت گسترده

1- William James

2-Arun monappa & mirzas . saydalin , personal management , Mc Graw - Hill publishing co . Ltd  
(New Delhi , 1989) p.138

خودشان، ضمن انجام دادن بهینه‌ی مأموریت‌های شغلی، به کارائی و اثربخشی سازمان خود نیز بیفزایند. از سوی دیگر، مدیر بعنوان مسئول نهائی حسن جریان امور، باید بتواند با گذراندن دوره‌های لازم به روش‌های اعتلای کارایی کارکنان مدرسه و استفاده مؤثر از آنان، آشنا شود و از ذخائر منابع انسانی موجود، بخوبی استفاده نماید و با ایجاد امکانات آموزشی و تفویض اختیار و مسئولیت، از آنان افرادی مجرب و ذیصلاح برای اداره امور بسازد.

« بر اساس نتایج تحقیقات در ایران، بین عملکرد مدیران آموزش دیده و آموزش ندیده، تفاوت معنی دار آماری وجود دارد و تأثیر آموزش، بر عملکرد مدیران مدارس قابل ملاحظه و محسوس می باشد. بعبارت دیگر عملکرد مدیران با تحصیلات و دانش آنها در رابطه است و افزایش دانش و تحصیلات، می تواند کارایی آنها را در اداره امور، افزایش دهد<sup>(۱) (۲)</sup>» و نهایتاً به رشد سازمانی منجر گردد.

**« تصمیم گیری »**

تصمیم گیری جزء جدائی ناپذیر از کار و زندگی انسان است و زندگی بدون تصمیم گیری وجود ندارد انتخاب دین، همسر، شغل، روش زندگی، نوع غذا، مسکن و صدها چیز دیگر، همه تصمیماتی هستند که تمام زندگی او را فرا می گیرد. بخش مهمی از وقت و کار مدیران نیز بعنوان فردی از جامعه انسانی، صرف حل مشکل و تصمیم گیری می شود. وظائف اساسی برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت، کنترل و ارزشیابی مستلزم تصمیم گیری است. مدیران در تمام سطوح سازمانی، برای اقدام تازه یا حل مشکل تصمیم می گیرند و تصمیمات خود را به مرحله عمل در می آورند. تصمیمات در مرحله عمل، چهار چوب فعالیت سایر کارکنان سازمان را مشخص می سازند. بنابراین تصمیم گیری فعالیتی حساس و با اهمیت است.

- 
- ۱- ریسمانچیان، مرتضی و همکاران، رابطه عملکرد مدیران مدارس با مدرک تحصیلی و سوابق خدمت آنها در استان اصفهان - اداره کل آموزش و پرورش استان اصفهان - ۱۳۷۰-۱۳۶۹
  - ۲- فلاحزاده - غلامحسین، بررسی عملکرد مدیران هنرستانهای پسرانه فنی و حرفه ای استان یزد، در رابطه با وظائف مدیریت - پایان نامه برای دریافت کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت معلم تهران، ۱۳۷۲

فهمیدن فراگرد تصمیم‌گیری برای مدیران مدارس امری حیاتی است زیرا که مدرسه نیز مانند همه سازمانهای رسمی دیگر، اساساً یک ساختار تصمیم‌گیری است و در این رابطه جایگاه خاصی دارد. سازمانهای آموزشی، علاوه بر اینکه مانند هر سازمان معمولی دیگر، باید راجع به کارهای روزمره (مثل حضور و غیاب، تقاضاهای صدور گواهی تحصیلی، مرخصی‌ها، بیماریها، انجام ندادن تکالیف، درگیری دانش‌آموزان، تهیه وسایل و امکانات، تهیه برنامه امتحانات و ...) تصمیم‌گیری کنند باید پاسخگوی سؤالات و نیازهای دانش‌آموزان، معلمان، اولیاء و کل جامعه نیز باشند.

اینکه چگونه و با چه روشی مسائل و مشکلات روانی دانش‌آموزان را حل کنیم، اولیاء بی‌سواد و یا کم‌سواد را به وظائف خود نسبت به فرزندانشان آگاه سازیم و با چه روشها و سیاستهایی از تأثیر عوامل نامطلوب و مخرب سیاسی و اجتماعی بر روی نوجوانان جلوگیری کنیم و بالاخره اینکه چگونه کودکان، نوجوانان و جوانان را اجتماعی‌بار آوریم از مصادیق تصمیم‌گیری در مدیریت آموزشی است و باید درباره همه آنها با دقت و جدیت تمام، تصمیم‌گیری کرد.

#### تعاریف تصمیم‌گیری:

علماء صاحب‌نظران مدیریت تعاریف متعددی برای مفهوم تصمیم‌گیری مطرح کرده‌اند که بعنوان نمونه به چند مورد از آن تعاریف اشاره می‌شود.

- تصمیم‌گیری به زبان ساده، فرایندی را تشریح می‌کند که از طریق آن برای مسئله معینی راه حل انتخاب می‌شود. در واقع تصمیم‌گیری به معین برگزیدن یک راه حل، از میان دو یا چند راه حل برای عمل است
- «گریفیتس<sup>(۱)</sup>»، تصمیم‌گیری را قلب سازمان و فرایند کلیدی و مهم مدیریت به حساب می‌آورد<sup>(۲)</sup>
- «سایمون<sup>(۳)</sup>» تصمیم‌گیری را جوهر و اساس مدیریت تلقی می‌کند. به زعم وی مدیریت چیزی جز

1- Griffiths

۲- میرکمالی، سید محمد - فرایند تصمیم‌گیری در سازمانهای آموزشی (تهران: فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، سال اول شماره ۲ - ۱۳۷۱) ص ۶

3- H. simon



تصمیم‌گیری نیست و مدیر موفق را می‌توان تصمیم‌گیرنده‌ای موفق دانست<sup>(۱)</sup>.

همچنانکه مطرح شد تصمیم‌گیری فرایندی مستمر و پویاست که تمام چرخه‌های زندگی و دوران حیات سازمان را در بر می‌گیرد بنابراین تا سازمان وجود دارد تصمیم‌گیری نیز وجود خواهد داشت.

مراحل تصمیم‌گیری:

بطور کلی فرایند تصمیم‌گیری را می‌توان شامل مراحل ششگانه زیر دانست<sup>(۲)</sup>:

(۱) مرحله اول شامل تشخیص و تعیین مشکل و مسئله است که در راه تحقق هدف، مانع ایجاد کرده است. در این مرحله باید کوشش شود مشکل اصلی و واقعی شناخته شده و بدرستی تعریف شود.

(۲) مرحله دوم یافتن راه‌های ممکن برای رفع مشکل مذکور است. هر چه راه‌های بیشتری برای حل مشکل پیدا شده و تعیین شوند، انتخاب بهتری در تصمیم‌گیری صورت خواهد گرفت.

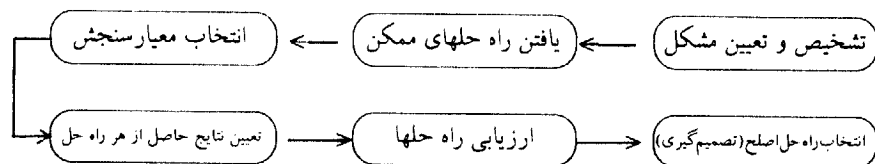
(۳) مرحله سوم: انتخاب معیار برای سنجش و ارزیابی راه‌های ممکن است برای مثال می‌توان هزینه یا سود را معیار ارزیابی شقوق ممکن قرار داد و سپس تعیین کرد کدامیک از راه‌ها هزینه کمتر یا سود بیشتری عاید سازمان می‌کنند.

(۴) مرحله چهارم تعیین نتایج حاصل از هر یک از راه‌های ممکن است. بر اساس معیارهای انتخاب شده نتایج مثبت و منفی هر یک از راه‌ها در این مرحله مشخص می‌شوند.

(۵) ارزیابی راه‌ها از طریق بررسی نتایج حاصل از آنها و تعیین اولویت راه‌ها است.

(۶) مرحله آخر، انتخاب یک راه حل از میان راه‌های مختلف و اخذ تصمیم است.

شکل زیر نشانگر مراحل مختلف فرایند تصمیم‌گیری است.



شکل شماره ۱۷ - مراحل مختلف فرایند تصمیم‌گیری

۱- الوانی، مهدی، خویشن شناسی مدیران (تهران: نشرنی، چاپ دوم، ۱۳۷۳) ص ۱۳

۲- الوانی، مهدی، مدیریت عمومی، ص ص ۱۷۹-۱۷۸

### انواع تصمیم‌گیری :

تصمیم‌گیری را به اشکال مختلف و از زوایای گوناگون تقسیم بندی کرده اند :

« چستر بارنارد <sup>(۱)</sup> » بر اساس آنکه نیاز به تصمیم‌گیری از کجا سرچشمه می‌گیرد سه نوع تصمیم‌گیری را مشخص می‌کند : <sup>(۲)</sup>

الف ( « تصمیمات مداخله ای <sup>(۳)</sup> » : این تصمیم از ارتباط یک فرد صاحب اقتدار بعنوان فرادست سرچشمه می‌گیرد و به تفسیر، کاربرد یا پخش دستورالعملها مربوط می‌شود. این فرد تصمیمات را اتخاذ و از طریق سلسله مراتب اقتدار به زیر دستان خود ابلاغ می‌کند.

ب ( « تصمیمات استینافی <sup>(۴)</sup> » : این تصمیمات حاصل مواردی است که توسط زیر دستان پیشنهاد یا ارجاع می‌شود و برحسب همین ارجاعات تصمیمات اتخاذ می‌گردد.

ج ( « تصمیمات خلاق <sup>(۵)</sup> » : این تصمیمات به خلاقیت و ابتکار مدیر بستگی دارد. مدیر فرد هوشمند، توانا و آگاهی است که موقعیتها و مسائل را به خوبی می‌شناسد و می‌تواند بر اساس فراست خود از فرصتها بخوبی استفاده کرده و تصمیمات لازم را بگیرد.

« پیتر اف ، دراگر <sup>(۶)</sup> »: دو نوع تصمیم عادی و غیر عادی را پیشنهاد می‌کند <sup>(۷)</sup>:

الف ( تصمیمات عادی ( معمولی ) : تصمیماتی هستند که از اصول ، سیاستها یا قواعد از پیش تعیین شده سرچشمه می‌گیرند. در واقع مسائل بوجود آمده ، بطور عادی بوسیله قواعد و مقررات رسمی حل می‌شوند تعداد زیادی از تصمیمات مداخله ای و یا استینافی از این نوع تصمیمات هستند. تصمیمات عادی بیشتر مسائل تکراری روزمره را شامل میشوند که به موجب رویه های معمول حل و فصل می‌گردند.

1- chester Barnard

۲- میرکمالی ، سید محمد ، فرایند تصمیم‌گیری در سازمانهای آموزشی ، ص ۸

3- Inter medlary decislons

4- Appellate decislons

5- creative decislons

6- peter f.Drucker

7- peter J.Drucker , The Effective Executive ( New york Harper & Row , 1966) p.p . 113 -142

ب) تصمیمات غیر عادی (غیر معمول): احتمالاً تصمیمات اخلاقی هستند که با مشکلات و مسائل غیر عادی و جدید سروکار دارد. ملاک غیر عادی بودن این نوع تصمیمات، عدم تکرار آنها، جدید بودن و فقدان رویه های معین برای اتخاذ آنها در سازمان است.

تصمیم گیری یکی دیگر از وظائف مدیران است که گاهی منجر به وارد آوردن فشار فراوان به مدیران می شود، تصمیم گیری شیوه ای عملی است که تصمیم گیرنده آن را به عنوان مؤثرترین وسیله نیل به هدف برمیگزیند. همانطور که تصمیم گیری درست موجب نشاط خاطر می شود شکست و ناکامی در تصمیم گیری و لغزش و اشتباه در تصمیم، موجب نگرانی، تشویش خاطر، نبود اطمینان و سرانجام فشار روانی می شود.

تئوری تعارض تصمیم گیری<sup>(۱)</sup>: «مدل جنیس - مان»<sup>(۲)</sup>

بدون توجه به اینکه چه استراتژی تصمیم گیری بکار برده شود، خود وضعیت و فراگرد تصمیم گیری تولید فشار می کند. «جنیس - مان» یک مدل تعارض جمعی تهیه کرده اند که به دو سؤال زیر پاسخ می دهد:

۱) فشار تحت چه شرائطی بر روی تصمیم گیری اثرات نامطلوبی دارد؟

۲) افراد تحت چه شرائطی برای اجتناب از انتخابهای نامعقولشان، رویه های تصمیم گیری صحیحی بکار خواهند برد؟

مردم به فشار روانی ناشی از تصمیم گیری های حساس، با روشهای متفاوتی برخورد می کنند. منبع اصلی چنین فشاری عبارت است از: ترس ناشی از ناراحتیهایی که بواسطه انتخاب یک راه حل روی می دهد. نگرانی درباره پیامدهای ناشناخته ای که بدنبال یک تصمیم حساس عارض می شود، نگرانی از اینکه فرد در مقابل دیگران بی اعتبار شود، یا اگر تصمیم گیری به شکست منتهی شود حرمت به نفس خود را از دست دهد.

شکی نیست که اشتباه در تصمیم گیری، نتیجه علل زیادی از جمله: غفلت، تعصب، عدم تعقل و

۱- سید عباس زاده، میر محمد، مدیریت آموزشی، جلد دوم، ص ص ۱۷۶-۱۷۵

تفکر، محدودیتهای زمانی و سیاستهای سازمانی و ... است. اما دلیل عمده برای بسیاری از تصمیمات ضعیف به پیامدهای انگیزشی تعارض مربوط می شود. بطور اخص، تلاش برای فائق آمدن به فشار روانی، از راه انتخابهای خیلی مشکل در تصمیمات حساس ایجاد می شود. در نتیجه، وقتی که افراد درصدد سازش با فشار ناشی از تصمیم گیری بر می آیند انواع مکانیسمهای دفاعی، بوسیله آنان بکار میرود که بسیاری از آنها مانع کارایی فراگرد تصمیم گیری می شود.

«جنیس» پنج الگوی اساسی برای تسلط بر فشار روانی را مطرح می کند:

(۱) «پیوستگی نامتعارض»<sup>(۱)</sup>: تصمیم گیرنده، اطلاعات مربوط به خطرات احتمالی را نادیده گرفته، کاری را که شروع کرده است ادامه می دهد.

(۲) «تغییر نامتعارض»<sup>(۲)</sup>: تصمیم گیرنده، بدن توجه به هزینه ها و یا خطرات احتمالی، معمول ترین یا شناخته شده ترین عمل را بدون نقد و بررسی می پذیرد.

(۳) «اجتناب دفاعی»<sup>(۳)</sup>: تصمیم گیرنده، بواسطه تعلل، انداختن مسئولیت به گردن دیگری، ایجاد توجیهات مطلوب، به حداقل رساندن پیامدهای نامساعد و عدم توجه انتخابگرانه به باز خورد های اصلاحی، از تعارض طفره می رود.

(۴) «هشیاری بیش از حد»<sup>(۴)</sup>: تصمیم گیرنده معذب بوده، دیوانه وار در جستجوی راه حلی است در انتخاب راه حلها، خیلی مردد بوده، سپس بطور ناگهانی به راه حل طرح شده چنگ می زند که زودتر راحت شود.

(۵) «هشیاری»<sup>(۵)</sup>: تصمیم گیرنده، بادقت در جستجوی اطلاعات مربوط می باشد، بدون تعصب اطلاعات را یکپارچه کرده، سپس قبل از انتخاب راه حل، آنها را بطور خلاق ارزشیابی می کند.

چهار الگوی اولی نوعاً، کارکردهای نادرستی بوده، به تصمیمات ناقص منجر می شوند. اگر چه الگوی هشامی، چاره هر مشکلی نیست ولی احتمال بیشتری دارد که موجب تصمیمات اثر بخش شود.

1- un conflicted Adherence

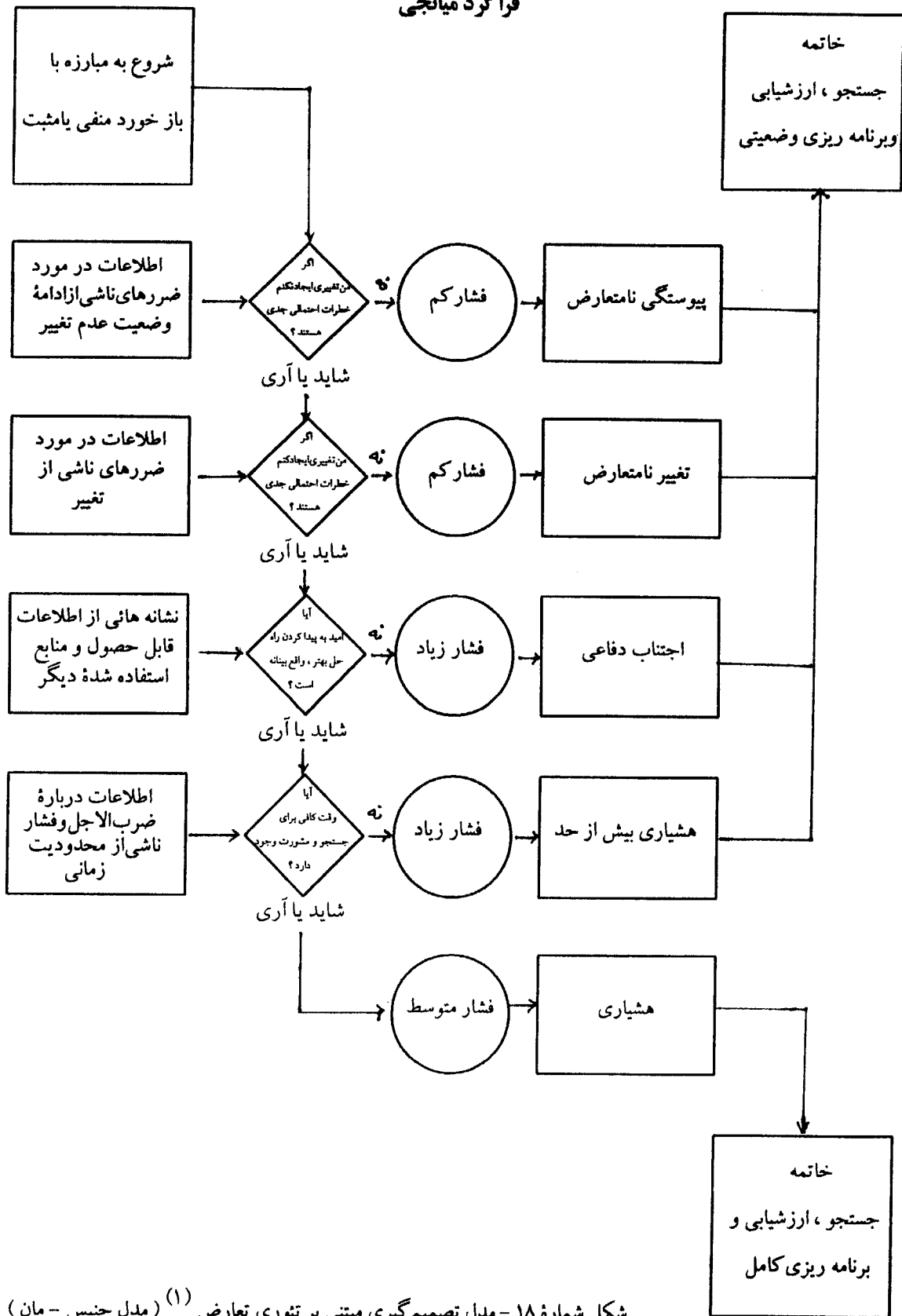
2- unconflinted change

3- Defensive avoidance

4- Hyper vigilance

5- vigilance

فراگرد میانجی



شکل شماره ۱۸ - مدل تصمیم‌گیری مبتنی بر تئوری تعارض (۱) (مدل جنیس - مان)

### تصمیم‌گیری در مدیریت آموزشی :

« مطالعه سه ساله ۲۳۲ مدیر مدرسه که بوسیله « خدمات آزمونهای آموزشی » و « کالج معلمان دانشگاه کلمبیا » انجام شد شاید جامعترین مطالعه درباره تصمیم‌گیری باشد. محققان برای مقایسه تصمیم‌گیری و عملکرد مدیران مختلف، وضعیتی مشابه وضعیت یک مدرسه واقعی را بوجود آوردند. از مدیران خواسته شد که در ارتباط با انواع و وظائف مختلف مدرسه تصمیم‌گیری کرده و عمل کنند نتایج تحلیل داده‌ها، دو تفاوت کلی را در برخورد به مسائل تصمیم‌گیری روشن کرد :

اول : بعضی از مدیران به آمادگی برای عمل تأکید داشتند. در حالیکه بعضی از آنها به خود عمل کردن، تأکید ورزیدند.

دوم : بعضی از مدیران در حل مسئله، در تمام مراحل فراگرد تصمیم‌گیری، از مدیران دیگر، کار بیشتری انجام دادند.

مدیرانی که بیشترین اثر بخشی را داشتند به آمادگی برای تصمیم‌گیری تأکید داشته و در فراگرد آن کار بیشتری انجام دادند ( ساعی ترین مدیر، چهار برابر مدیر غیر ساعی کار کرد )

نتایج این پژوهش می‌تواند در یک جمله کوتاه، که مدیر اثر بخش را توضیح می‌دهد خلاصه شود. ( مدیر اثر بخش کسی است که ) برای سازماندهی و آمادگی تصمیمات خود تلاش می‌کند. (۱)»

### مشارکت در تصمیم‌گیریها :

اگر مدیر تصور کند که تنها اوست که باید تصمیم بگیرد نه تنها سازمان را از نظرات کارکنان خود محروم می‌سازد بلکه به لحاظ روانی نیز تمام فشار را متوجه خود می‌سازد.

بعلاوه چون رده‌های پایین‌تر در تصمیم‌گیری دخالتی نداشته‌اند هرگونه کاستی و ضعفی که در پی اجرای تصمیم ایجاد شود، فشار دوچندانی را به مدیر وارد می‌سازد.

مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری و استفاده مدیر، از نظر مشورتی آنان، نه تنها بهبود عملکرد سازمان را در پی دارد بلکه فشار روانی را در مدیر بطور قابل ملاحظه‌ای کاهش می‌دهد.

# فصل سوم :

## روش تحقیق

## مقدمه :

« هدف نهائی پژوهش کشف اصول کلی مبنی بر روابط مشاهده شده متغیرها ، توصیف شده است (۱) »  
 لذا پژوهشگر پس از تعیین و تنظیم موضوع پژوهشی باید روش تحقیق متناسب با موضوع را انتخاب نماید . منظور از انتخاب روش انجام تحقیق این است که مشخص کنیم ، چه روش تحقیقی برای بررسی موضوع خاص لازم است . « انتخاب روش انجام تحقیق بستگی به هدفها و ماهیت موضوع پژوهش و امکانات اجرایی آن دارد (۲) » با توجه به موارد مطرح شده ، روش تحقیق برای « بررسی تأثیرات استرس شغلی بر عملکرد مدیران دبیرستانهای استان اردبیل » به شرح ذیل توضیح داده می شود :

## ۱ - روش تحقیق ، متغیرهای مستقل و وابسته :

نوع روش تحقیق مورد استفاده در پژوهش حاضر ، روش « پس رویدادی (۳) (۴) » می باشد . بدین معنی که پژوهشگر به دنبال بررسی و کشف روابط بین عوامل ، یا نوعی رفتار ، که قبلاً وجود داشته یا رخ داده ، از طریق مطالعه نتایج حاصل از آنها می باشد . به عبارت دیگر با مقایسه عوامل و متغیرها ، رابطه بین آنها را کشف و پس از تجزیه و تحلیل ، نظر نهائی را اعلام می کند .  
 متغیر مستقل این تحقیق « فشار شغلی » و متغیر وابسته آن « عملکرد مدیران » است .

## ۲ - جامعه ، نمونه و روش نمونه گیری :

الف - جامعه مورد بررسی : جامعه آماری این پژوهش را کلیه مدیران مدارس متوسطه استان اردبیل ، از هر دو جنس ( زن و مرد ) تشکیل می دهد که در زمان انجام تحقیق در دبیرستانهای استان ، متصدی پست مدیریت بودند .

۱- جان بست ، روشهای تحقیق در علوم تربیتی ، حسن پاشا شریفی ، نرگس طالقانی ( مترجمین ) ( تهران : انتشارات رشد ، چاپ سوم ، ۱۳۶۹ ) ص ۳۲۹

۲- عزت اله نادری ، مریم سیف نراقی ، روشهای تحقیق و چگونگی ارزشیابی آن در علوم انسانی ( تهران : دفتر تحقیقات و انتشارات بدر ، چاپ دوم ، ۱۳۶۹ ) ص ۵۹

## 3- expost facto

۴- هومن ، حیدر علی ، پایه های پژوهش در علوم رفتاری ( تهران : مرکز بخش بیک فرهنگ ، چاپ سوم ، ۱۳۷۰ ) ص ۱۲۵



ب - تعداد نمونه و روش نمونه گیری :

حدود ۵۰٪ ( ۵۸ نفر) از مدیران مدارس متوسطه استان اردبیل و ۱۷۴ نفر از دبیران همان دبیرستانها ، در سال تحصیلی ۷۴-۷۵ ، جمعیت نمونه این تحقیق را تشکیل می دهد که برای هر مدیر نمونه ، ۳ نفر از دبیرانی که زیر نظر او کار می کنند به تصادف پرسشنامه عملکرد مدیر را پر کردند .

انتخاب جمعیت نمونه برای انجام تحقیق بر اساس روش « نمونه گیری تصادفی طبقاتی متناسب<sup>(۱)</sup> » و برای انتخاب دبیران بصورت تصادفی ساده صورت گرفته است . روش نمونه گیری تصادفی طبقاتی وقتی بکار می رود که جامعه آماری دارای ساخت همگن و متجانس نبوده و از اجزای گوناگون تشکیل شده باشد در چنین مواردی می باید جامعه به طبقاتی تقسیم شود که هر یک از آنها دارای ساخت متجانس باشند . سپس از هر طبقه یک نمونه انتخاب گردد . نمونه گیری طبقه ای خود دارای انواع «متناسب<sup>(۲)</sup>» و «نامتناسب<sup>(۳)</sup>» می باشد .

در نمونه گیری متناسب تعداد نمونه در هر طبقه به اندازه نسبت آن طبقه در کل جامعه آماری است مانند نمونه گیری سهمیه ای . مثلاً اگر اعضای یک طبقه از طبقه دیگر بیشتر باشد نمونه طبقه مورد نظر نیز تعداد بیشتری را به خود اختصاص می دهد . در صورتیکه در نمونه گیری طبقه ای نامتناسب این شرط رعایت نمی شود . به عبارت دیگر در نمونه گیری تصادفی طبقاتی متناسب ، نسبت نمونه های تصادفی انتخاب شده از هر طبقه باید مساوی با نسبت گروه مشابه آن در کل جمعیت آزمایشی باشد یعنی ابتدا عناصر جامعه به چندین گروه ناهمپوش ( که طبقه ها نامیده می شود ) تقسیم شده ، سپس یک نمونه تصادفی ساده از هر طبقه متناسب با بزرگی هر یک از طبقات انتخاب می شود .

انتخاب جمعیت نمونه برای انجام تحقیق حاضر براساس روش نمونه گیری تصادفی طبقاتی متناسب ،

طی مراحل زیر صورت گرفت :

1- proportional stratified Random sampling

2- proportional

3- non proportional

۱ - تقسیم استان اردبیل به ۴ منطقه ناهمپوش اردبیل ( شامل نیر ، نمین و هیر ) مغان ( شامل گرمی ، پارس آباد ، بيله سوار ) ، مشگین شهر و خلخال ( شامل کیوی ، خورش رستم ، امامرود ، سنجد ) که به عنوان طبقات چهارگانه در این نمونه گیری محسوب شده اند.

۲ - انتخاب یک نمونه تصادفی از هر طبقه متناسب با بزرگی آن طبقه . انتخاب نمونه تصادفی از طبقات بر اساس جدول زیر صورت گرفت :

جدول شماره ۴ - توزیع مدارس عضو نمونه اولیه بر حسب مناطق

مناطق (طبقات ناهمپوش)	تعداد کل دبیرستانها	تعداد مدارس منتخب	تعداد جمعیت نمونه مدیران
اردبیل (شامل نیر، نمین، هیر)	۴۷	۲۳	۲۳
مغان (شامل گرمی، پارس آباد، بيله سوار)	۲۶	۱۳	۱۳
مشگین شهر	۱۳	۷	۷
خلخال (شامل کیوی، امامرود، سنجد خورش رستم)	۳۰	۱۵	۱۵
جمع	۱۱۶	۵۸	۵۸

۳ - توزیع پرسشنامه برای سنجش استرس و بهداشت روانی بین مدیران

۴ - انتخاب تصادفی ۳ نفر از دبیران تحت نظر هر یک از مدیران نمونه و توزیع پرسشنامه عملکرد بین

آنها . بنابراین تعداد نمونه از دبیران به ترتیب زیر تعیین گردید :

نفر  $۱۷۴ = ۳ \times ۵۸ =$  تعداد دبیران انتخاب شده در هر مدرسه  $\times$  تعداد دبیرستانها منتخب = جمعیت نمونه دبیران

ویژگیهای جمعیت نمونه منتخب به تفکیک مدیران زن و مرد:

جدول شماره ۶- فراوانی درصدی مدیران

جدول شماره ۵- فراوانی درصدی مدیران

مرد عضو نمونه بر حسب طبقات سنی

مرد عضو نمونه از نظر مدرک تحصیلی

درصد	تعداد	طبقات سن	درصد	تعداد	مدرک تحصیلی
۱۲/۸۲	۵	۲۵-۳۰	۲/۵۶	۱	دیپلم
۲۸/۲۰	۱۱	۳۱-۳۶	۱۵/۳۹	۶	فوق دیپلم
۳۳/۳۳	۱۳	۳۷-۴۲	۶۹/۲۳	۲۷	لیسانس
۱۷/۹۶	۷	۴۳-۴۸	۵/۱۳	۲	فوق لیسانس
۵/۱۳	۲	۴۸ به بالا	۵/۱۳	۲	معادل فوق لیسانس
۲/۵۶	۱	خالی	۲/۵۶	۱	خالی
۱۰۰	۳۹	جمع	٪۱۰۰	۳۹	جمع

جدول شماره ۷- فراوانی درصدی مدیران مرد عضو نمونه بر اساس رشته تحصیلی

درصد	تعداد	رشته تحصیلی	درصد	تعداد	رشته تحصیلی
۱۰/۲۶	۴	علوم اجتماعی	۵/۱۳	۲	برنامه ریزی آموزشی
۲/۵۶	۱	علوم اقتصادی	۱۰/۲۶	۴	معارف اسلامی
۲/۵۶	۱	فیزیک	۵/۱۳	۲	زبان انگلیسی
۲/۵۶	۱	زیست شناسی	۵/۱۳	۲	کشاورزی
۲/۵۶	۱	مدیریت بازرگانی	۱۷/۹۶	۷	ادبیات فارسی
۲/۵۶	۱	ریاضی	۱۰/۲۶	۴	آموزش ابتدایی
۲/۵۶	۱	مکانیک	۲/۵۶	۱	تاریخ
۲/۵۶	۱	خالی	۱۵/۳۹	۶	مدیریت آموزشی
۱۰۰	۳۹	جمع			جمع

جدول شماره ۸ - فراوانی درصدی مدیران

جدول شماره ۹ - فراوانی درصدی مدیران

زن عضونمونه از نظر مدرک تحصیلی

زن عضونمونه برحسب طبقات سنی

مدرک تحصیلی	تعداد	درصد	طبقات سن	تعداد	درصد
دیپلم	۲	۱۰/۵۳	۲۵-۳۰	۱۰	۵۲/۶۳
فوق دیپلم	۱۲	۶۳/۱۶	۳۱-۳۶	۵	۲۶/۳۱
لیسانس	۵	۲۶/۳۱	۳۷-۴۲	۱	۵/۲۶
فوق لیسانس	-	-	۴۳-۴۸	۲	۱۰/۵۳
خالی	-	-	خالی	۱	۵/۲۶
جمع	۱۹	۱۰۰	جمع	۱۹	۱۰۰

جدول شماره ۱۰ - فراوانی درصدی مدیران زن عضو نمونه بر اساس رشته تحصیلی

رشته تحصیلی	تعداد	درصد	رشته تحصیلی	تعداد	درصد
ادبیات فارسی	۱	۵/۲۶	زبان	۱	۵/۲۶
پرورشی	۲	۱۰/۵۳	دینی و عربی	۴	۲۱/۰۶
آموزش ابتدائی	۳	۱۵/۷۹	اقتصاد	۱	۵/۲۶
علوم تجربی	۲	۱۰/۵۳	علوم اجتماعی	۱	۵/۲۶
معارف اسلامی	۱	۵/۲۶	مشاوره و راهنمایی	۱	۵/۲۶
حسابداری	۱	۵/۲۶	دیپلم دانشسرا	۱	۵/۲۶
جمع	۱۹	۱۰۰			

### ۳ - ابزاروروش جمع آوری اطلاعات :

اطلاعات لازم برای این تحقیق به وسیله دو پرسشنامه جمع آوری گردیده است (نمونه پرسشنامه اول در ضمیمه شماره ۱ و نمونه پرسشنامه دوم در ضمیمه شماره ۲، آمده است). این دو پرسشنامه توسط محقق وبا استفاده از منابع و مآخذ مربوط و همچنین با بهره مندی از نظرات استادان راهنما و مشاور تحقیق تدوین شده است .

سؤالات پرسشنامه به منظور برخورداری از «روائی محتوا»<sup>(۱)</sup> با استفاده از منابع یاد شده و نظریات سایر صاحب نظران و استادان تنظیم و جهت رفع ابهام به صورت آزمایشی بین ۱۰ نفر از مدیران دبیرستانها و ۳۰ نفر از دبیران زیر نظر آنها اجرا گردیده و پس از تعدیلات لازم به تکثیر آن اقدام شده است .

پرسشنامه اول با سؤالات بسته پاسخ و مقیاس « شبیه طیف لیکرت<sup>(۲)</sup> » و با هدف سنجش میزان استرس شغلی و محیط کار و همچنین سنجش بهداشت روانی به مدیران مدارس عضو نمونه ارائه گردید و با توضیحات شفاهی از مدیران خواسته شد تا پاسخ خود را در مورد هریک از سؤالات با گذاشتن علامت ضربدر، در مقابل یکی از گزینه ها، مشخص نمایند سپس کیفیتهای مذکور برای سنجش استرس به صورت :

همیشه	اغلب	گاهی	بندرت	هرگز
۵	۴	۳	۲	۱

تبدیل به کمیت شدند. در این پرسشنامه بالاترین امتیاز ۲۰۰ و پایین ترین امتیاز ۴۰ در نظر گرفته شده بود در ضمن پرسشنامه اول حاوی ۲۸ سؤال دیگر برای سنجش میزان بهداشت روانی مدیران بود که کیفیتهای مذکور در سؤالیهای ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۵ و ۱۶ و ۱۷ و ۱۸ و ۱۹ و ۲۰ و ۲۱ و ۲۲ و ۲۳ و ۲۵ و ۲۶ و ۲۷ و ۲۸ به صورت :

به هیچ وجه	بیش از بیش خیر	کمی بیشتر از سابق	خیلی بیشتر از سابق
۴	۳	۲	۱

وبقیه سؤالها (۷ سؤال بقیه) به صورت زیر تبدیل به کمیت شدند:

بیش از پیش	مثل همیشه	کمتر از سابق	خیلی کمتر از سابق
۴	۳	۲	۱

پرسشنامه دوم توسط ۳ نفر از دبیران زیر نظر هر یک از مدیران دبیرستانهای عضو نمونه پرشد. این دبیران به صورت تصادفی ساده از بین دبیران شاغل در هر یک از دبیرستانهای عضو نمونه انتخاب گردیدند. این پرسشنامه در زمینه عملکرد مدیران، دارای ۴۰ سؤال بسته پنج گزینه‌ای شبیه طیف لیکرت بود که در آن زمینه های عملکردی مدیران با توجه به شرح وظائف مصوب آنها توسط وزارت آموزش و پرورش مورد سؤال واقع شد سپس کیفیت های مذکور به صورت زیر تبدیل به کمیت شدند:

بسیار بالاتر از حد انتظار	بیش از حد انتظار	در حد انتظار	کمتر از حد انتظار	بسیار کمتر از حد انتظار
۵	۴	۳	۲	۱

این پرسشنامه ها اگر چه بدون نام مدرسه و سایر مشخصات تنظیم گردیده بودند ولی تمهیدات لازم برای مشخص کردن پرسشنامه دبیران به منظور الصاق آن به پرسشنامه مدیران مربوطه، صورت گرفت.

### روش تجزیه و تحلیل آماری:

فرضیه آماری این تحقیق جهت دار بوده و بیانگر آن است که:

$$H_0: P=0$$

$$H_A: P<0$$

در این پژوهش، برای تبیین پاسخ سؤالات تحقیق، روشهای آماری توصیفی (میانگین و فراوانی درصدی) بکار رفته است و برای آزمون فرضیه پژوهش از ضریب همبستگی گشتاوری پیرسون و علاوه بر آن از آزمون معنی دار بودن ضریب همبستگی و آزمون معنی دار بودن اختلاف دو ضریب همبستگی در نمونه های مستقل و همچنین از آزمون  $t$  برای مقایسه مدیران با استرس بالا و استرس پایین از نظر عملکرد، استفاده شده است. سطح قضاوت آماری در این تحقیق تا ۹۵٪ اطمینان صورت گرفته بنابراین سطح اطمینان مورد نظر جهت آزمون فرضیه، ۹۵ درصد و  $\alpha = 0/05$  انتخاب شده است.

برای تبیین پاسخ سؤالات و سنجش و آزمون فرضیه آماری فوق، شاخصهای مورد استفاده در این

تحقیق به شرح زیر تعریف می شود:

**میانگین:** از معتبرترین و حساس ترین شاخص گرایش مرکزی است که بصورت زیر تعریف می شود:

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{N}$$

$\bar{X}$  = میانگین نمونه

$\sum X$  = مجموع نمره ها

$N$  = تعداد نمره ها در نمونه

### فراوانی درصدی:

به منظور رتبه بندی عوامل استرس زای شغلی مدیران و رسم نمودارها از فراوانی درصدی استفاده شده است.

$$P = \frac{F}{N} \times 100$$

$P$  = فراوانی درصدی

$F$  = فراوانی

$N$  = تعداد

### واریانس:

واریانس یک شاخص پراکندگی است که از طریق انحراف نمره ها از میانگین محاسبه می شود و عبارت است از میانگین انحراف نمره ها از میانگین یا مجموع مجذورات انحراف نمره ها از میانگین تقسیم بر تعداد نمره ها.

واریانس کاربرد فراوانی در آمار استنباطی دارد ولی بهره گیری از آن در آمار توصیفی محدود است. زیرا با مجذور کردن انحراف نمره ها از میانگین، واحد واریانس یا واحد اندازه گیری تغییر پیدا خواهد کرد. به این معنی که اگر قد عده ای از دانش آموزان را بر اساس سانتی متر اندازه گیری کنیم واریانس محاسبه شده بر حسب سانتی متر مربع خواهد بود. برای مقایسه دو گروه مستقل مدیران (با استرس بالا و پائین) از نظر عملکرد، محاسبه واریانس ضروری می باشد.

فرمول محاسبه واریانس در نمونه فوق به صورت زیر است:

$$s^2 = \frac{\sum X^2 - \left(\frac{\sum X}{n}\right)^2}{N-1}$$

$s^2$  = واریانس

$\sum X^2 = ۲$  مجموع نمره ها به توان ۲

$x = (X - \bar{X})$  انحراف نمره ها از میانگین

$n$  = تعداد نمره ها در نمونه

**انحراف استاندارد (انحراف معیار):**

انحراف استاندارد معتبرترین شاخص پراکندگی است زیرا در محاسبه آن ارزش مقداری هر یک از اطلاعات جمع آوری شده مورد استفاده قرار می گیرد.

برای اینکه مشکل اختلاف واحد اندازه گیری با واحد واریانس را حل کنیم می توانیم از واریانس جذر بگیریم. این عمل موجب می شود که واحد شاخص محاسبه شده با واحد اندازه گیری بکاربرده شده یکسان شود و یکی از شاخصهای معتبر آماری به نام انحراف استاندارد یا انحراف معیار بدست آید.

فرمول محاسبه انحراف استاندارد در نمونه به صورت زیر می باشد:

$$S = \sqrt{\frac{\sum X^2 - \left(\frac{\sum X}{n}\right)^2}{n-1}}$$

**ضریب پراکندگی<sup>(۱)</sup>:**

اگر بخواهیم پراکندگی یک ویژگی از گروه را با پراکندگی ویژگی دیگری از همان گروه مقایسه کنیم می توانیم از ضریب پراکندگی که گاهی اوقات «ضریب نسبی واریانس» گفته می شود استفاده کنیم فرمول ضریب پراکندگی بصورت زیر است:

$$V = \left(\frac{s}{\bar{X}}\right)(100)$$

$V$  = ضریب پراکندگی

$s$  = انحراف استاندارد

$\bar{X}$  = میانگین نمره ها

با مقایسه ضرایب محاسبه شده برای هر کدام از متغیرهای استرس شغلی و عملکرد مدیران نمونه



منتخب ، میزان پراکندگی نسبی آنها مشخص می شود .

### ضریب همبستگی گشتاوری پیرسون :

« همبستگی در آمار به رابطه بین دو یا چند متغیر که قابل تبدیل به مقدار هستند اطلاق می شود . شاخص آماری که میزان و حدود رابطه بین متغیرها را نشان می دهد « ضریب همبستگی <sup>(۱)</sup> » نامیده می شود <sup>(۲)</sup> . هنگامی که افزایش در یک متغیر همراه با افزایش در متغیر دیگری باشد همبستگی بین دو متغیر مستقیم و مثبت (+) است و چنانچه افزایش در یک متغیر همراه با کاهش در متغیر دیگر باشد همبستگی بین دو متغیر منفی و معکوس (-) است . ضمناً چنانچه بین متغیرها همبستگی وجود نداشته باشد ضریب همبستگی مساوی صفر خواهد بود .

برای بدست آوردن یک شاخص عددی از درجه همبستگی بین متغیرها ، زمانی که متغیرهای مورد مطالعه با استفاده از مقیاس فاصله ای یا نسبی اندازه گیری شده باشند میتوان از ضریب همبستگی گشتاوری پیرسون استفاده نمود .

برای محاسبه ضریب همبستگی از راه اعداد خام میتوان از فرمول زیر استفاده کرد :

$$r_{xy} = \frac{N\sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{(N\sum X^2 - (\sum X)^2)(N\sum Y^2 - (\sum Y)^2)}}$$

$r_{xy}$  = ضریب همبستگی

$N$  = تعداد آزمودنیها

$X$  = نمره آزمودنی در متغیر  $X$

$Y$  = نمره آزمودنی در متغیر  $Y$

در این تحقیق ضریب همبستگی بین استرس شغلی و عملکرد مدیران و همچنین ضریب همبستگی بین استرس شغلی و بهداشت روانی مدیران در نمونه منتخب محاسبه خواهد شد. ضریب تعیین <sup>(۳)</sup> :

1-correlation coefficient

۲- دلاور ، علی ، روشهای آماری در روانشناسی و علوم تربیتی (تهران : انتشارات دانشگاه پیام نور ، ۱۳۶۷) ص ۲۷۵

3- coefficient of determination

ضریب همبستگی، اندازه همبستگی بین دو متغیر را نشان می دهد. اما این شاخص درباره ماهیت این همبستگی اطلاعات زیادی به ما نمی دهد. آنچه این روش مشخص می کند وجود همبستگی و بالا یا پایین بودن نسبی آن است.

اطلاعات کاملتر درباره همبستگی وقتی امکان پذیر است که شاخص دیگری به نام ضریب تعیین، محاسبه شود. این ضریب با استفاده از فرمول زیر محاسبه می شود:

$$V = (r_{xy})^2 (100)$$

با محاسبه این ضریب می توان تعیین کرد که چند درصد از کل واریانس X ناشی از واریانس Y است به عبارت دیگر این ضریب میزان تغییراتی را که به وسیله یک متغیر برای متغیر دیگر تبیین می شود محاسبه می کند.

#### آزمون معنا دار بودن ضریب همبستگی (r):

این مسئله را با این فرض که ضریب همبستگی مساوی صفر است ( $H_0: P=0$ ) شروع می کنیم. معتبرترین روش برای تعیین معنی دار بودن ضریب همبستگی استفاده از یکی از توزیعهای t است. «آر.ا. فیشر، نشان داده است که وقتی دو متغیر با توزیع نرمال دارای همبستگی پیرسون  $p=0$  باشد، توزیع مشخصه آماری زیر دارای یک توزیع t با  $n-2$  درجه آزادی است:

$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

بنابراین با قراردادن r و n در این فرمول می توانیم مشخصه آماری مشاهده شده را بدست آورده و با مقادیر بحرانی موجود در جدول توزیعهای t مقایسه کنیم<sup>(۱)</sup>

#### آزمون معنی دار بودن اختلاف دو ضریب همبستگی در نمونه های مستقل:

«اگر در پژوهشی دو ضریب همبستگی  $r_1$  و  $r_2$  داشته باشیم و علاقه مند باشیم که تعیین کنیم اختلاف بین  $r_1$  و  $r_2$  معنی دار است یا خیر؟ برای انجام این آزمون فرض صفر و فرض خلاف عبارت است از:

$$H_0: p_1 = p_2 \quad \text{یا} \quad H_0: p_1 - p_2 = 0 \quad \text{و} \quad H_A: p_1 \neq p_2$$

آزمون اختلاف بین  $r_1$  و  $r_2$  را می توان با استفاده از جدول Z فیشر انجام داد

این جدول  $r_1$  و  $r_2$  را به  $Zr_1$  و  $Zr_2$  تبدیل می کند. از تقسیم تفاوت بین  $Zr$  ها بر خطای

استاندارد اختلاف، نسبت زیر بدست می آید:

$$Z = \frac{Zr_1 - Zr_2}{\sqrt{\frac{1}{n_1-3} + \frac{1}{n_2-3}}}$$

اگر Z محاسبه شده از Z جدول در سطح  $\alpha = 0.05$  (۱/۹۶) بزرگتر یا مساوی باشد تفاوت دو ضریب معنی دار است<sup>(۱)</sup>»

**آزمون t وقتیکه نمونه ها مستقل هستند:**

در این پژوهش، از آزمون t برای مقایسه مدیران با استرس بالا و پایین از نظر عملکرد، استفاده می کنیم. فرض صفر و فرض خلاف آن عبارتند از:

$$H_0 = \mu_1 = \mu_2$$

$$H_A = \mu_1 > \mu_2$$

t بر اساس فرمول زیر محاسبه می شود:

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{s_p^2 \left( \frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2} \right)}}$$

$s_p^2$  بر اساس فرمول زیر محاسبه می گردد:

$$s_p^2 = \frac{(n_1-1)s_1^2 + (n_2-1)s_2^2}{n_1 + n_2 - 2}$$

$s_p^2$  = واریانس کل نمونه منتخب

$s_1^2$  = واریانس نمونه اول

$s_2^2$  = واریانس نمونه دوم

d.f =  $n_1 + n_2 - 2$  = درجات آزادی

چنانچه t محاسبه شده مساوی یا بزرگتر از t استخراج شده از جدول باشد فرض صفر رد می شود.

## فصل چهارم:

# تجزیه و تحلیل یافته ها

## مقدمه:

فرضیه آماری این تحقیق یک سویه (جهت دار) بوده و سطح قضاوت آماری تا ۹۵ درصد اطمینان صورت گرفته است بنابراین سطح اطمینان مورد نظر جهت آزمون فرضیه، ۹۵ درصد و  $\alpha = 0/05$  انتخاب شده است.

به منظور تأیید یارد فرضیه مورد آزمون در این تحقیق، ابتدا فرضیه تحقیق بیان می گردد سپس محاسبات آماری لازم انجام شده، با توجه به نتایج حاصل از محاسبات آماری، نسبت به رد یا قبول فرضیه اقدام می شود.

پژوهش حاضر علاوه بر ارائه یک فرضیه آماری درصدد است که به سؤالات زیر پاسخ گوید:

۱- آیا بین استرس شغلی و عملکرد مدیران دبیرستانها در استان اردبیل ارتباط معنی داری وجود دارد؟

۲- آیا بین استرس شغلی و بهداشت روانی مدیران دبیرستانها ارتباط معنی داری وجود دارد؟

۳- عوامل استرس زای شغلی مدیران بر اساس رتبه و اهمیت کدامها هستند؟

فرضیه پژوهشی این تحقیق عبارت است از:

«افزایش فشار شغلی موجب تضعیف عملکرد مدیران می شود»

فرض  $H_0$ : بین فشار شغلی و عملکرد مدیران رابطه ای وجود ندارد یعنی  $H_0: P = 0$

فرض مخالف  $H_A$ : افزایش فشار شغلی موجب تضعیف عملکرد مدیران می شود یعنی  $H_A: P < 0$

چون متغیرهای مورد مطالعه در این پژوهش با استفاده از مقیاس فاصله ای اندازه گیری شده اند برای بدست آوردن یک شاخص عددی از درجه همبستگی بین متغیرها، از ضریب همبستگی گشتاوری پیرسون استفاده می شود.

با توجه به اطلاعات مندرج در جدول ضمیمه ۳ خواهیم داشت:

ضریب همبستگی بین متغیرهای  $x$  و  $y$   $r_{xy} = -0.80$

از آنجائیکه ضریب همبستگی جهت و شدت رابطه بین دو متغیر را تعیین می کند با توجه به نتیجه

حاصل ، ضریب همبستگی  $(-0/۸۰)$  نشان می دهد که بین استرس شغلی و عملکرد مدیران ، همبستگی بالائی وجود دارد . علاوه بر آن چون همبستگی بین دو متغیر ، منفی و معکوس است در می یابیم که افزایش در یک متغیر ، همراه با کاهش در متغیر دیگر می باشد . به عبارت دیگر افزایش استرس شغلی موجب تضعیف عملکرد مدیران می شود و بالعکس یعنی کاهش استرس شغلی موجب بهبود عملکرد مدیران می شود بدین صورت فرضیه پژوهشی این تحقیق تأیید می گردد .

#### ضریب تعیین :

ضریب همبستگی ، اندازه همبستگی بین دو متغیر را نشان می دهد . اطلاعات کاملتر درباره همبستگی وقتی امکان پذیر است که شاخص دیگری به نام ضریب تعیین محاسبه گردد این ضریب با استفاده از فرمول زیر محاسبه می شود :

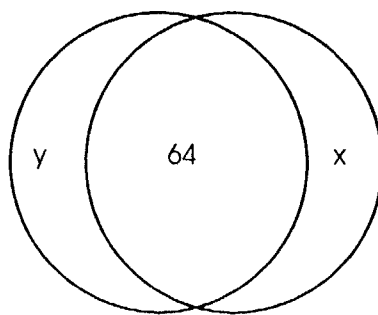
$$V = (r_{xy})^2 (100)$$

با محاسبه فرمول بالا میتوان تعیین کرد که چند درصد از کل واریانس  $X$  ناشی از واریانس  $Y$  می باشد . در

$$V = (-0/۸۰)^2 (100) = 64$$

اینصورت خواهیم داشت :

ضریب تعیین ۶۴ نشان می دهد که ۶۴ درصد از پراکندگی بین دو متغیر مشترک است .



#### ضریب پراکندگی :

اگر بخواهیم پراکندگی استرس شغلی را در گروه نمونه منتخب با پراکندگی عملکرد مدیران از همان گروه نمونه مقایسه کنیم می توانیم از ضریب پراکندگی استفاده کنیم . ضریب پراکندگی به صورت زیر تعریف می شود :

$$V = \left(\frac{S}{X}\right) (100)$$

$V =$  ضریب پراکندگی

انحراف استاندارد  $s =$

میانگین  $\bar{x} =$

اگر انحراف استاندارد و میانگین استرس شغلی مدیران نمونه منتخب به ترتیب  $21/78$  و  $149$  باشد ضریب پراکندگی آن عبارت است از:

$$V = \frac{(21/78)(100)}{149} = 14/62$$

و اگر انحراف استاندارد و میانگین عملکرد مدیران نمونه منتخب به ترتیب  $19/68$  و  $89$  باشد ضریب

پراکندگی آن عبارت است از:

$$V = \frac{(19/68)(100)}{89} = 22/11$$

با مقایسه ضرایب محاسبه شده نتیجه گرفته می شود که پراکندگی عملکرد مدیران در گروه نمونه تقریباً  $1/5$  برابر پراکندگی استرس شغلی است.

**آزمون معنادار بودن ضریب همبستگی (r):**

این مسئله را با این فرض صفر که ضریب همبستگی مساوی صفر است ( $H_0: P=0$ ) شروع می کنیم در اینصورت فرض خلاف به صورت ( $H_A: P<0$ ) خواهد بود.

معتبرترین روش برای تعیین معنی دار بودن ضریب همبستگی استفاده از یکی از توزیعهای  $t$  است که

$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

بصورت زیر تعریف می شود:

با توجه به اطلاعات حاصل از این پژوهش خواهیم داشت:

$$t_{ob} = \frac{-0.80\sqrt{58-2}}{\sqrt{1-0.64}} \Rightarrow t_{ob} = -9.98$$

چون در جداول معمولی توزیعهای  $t$ ، مقدار بحرانی برای درجه آزادی  $56 = n - 2$  وجود ندارد می توانیم مقدار

بحرانی را برای درجه آزادی پایین تر از آن یعنی برای  $d.f = 40$  بدست آوریم مقدار  $t_{cr}$  برای آزمون یکسویه

در سطح  $\alpha = 0/05$  برابر با  $1/684$  و در سطح  $\alpha = 0/01$  برابر با  $2/43$  است می بینیم که  $t_{ob} = -9/98$  محاسبه

شده از هر دو مقدار بحرانی کمتر است بنابراین  $H_0$  را رد کرده نتیجه می گیریم که ضریب همبستگی بدست

آمده بین استرس شغلی و عملکرد مدیران معنی دار می باشد.

**آزمون معنی دار بودن اختلاف دو ضریب همبستگی در نمونه های مستقل:**

اگر در پژوهش حاضر علاقه مند باشیم که تعیین کنیم اختلاف بین  $r_1$  و  $r_2$  به تفکیک زن و مرد و طبقات

سنی معنی دار است یا خیر؟ به این معنی که آیا دو نمونه به صورت تصادفی از یک جامعه انتخاب شده‌اند یا نه؟ لازم است ذکر شود که برای انجام این آزمون فرض صفر و فرض مخالف معمول شده که عبارتند از:

$$H_0: p_1 = p_2 \quad \text{یا} \quad H_0: p_1 - p_2 = 0 \quad \text{و} \quad H_A: p_1 \neq p_2$$

آزمون اختلاف بین  $Z_1$  و  $Z_2$  را میتوان با استفاده از جدول  $Z$  فیشر انجام داد. این جدول  $Z_1$  و  $Z_2$  را به  $Z_{r_1}$  و  $Z_{r_2}$  تبدیل می‌کند.

از تقسیم تفاوت بین  $Z$ ها بر خطای استاندارد اختلاف، نسبت زیر بدست می‌آید:

$$Z = \frac{Z_{r_1} - Z_{r_2}}{\sqrt{\frac{1}{N_1 - 3} + \frac{1}{N_2 - 3}}}$$

با استفاده از یافته‌های پژوهش حاضر، ضریب همبستگی محاسبه شده به تفکیک زن و مرد و طبقات سنی به شرح جداول زیر می‌باشد:

ضرایب همبستگی محاسبه شده	
مرد	زن
-۰/۷۹	-۰/۸۹

جدول شماره ۱۱ - ضرایب همبستگی بین استرس شغلی و عملکرد مدیران به تفکیک زن و مرد

سن جنس	بیشتر از ۳۷ سال	تعداد نمونه
مرد	-۰/۵۹۵	۲۳
زن	-۰/۹۱۷	۴

جدول شماره ۱۲ - ضرایب همبستگی بین دو متغیره تفکیک زن و مرد در طبقه سنی بالاتر از ۳۷ سال

سن جنس	کمتر از ۳۷ سال	تعداد نمونه
مرد	-۰/۸۴۵	۱۶
زن	-۰/۸۸۸	۱۵

جدول شماره ۱۳ - ضرایب همبستگی بین دو متغیر به تفکیک مرد و زن در طبقه سنی کمتر از ۳۷ سال

باتوجه با اطلاعات مندرج در جدول شماره ۱۱ - ضرایب همبستگی محاسبه شده بین استرس شغلی و عملکرد مدیران در دو گروه منتخب (مرد - زن) با اندازه‌های  $(N_1 = 39)$  و  $(N_2 = 19)$  به ترتیب برابر  $(-0/79)$  و  $(-0/89)$  می‌باشد. با استفاده از جدول فیشر  $Z$ های معادل ضرایب فوق به ترتیب برابرند با  $(Z_{r_1} = 1/071)$  و  $(Z_{r_2} = 1/422)$ . چنانچه این مقادیر را در فرمول جایگزین کنیم خواهیم داشت:

$$Z = \frac{1/422 - 1/071}{\sqrt{\frac{1}{39-3} + \frac{1}{19-3}}} = 1/71$$

$$\sqrt{\frac{1}{39-3} + \frac{1}{19-3}}$$



چون  $Z$  محاسبه شده ( $Z=1/71$ ) از  $Z$  جدول در سطح  $\alpha=0/05$  ( $1/96$ ) کوچکتر است بنابراین  $H_0$  را نمی توان رد کرد. نتیجه آن است که بر پایه شواهد موجود نمی توان گفت بین دو جامعه مورد مطالعه (زن و مرد) از لحاظ همبستگی های بین استرس شغلی و عملکرد تفاوت وجود دارد. به عبارت دیگر تفاوت بین دو ضریب همبستگی معنی دار نیست.

با توجه به اطلاعات مندرج در جدول شماره ۱۳ - ضرایب همبستگی محاسبه شده بین متغیرهای استرس شغلی و عملکرد مدیران در دو گروه منتخب (مرد و زن با سن کمتر از ۳۷ سال) و با اندازه های ( $N_1=15$ ) و ( $N_2=16$ ) به ترتیب برابر ( $-0/888$ ) و ( $-0/825$ ) می باشد، با استفاده از جدول فیشر  $Zr$  های معادل ضرایب فوق به ترتیب برابرند با ( $Zr_1=1/412$ ) و ( $Zr_2=1/235$ ). چنانچه این مقادیر را در فرمول جایگزین کنیم خواهیم داشت:

$$Z = \frac{1/412 - 1/235}{\sqrt{\frac{1}{15-3} + \frac{1}{16-3}}} = 0/442$$

چون  $Z$  محاسبه شده ( $Z=0/442$ ) از  $Z$  جدول در سطح  $\alpha=0/05$  ( $1/96$ ) کوچکتر است بنابراین  $H_0$  تأیید می شود. نتیجه آنکه بر پایه شواهد موجود نمی توان گفت که بین دو جامعه مورد مطالعه (زن و مرد با سن کمتر از ۳۷ سال) از لحاظ همبستگی های بین استرس شغلی و عملکرد تفاوت وجود دارد. به عبارت دیگر تفاوت بین دو ضریب معنی دار نیست. و بالاخره با توجه به اطلاعات مندرج در جدول شماره ۱۲ - ضرایب همبستگی محاسبه شده بین متغیرهای استرس شغلی و عملکرد مدیران در دو گروه منتخب (مرد و زن با سن بالاتر از ۳۷ سال) و با اندازه ( $N_1=4$ ) و ( $N_2=23$ ) به ترتیب برابر ( $-0/917$ ) و ( $-0/595$ ) می باشد. با استفاده از جدول فیشر  $Zr$  های معادل ضرایب فوق به ترتیب برابر است با: ( $Zr_1=1/564$ ) و ( $Zr_2=0/6838$ ). چنانچه این مقادیر را در فرمول جایگزین کنیم خواهیم داشت:

$$Z = \frac{1/564 - 0/6838}{\sqrt{\frac{1}{4-3} + \frac{1}{23-3}}} = 0/859$$

چون  $Z$  محاسبه شده ( $Z=0/859$ ) از  $Z$  جدول در سطح  $\alpha=0/05$  ( $1/96$ ) کوچکتر است بنابراین  $H_0$  تأیید می شود. نتیجه آنکه بر پایه شواهد موجود نمی توان گفت که بین دو جامعه مورد مطالعه (زن و

مرد با سن بالاتر از ۳۷ سال) از لحاظ همبستگی‌های بین متغیرهای استرس شغلی و عملکرد تفاوت وجود دارد. به عبارتی دیگر تفاوت بین دو ضریب همبستگی معنی دار نیست.

مراحل آزمون t برای مقایسه دو گروه نمونه مستقل: (مدیران با استرس بالا و پائین از نظر عملکرد)

گام ۱ - چون از هر یک از دو جامعه مورد نظر نمونه‌های تصادفی مستقل استخراج شده و با پذیرش این مفروضه که دو جامعه دارای توزیع نرمال با یک واریانس مشترک است کاربرد آزمون t برای دو گروه نمونه مستقل مناسب خواهد بود.

گام ۲ -  $H_0: \mu_1 = \mu_2$  یا  $H_0: \mu_1 - \mu_2 = 0$  یعنی بین میانگین عملکرد مدیران با استرس بالا ( $\mu_2$ ) و میانگین عملکرد مدیران با استرس پایین ( $\mu_1$ ) تفاوت معنی داری وجود ندارد.

گام ۳ -  $H_A: \mu_1 > \mu_2$  (آزمون یک سو به برای فرضیه جهت دار) یعنی میانگین عملکرد مدیران با استرس پایین ( $\mu_1$ ) از میانگین عملکرد مدیران با استرس بالا ( $\mu_2$ ) بهتر است.

گام ۴ - آزمون لازم، آزمون t برای مقایسه دو گروه مستقل با درجه آزادی  $d.f = 6 + 52 - 2 = 56$  خواهد بود

گام ۵ -  $\alpha = 0.05$  مقدار  $t_{cr}$  برای آزمون جهت دار در سطح  $\alpha = 0.05$  برابر با  $1/684$  است اگر

$t^{ob}$  محاسبه شده بزرگتر یا مساوی  $(1/684)$  باشد  $H_0$  رد می شود

$$s_p^2 = \frac{(n_1 - 1)s_1^2 + (n_2 - 1)s_2^2}{n_1 + n_2 - 2} \implies s_p^2 = \frac{(6 - 1)(1/35)^2 + (52 - 1)(19/07)^2}{6 + 52 - 2} \quad \text{گام ۶ -}$$

واریانس کل دو نمونه منتخب  $s_p^2 = 337/39$

$$t_{ob} = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{s_p^2 \left( \frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2} \right)}}$$

$$t_{ob} = \frac{112 - 186}{\sqrt{337/39(0/186)}} = 3/29$$

گام ۷ - چون  $t_{ob} = 3/29 < t_{cr} = 1/684$  است  $H_0$  را رد کرده نتیجه می گیریم که بین میانگینهای دو جامعه مورد

مطالعه تفاوت معنی داری وجود دارد. به عبارت دیگر میانگین عملکرد مدیران با استرس پایین ( $\mu_1$ )

بتر است. « شایان ذکر است در این پژوهش نمره کمتر از ۱۲۰ دارای استرس پایین و بالاتر از

۱۲۰ دارای استرس بالا منظور شده است.»

میانگین  $120 = \frac{(200 \text{ (بیشترین استرس)}) + (40 \text{ (کمترین استرس)})}{2}$  به جدول ضمیمه ۴ رجوع شود

### فاصله اعتماد برای تفاوت بین میانگین های دو جامعه :

در محاسبه فاصله اعتماد برای تفاوت بین میانگین های دو جامعه ، ابتدا تفاوت حاصل از داده های نمونه را برآورد می کنیم سپس در طرفین این برآورد ، مقداری بعنوان خطای نمونه برداری در نظر می گیریم . حدود اعتماد تفاوت بین میانگینهای دو جامعه را با استفاده از فرمول های زیر بدست می آوریم .

$$\text{حد پائین} = (\bar{X}_1 - \bar{X}_2) - t_{cr} \sqrt{s_p^2 \left( \frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2} \right)}$$

$$\text{حد بالا} = (\bar{X}_1 - \bar{X}_2) + t_{cr} \sqrt{s_p^2 \left( \frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2} \right)}$$

در اینجا  $(\bar{X}_1 - \bar{X}_2)$  معرف برآورد تفاوت بین میانگین های دو جامعه ،  $t_{cr}$  معرف مقدار بحرانی  $t$  استودنت یعنی ضریبی که بیانگر سطح اعتماد است و مقدار رادیکال نیز انحراف استاندارد برآورد شده توزیع فرضی تفاوت های بین میانگین های نمونه هاست .

تعداد درجات آزادی مقدار  $t$  برابر با  $n_1 + n_2 - 2$  است . برای بدست آوردن فاصله اعتماد ۹۵ درصدی ، مقدار  $t_{cr}$  را برای آزمون دو سویه در سطح  $\alpha = 0.05$  بدست می آوریم بنابراین خواهیم داشت :

$$\text{حد پائین} = (112 - 86) - 2.021 \sqrt{337/39 \left( \frac{1}{6} + \frac{1}{51} \right)} = 10/04$$

$$\text{حد بالا} = (112 - 86) + 2.021 \sqrt{337/39 \left( \frac{1}{6} + \frac{1}{51} \right)} = 41/96$$

پس تفاوت بین میانگین های دو جامعه بین  $10/04$  و  $41/96$  قرار دارد و ۹۵ درصد مطمئن هستیم که این بیان ما درست است . بنابراین ملاحظه می کنیم که این یافته با نتیجه آزمون فرضیه بالا که منجر به رد فرضیه صفر  $(H_0: \mu_1 - \mu_2 = 0)$  شد نیز هماهنگ می باشد .

برای یافتن پاسخ سؤال پژوهشی زیر که :

« آیا بین استرس شغلی و بهداشت روانی مدیران دبیرستانها ارتباط معنی داری وجود دارد؟ »

ابتدا ضریب همبستگی گشتاوری پیرسون را برای دو متغیر فاصله‌ای استرس شغلی و بهداشت روانی با استفاده از اطلاعات مندرج در جدول ضمیمه ۵ محاسبه می‌کنیم.

ضریب همبستگی بین دو متغیر استرس شغلی و بهداشت روانی مدیران

$$r_{xy} = -0/68$$

با توجه به نتیجه حاصل ضریب همبستگی (-0/68) نشان می‌دهد که بین استرس شغلی و بهداشت روانی مدیران همبستگی بالائی وجود دارد. علاوه بر آن چون همبستگی بین دو متغیر منفی و معکوس است. درمی‌یابیم که افزایش در یک متغیر همراه با کاهش در متغیر دیگر می‌باشد. بعبارت دیگر افزایش استرس شغلی موجب اختلال در بهداشت روانی می‌شود و بالعکس یعنی افزایش بهداشت

روانی موجب کاهش استرس شغلی مدیران می‌شود. آزمون معنادار بودن ضریب همبستگی:

این مسئله را با این فرض صفر که ضریب همبستگی مساوی صفر است ( $H_0: P=0$ ) شروع می‌کنیم در اینصورت فرض خلاف بصورت ( $H_A: P \neq 0$ ) خواهد بود.

با توجه به اطلاعات حاصل از این پژوهش خواهیم داشت:

$$t_{ob} = \frac{0/68 \sqrt{58-2}}{\sqrt{1-0/4624}} = 6/94$$

چون در جداول معمولی توزیعیهای  $t$ ، مقدار بحرانی برای درجه آزادی  $n-2=56$  وجود ندارد می‌توانیم

مقدار بحرانی را برای درجه آزادی پایین تر از آن یعنی  $d.f = 40$  بدست آوریم. مقدار  $t_{cr}$  برای آزمون دو

سویه در سطح  $\alpha = 0/05$  برابر است با  $(+2/021)$  و در سطح  $\alpha = 0/01$  برابر است با  $(+2/704)$  چون  $t$

محاسبه شده از هر دو مقدار بحرانی بیشتر است. بنابراین  $H_0$  را رد کرده و نتیجه می‌گیریم ضریب

همبستگی بدست آمده بین دو متغیر استرس شغلی و بهداشت روانی مدیران معنی دار می‌باشد.

برای یافتن پاسخ پژوهشی زیر که:

« عوامل استرس زای شغلی مدیران (با توجه به سؤالات پرسشنامه) بر اساس رتبه، کدامها هستند »

ابتدا کیفیت پاسخ مدیران را به هر یک از سؤالیهای پرسشنامه استرس سنج به صورت:

همیشه	اغلب	گاهی	بندرت	هرگز	خالی
۵	۴	۳	۲	۱	۰

به کمیت تبدیل کرده سپس فراوانی پاسخهای جمعیت عضونمونه را به هر یک از گزینه سؤالیها

به درصد تبدیل می‌کنیم و سؤاها را از روی فراوانی درصدی محاسبه شده از بیشترین درصد به کمترین درصد رتبه بندی می‌کنیم .

فراوانی درصدی بصورت زیر تعریف می‌شود:

$$p = \frac{F}{N} \times 100$$

$p$  = فراوانی درصدی

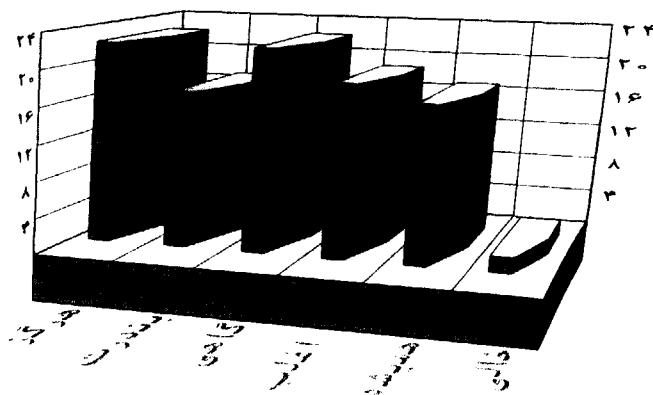
$F$  = فراوانی پاسخها

$N$  = تعداد عضوگروه منتخب

سؤال ۱ - اشخاصی که با آنها کار می‌کنم از کار من بی اطلاعند

گزینه ها	هرگز	بندرت	گاهی	اغلب	همیشه	خالی	جمع
F فراوانی	۱۳	۱۰	۱۳	۱۱	۱۰	۱	۵۸
P درصد فراوانی	۲۲/۴۱	۱۷/۲۴	۲۲/۴۱	۱۸/۹۷	۱۷/۲۴	۱/۷۳	۱۰۰
نمره سؤال	۱۳	۲۰	۳۹	۴۴	۵۰	۰	۱۶۶
درصد سؤال							۵۷/۲۴

جدول شماره ۱۴ - جدول فراوانی درصدی گزینه های سؤال ۱

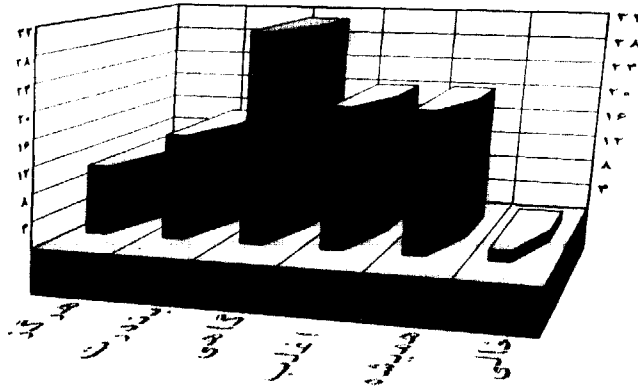


نمودار شماره ۱۹ - نمودار فراوانی درصدی گزینه های سؤال ۱

سؤال ۲ - با مقامات مافوق « سرپرستان » اختلاف سلیقه دارم .

گزینه ها	هرگز	بندرت	گاهی	اغلب	همیشه	خالی	جمع
F	۶	۹	۱۸	۱۲	۱۲	۱	۵۸
P	۱۰/۳۴	۱۵/۵۲	۳۱/۰۳	۲۰/۶۹	۲۰/۶۹	۱/۷۳	۱۰۰
نمره سؤال	۶	۱۸	۵۴	۴۸	۶۰	۰	۱۸۶
درصد سؤال							۶۴/۱۴

جدول شماره ۱۵ - جدول فراوانی درصدی گزینه های سؤال ۲

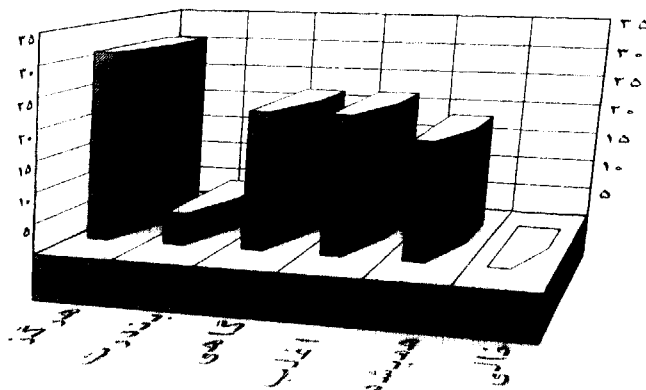


نمودار شماره ۲۰ - نمودار فراوانی درصدی گزینه های سؤال ۲

سؤال ۳ - مقامات مافوق از من انتظارات ضد و نقیض دارند :

گزینه ها	هرگز	بندرت	گاهی	اغلب	همیشه	خالی	جمع
F	۱۸	۳	۱۳	۱۳	۱۱	-	۵۸
P	۳۱/۰۳	۵/۱۷	۲۲/۴۱	۲۲/۴۱	۱۸/۹۷	-	۱۰۰
نمره سؤال	۱۸	۶	۳۹	۵۲	۵۵	۰	۱۷۰
درصد سؤال							۵۸/۶۲

جدول شماره ۱۶ - جدول فراوانی درصدی گزینه های سؤال ۳

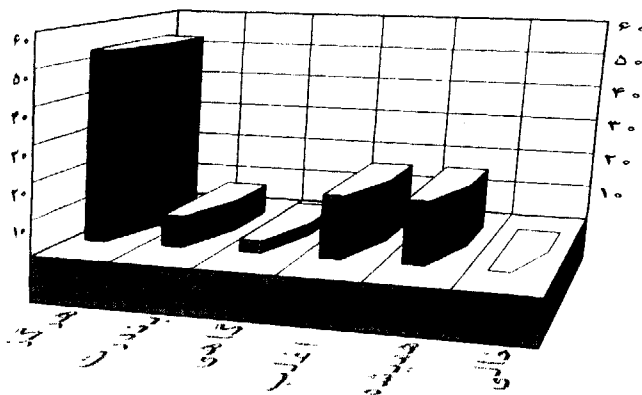


نمودار شماره ۲۱ - نمودار فراوانی درصدی گزینه های سؤال ۳

سؤال ۴ - به مدیریت سازمان خود بی اعتقادم :

گزینه ها	هرگز	بندرت	گاهی	اغلب	همیشه	خالی	جمع
F	۳۱	۵	۲	۱۰	۱۰	-	۵۸
P	۵۳/۴۵	۸/۶۲	۳/۴۵	۱۷/۲۴	۱۷/۲۴	-	۱۰۰
نمره سؤال	۳۱	۱۰	۶	۴۰	۵۰	-	۱۳۷
درصد سؤال							۴۷/۲۴

جدول شماره ۱۷ - جدول فراوانی درصدی گزینه های سؤال ۴



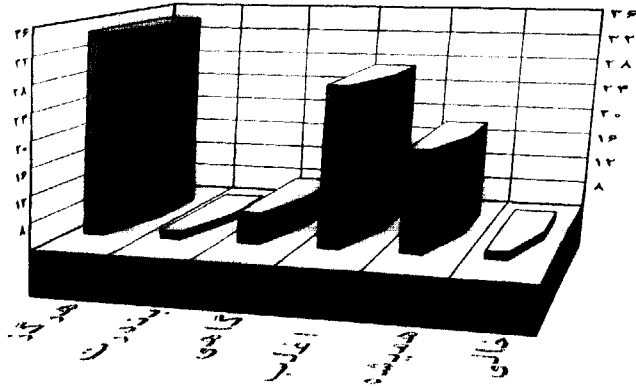
نمودار شماره ۲۲ - نمودار فراوانی درصدی گزینه های سؤال ۴

سؤال ۵ - بدستور مقامات مافوق ، کارهایم را نیمه تمام رها می کنم :

گزینه ها	هرگز	بندرت	گاهی	اغلب	همیشه	خالی	جمع
F	۲۰	۳	۵	۱۶	۱۱	۳	۵۸
P	۳۴/۴۸	۵/۱۷	۸/۶۲	۲۷/۵۹	۱۸/۹۷	۵/۱۷	۱۰۰
نمره سؤال	۲۰	۶	۱۵	۶۴	۵۵	۰	۱۶۰
درصد سؤال							۵۵/۱۷

جدول شماره ۱۸ - جدول فراوانی درصدی گزینه های سؤال ۵



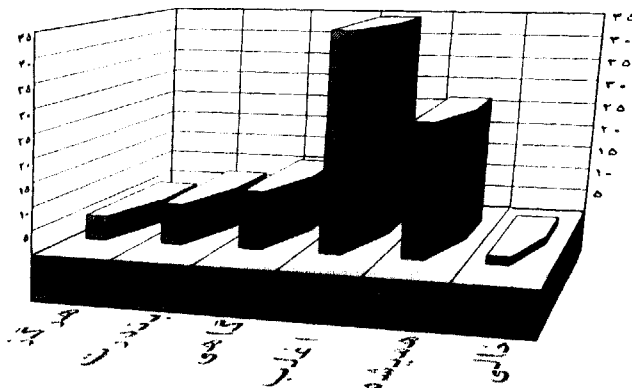


نمودار شماره ۲۳ - نمودار فراوانی درصدی گزینه های سؤال ۵

سؤال ۶ - کارم بسیار زیاد است و به اندازه کافی فرصت ندارم:

گزینه ها	هرگز	بندرت	گاهی	اغلب	همیشه	خالی	جمع
F	۳	۵	۷	۲۶	۱۶	۱	۵۸
P	۵/۱۷	۸/۶۲	۱۲/۰۷	۴۴/۸۳	۲۷/۵۹	۱/۷۳	۱۰۰
نمره سؤال	۳	۱۰	۲۱	۱۰۴	۸۰	۰	۲۱۸
درصد سؤال							۷۵/۱۷

جدول شماره ۱۹ - جدول فراوانی درصدی گزینه های سؤال ۶

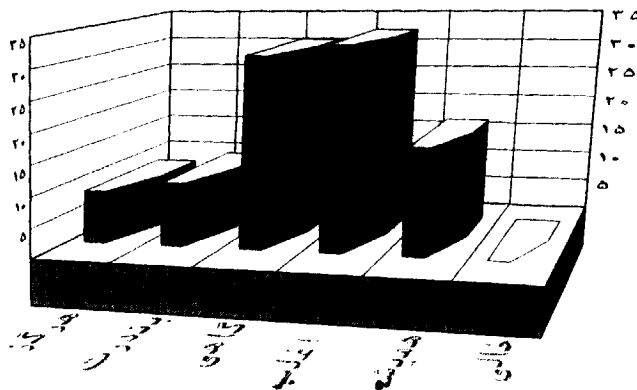


نمودار شماره ۲۴ - نمودار فراوانی درصدی گزینه های سؤال ۶

سؤال ۷ - اشخاصی که در تماس نزدیک با آنها کار می‌کنم از تخصص کافی بی‌بهره‌اند:

گزینه‌ها	هرگز	بندرت	گاهی	اغلب	همیشه	خالی	جمع
F	۵	۶	۱۸	۱۹	۱۰	-	۵۸
P	۸/۶۲	۱۰/۳۴	۳۱/۰۳	۳۲/۷۶	۱۷/۲۴	-	۱۰۰
نمره سؤال	۵	۱۲	۵۴	۷۶	۵۰	۰	۱۹۷
درصد سؤال							۶۷/۹۳

جدول شماره ۲۰ - جدول فراوانی درصدی گزینه‌های سؤال ۷

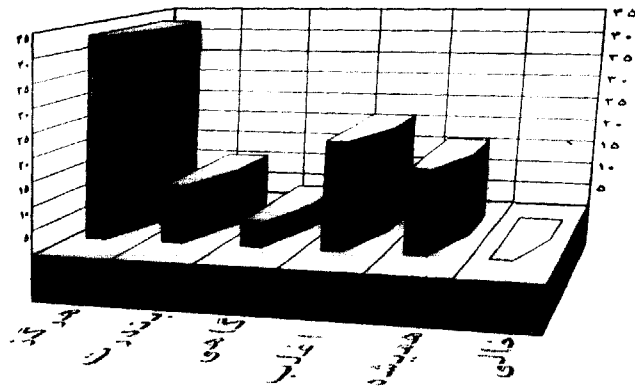


نمودار شماره ۲۵ - نمودار فراوانی درصدی گزینه‌های سؤال ۷

سؤال ۸ - با همکاران واحدم «مدرسه» اختلافهای حل نشده دارم:

گزینه‌ها	هرگز	بندرت	گاهی	اغلب	همیشه	خالی	جمع
F	۲۵	۷	۳	۱۳	۱۰	-	۵۸
P	۴۳/۱۰	۱۲/۰۷	۵/۱۷	۲۲/۴۲	۱۷/۲۴	-	۱۰۰
نمره سؤال	۲۵	۱۴	۹	۵۲	۵۰	۰	۱۵۰
درصد سؤال							۵۱/۷۲

جدول شماره ۲۱ - جدول فراوانی درصدی گزینه‌های سؤال ۸

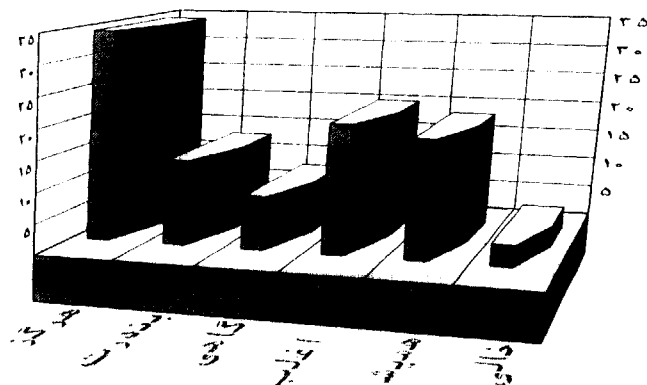


نمودار شماره ۲۶ - نمودار فراوانی درصدی گزینه های سؤال ۸

سؤال ۹ - همکارانم از من به اندازه کافی حمایت نمی کنند:

گزینه ها	هرگز	بندرت	گاهی	اغلب	همیشه	خالی	جمع
F	۲۰	۸	۵	۱۲	۱۱	۲	۵۸
P	۳۴/۴۸	۱۳/۷۹	۸/۶۲	۲۰/۶۹	۱۸/۹۷	۳/۴۵	۱۰۰
نمره سؤال	۲۰	۱۶	۱۵	۴۸	۵۵	۰	۱۵۴
درصد سؤال							۵۳/۱۰

جدول شماره ۲۲ - جدول فراوانی درصدی گزینه های سؤال ۹

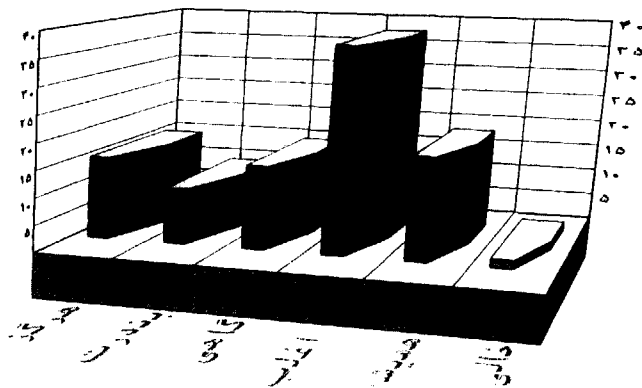


نمودار شماره ۲۷ - نمودار فراوانی درصدی گزینه های سؤال ۹

سؤال ۱۰ - مدیریت سازمان ، نیازهای واقعی واحد من را درک نمی کند

گزینه ها	هرگز	بندرت	گاهی	اغلب	همیشه	خالی	جمع
F	۹	۶	۹	۲۲	۱۱	۱	۵۸
P	۱۵/۵۲	۱۰/۳۴	۱۵/۵۲	۳۷/۹۳	۱۸/۹۷	۱/۷۳	۱۰۰
نمره سؤال	۹	۱۲	۲۷	۸۸	۵۵	۰	۱۹۱
درصد سؤال							۶۵/۸۶

جدول شماره ۲۳ - جدول فراوانی درصدی گزینه های سؤال ۱۰

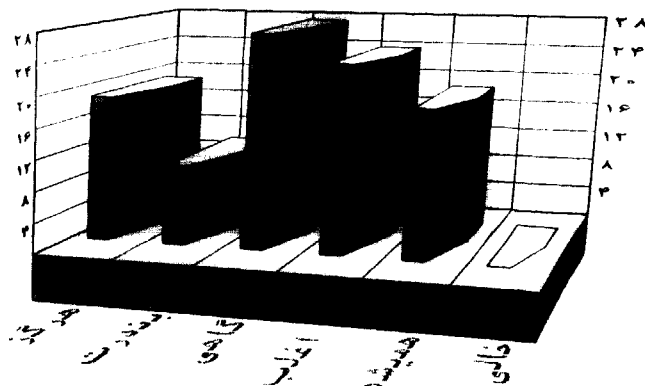


نمودار شماره ۲۸ - نمودار فراوانی درصدی گزینه های سؤال ۱۰

سؤال ۱۱ - برای تمام کردن کار ، در زمان تعیین شده از طرف اداره تحت فشار قرار میگیرم

گزینه ها	هرگز	بندرت	گاهی	اغلب	همیشه	خالی	جمع
F	۱۱	۶	۱۶	۱۴	۱۱	-	۵۸
P	۱۸/۹۷	۱۰/۳۴	۲۷/۵۹	۲۴/۱۴	۱۸/۹۷	-	۱۰۰
نمره سؤال	۱۱	۱۲	۴۸	۵۶	۵۵	-	۱۸۲
درصد سؤال							۶۲/۷۶

جدول شماره ۲۴ - جدول فراوانی درصدی گزینه های سؤال ۱۱

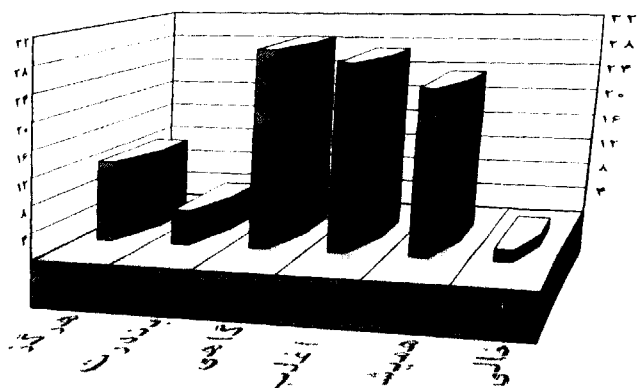


نمودار شماره ۲۹ - نمودار فراوانی درصدی گزینه های سؤال ۱۱

سؤال ۱۲ - تداخل مسئولیتها مرا در وضع دشوار قرار می دهد:

گزینه ها	هرگز	بندرت	گاهی	اغلب	همیشه	خالی	جمع
F	۷	۳	۱۷	۱۶	۱۴	۱	۵۸
P	۱۲/۰۷	۵/۱۷	۲۹/۳۱	۲۷/۵۹	۲۴/۱۴	۱/۷۳	۱۰۰
نمره سؤال	۷	۶	۵۱	۶۴	۷۰	۰	۱۹۸
درصد سؤال							۶۸/۲۷

جدول شماره ۲۵ - جدول فراوانی درصدی گزینه های سؤال ۱۲

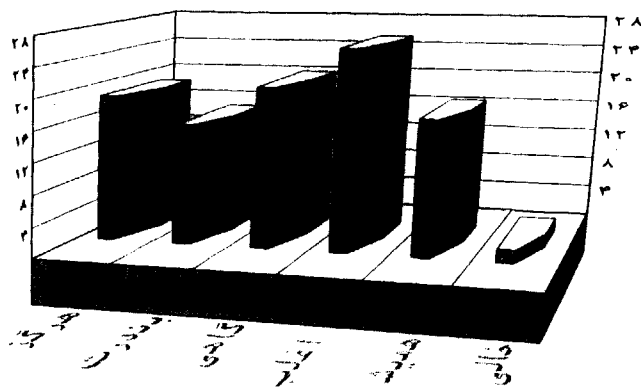


نمودار شماره ۳۰ - نمودار فراوانی درصدی گزینه های سؤال ۱۲

سؤال ۱۳ - نیازهای شخصی من با انتظارات سازمان متناقض است :

گزینه ها	هرگز	بندرت	گاهی	اغلب	همیشه	خالی	جمع
F	۱۱	۹	۱۲	۱۵	۱۰	۱	۵۸
P	۱۸/۹۷	۱۵/۵۲	۲۰/۶۹	۲۵/۸۶	۱۷/۲۴	۱/۷۳	۱۰۰
نمره سؤال	۱۱	۱۸	۳۶	۶۰	۵۰	۰	۱۷۵
درصد سؤال							۶۰/۳۴

جدول شماره ۲۶- جدول فراوانی درصدی گزینه های سؤال ۱۳

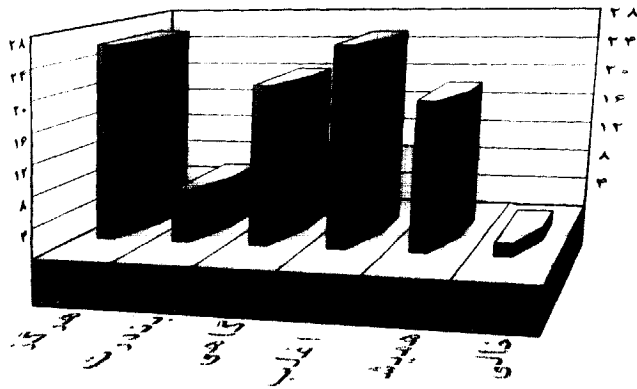


نمودار شماره ۳۱ - نمودار فراوانی درصدی گزینه های سؤال ۱۳

سؤال ۱۴ - سیاستهای اداری مانع انجام کار من می شود :

گزینه ها	هرگز	بندرت	گاهی	اغلب	همیشه	خالی	جمع
F	۱۵	۴	۱۲	۱۵	۱۱	۱	۵۸
P	۲۵/۸۶	۶/۹۰	۲۰/۶۹	۲۵/۸۶	۱۸/۹۷	۱/۷۳	۱۰۰
نمره سؤال	۱۵	۸	۳۶	۶۰	۵۵	۰	۱۷۴
درصد سؤال							۶۰

جدول شماره ۲۷- جدول فراوانی درصدی گزینه های سؤال ۱۴

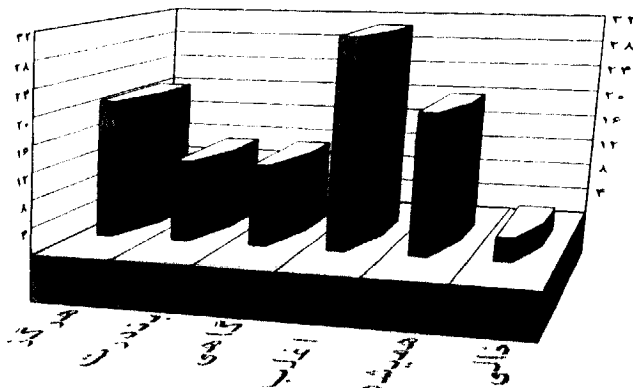


نمودار شماره ۳۲ - نمودار فراوانی درصدی گزینه های سؤال ۱۴

سؤال ۱۵ - در مورد وظائف و مسئولیتهايم اختيارات كافي ندارم:

گزینه ها	هرگز	بندرت	گاهی	اغلب	همیشه	خالی	جمع
F	۱۲	۷	۷	۱۸	۱۲	۲	۵۸
P	۲۰/۶۹	۱۲/۰۷	۱۲/۰۷	۳۱/۰۳	۲۰/۶۹	۳/۴۵	۱۰۰
نمره سؤال	۱۲	۱۴	۲۱	۷۲	۶۰	۰	۱۷۹
درصد سؤال							۶۱/۷۲

جدول شماره ۲۸ - جدول فراوانی درصدی گزینه های سؤال ۱۵

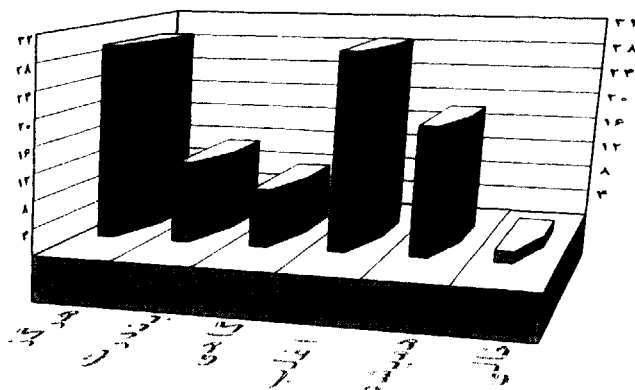


نمودار شماره ۳۳ - نمودار فراوانی درصدی گزینه های سؤال ۱۵

سؤال ۱۶ - از سوی اداره مربوطه « مافوقها » کنترلهای بی مورد و آزار دهنده صورت میگیرد

گزینه ها	هرگز	بندرت	گاهی	اغلب	همیشه	خالی	جمع
F	۱۷	۷	۵	۱۷	۱۱	۱	۵۸
P	۲۹/۳۱	۱۲/۰۷	۸/۶۲	۲۹/۳۱	۱۸/۹۷	۱/۷۳	۱۰۰
نمره سؤال	۱۷	۱۴	۱۵	۶۸	۵۵	۰	۱۶۹
درصد سؤال							۵۸/۲۷

جدول شماره ۲۹ - جدول فراوانی درصدی گزینه های سؤال ۱۶



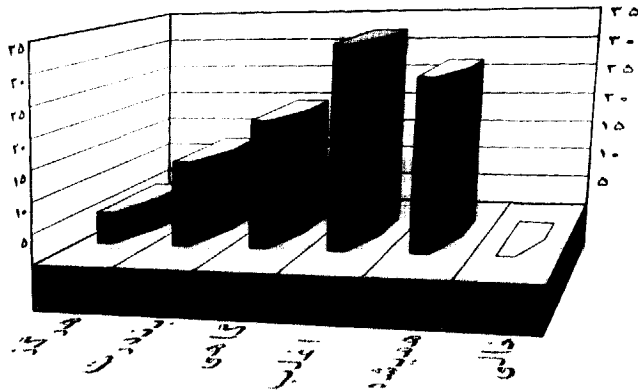
نمودار شماره ۳۴ - نمودار فراوانی درصدی گزینه های سؤال ۱۶

سؤال ۱۷ - از کمبود امکانات در محیط کار رنج می برم:

گزینه ها	هرگز	بندرت	گاهی	اغلب	همیشه	خالی	جمع
F	۳	۸	۱۲	۱۹	۱۶	-	۵۸
P	۵/۱۷	۱۳/۷۹	۲۰/۶۹	۳۲/۷۶	۲۷/۵۹	-	۱۰۰
نمره سؤال	۳	۱۶	۳۶	۷۶	۸۰	-	۲۱۱
درصد سؤال							۷۲/۷۶

جدول شماره ۳۰ - جدول فراوانی درصدی گزینه های سؤال ۱۷



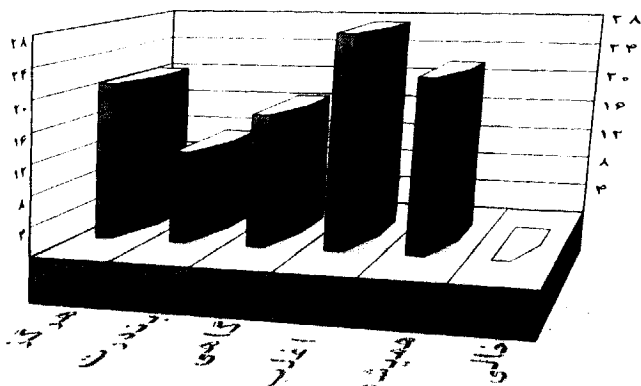


نمودار شماره ۳۵ - نمودار فراوانی درصدی گزینه های سؤال ۱۷

سؤال ۱۸ - از وجود قوانین خشک و غیر قابل انعطاف در محیط کار رنج می برم :

گزینه ها	هرگز	بندرت	گاهی	اغلب	همیشه	خالی	جمع
F	۱۲	۷	۱۰	۱۶	۱۳	-	۵۸
P	۲۰/۶۹	۱۲/۰۷	۱۷/۲۴	۲۷/۵۹	۲۲/۴۱	-	۱۰۰
نمره سؤال	۱۲	۱۴	۳۰	۶۴	۶۵	-	۱۸۵
درصد سؤال							۶۳/۷۹

جدول شماره ۳۱ - جدول فراوانی درصدی گزینه های سؤال ۱۸

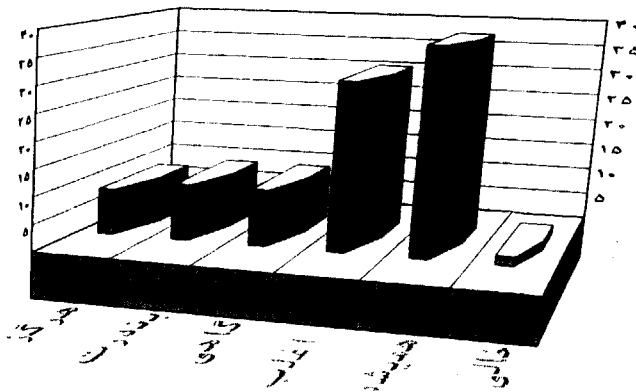


نمودار شماره ۳۶ - نمودار فراوانی درصدی گزینه های سؤال ۱۸

سؤال ۱۹ - از کمی حقوق و مزایا رنج می برم:

گزینه ها	هرگز	بندرت	گاهی	اغلب	همیشه	خالی	جمع
F	۵	۶	۶	۱۸	۲۲	۱	۵۸
P	۸/۶۲	۱۰/۳۴	۱۰/۳۴	۳۱/۰۳	۳۷/۹۳	۱/۷۳	۱۰۰
نمره سؤال	۵	۱۲	۱۸	۷۲	۱۱۰	۰	۲۱۷
درصد سؤال							۷۴/۸۳

جدول شماره ۳۲ - جدول فراوانی درصدی گزینه های سؤال ۱۹

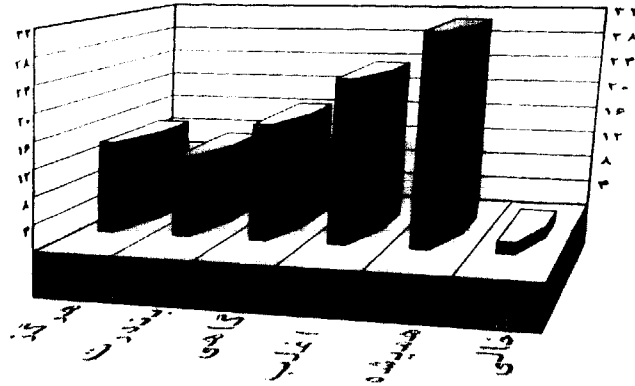


نمودار شماره ۳۷ - نمودار فراوانی درصدی گزینه های سؤال ۱۹

سؤال ۲۰ - مشکلات مربوط به هزینه زندگی مرا در وضع دشوار قرار می دهد:

گزینه ها	هرگز	بندرت	گاهی	اغلب	همیشه	خالی	جمع
F	۸	۷	۱۰	۱۴	۱۸	۱	۵۸
P	۱۳/۷۹	۱۲/۰۷	۱۷/۲۴	۲۴/۱۴	۳۱/۰۳	۱/۷۳	۱۰۰
نمره سؤال	۸	۱۴	۳۰	۵۶	۹۰	۰	۱۹۸
درصد سؤال							۶۸/۲۷

جدول شماره ۳۳ - جدول فراوانی درصدی گزینه های سؤال ۲۰

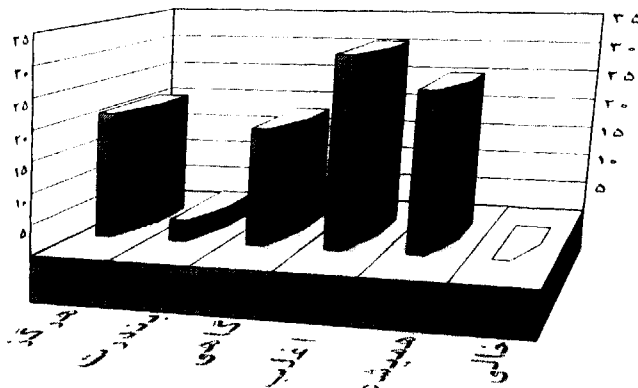


نمودار شماره ۳۸ - نمودار فراوانی درصدی گزینه های سؤال ۲۰

سؤال ۲۱ - ارزشیابیهای نا عادلانه مسئولین اداره عذابم می دهد :

گزینه ها	هرگز	بندرت	گاهی	اغلب	همیشه	خالی	جمع
F	۱۲	۲	۱۱	۱۸	۱۵	-	۵۸
P	۲۰/۶۹	۳/۴۵۷	۱۸/۹۷	۳۱/۰۳	۲۵/۸۶	-	۱۰۰
نمره سؤال	۱۲	۴	۳۳	۷۲	۷۵	۰	۱۹۶
درصد سؤال							۶۷/۵۹

جدول شماره ۳۴ - جدول فراوانی درصدی گزینه های سؤال ۲۱

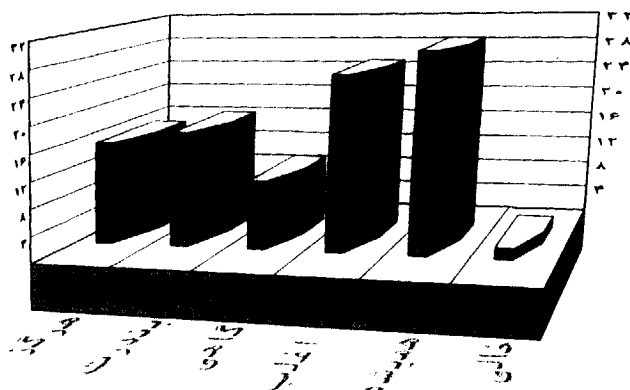


نمودار شماره ۳۹ - نمودار فراوانی درصدی گزینه های سؤال ۲۱

سؤال ۲۲ - از تأخیر و غیبت زبردستانم در محیط کار ناراحت می شوم:

گزینه ها	هرگز	بندرت	گاهی	اغلب	همیشه	خالی	جمع
F	۹	۱۰	۶	۱۵	۱۷	۱	۵۸
P	۱۵/۵۲	۱۷/۲۴	۱۰/۳۴	۲۵/۸۶	۲۹/۳۱	۱/۷۳	۱۰۰
نمره سؤال	۹	۲۰	۱۸	۶۰	۸۵	۰	۱۹۲
درصد سؤال							۶۶/۲۱

جدول شماره ۳۵ - جدول فراوانی درصدی گزینه های سؤال ۲۲

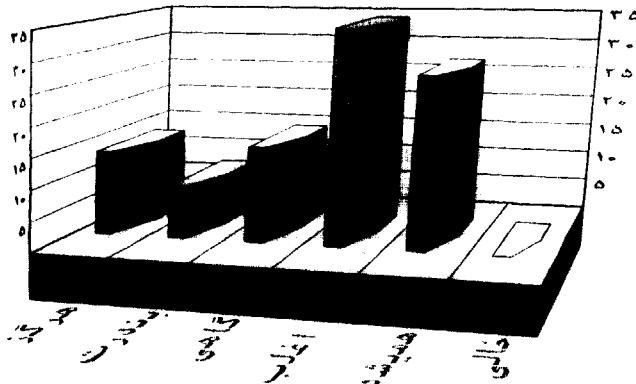


نمودار شماره ۴۰ - نمودار فراوانی درصدی گزینه های سؤال ۲۲

سؤال ۲۳ - بعلت ساعات طولانی کار و کار در تعطیلات آخر هفته از سوی خانواده ام مورد مواخذه قرار میگیرم:

گزینه ها	هرگز	بندرت	گاهی	اغلب	همیشه	خالی	جمع
F	۸	۵	۹	۲۰	۱۶	-	۵۸
P	۱۳/۷۹	۸/۶۲	۱۵/۵۲	۳۴/۴۸	۲۷/۵۹	-	۱۰۰
نمره سؤال	۸	۱۰	۲۷	۸۰	۸۰	۰	۲۰۵
درصد سؤال							۷۰/۶۹

جدول شماره ۳۶ - جدول فراوانی درصدی گزینه های سؤال ۲۳

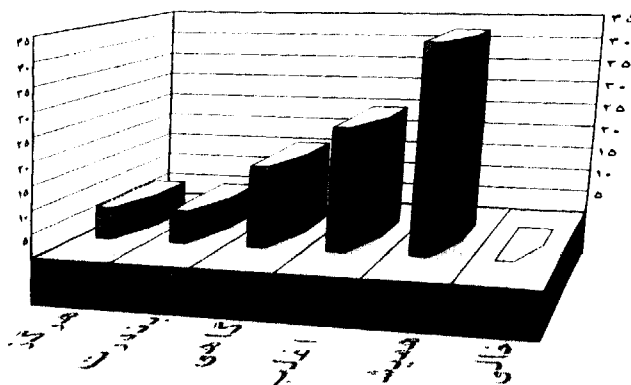


نمودار شماره ۴۱ - نمودار فراوانی درصدی گزینه های سؤال ۲۳

سؤال ۲۴ - از توفیق افراد فرصت طلب در جامعه نگران هستم:

جمع	خالی	همیشه	اغلب	گاهی	بندرت	هرگز	گزینه ها
۵۸	-	۲۵	۱۵	۱۰	۴	۴	F
۱۰۰	-	۴۳/۱۰	۲۵/۱۶	۱۷/۲۴	۶/۹۰	۶/۹۰	P
۲۲۷	-	۱۲۵	۶۰	۳۰	۸	۴	نمره سؤال
۷۸/۲۷	درصد سؤال						

جدول شماره ۳۷ - جدول فراوانی درصدی گزینه های سؤال ۲۴

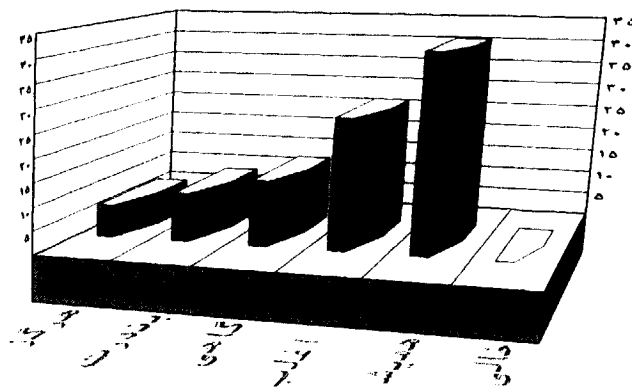


نمودار شماره ۴۲ - نمودار فراوانی درصدی گزینه های سؤال ۲۴

سؤال ۲۵ - وجود روابط انسانی غیر صحیح در جامعه آزارم می دهد:

گزینه ها	هرگز	بندرت	گاهی	اغلب	همیشه	خالی	جمع
F	۴	۶	۸	۱۶	۲۴	-	۵۸
P	۶/۹۰	۱۰/۳۴	۱۳/۷۹	۲۷/۵۹	۴۱/۳۸	-	۱۰۰
نمره سؤال	۴	۱۲	۲۴	۶۴	۱۲۰	-	۲۲۴
درصد سؤال							۷۷/۲۴

جدول شماره ۳۸ - جدول فراوانی درصدی گزینه های سؤال ۲۵

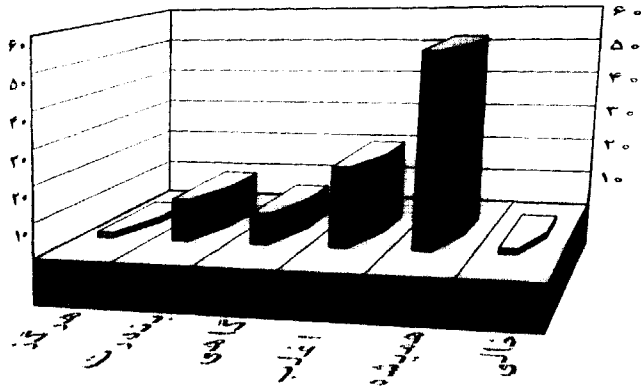


نمودار شماره ۴۳ - نمودار فراوانی درصدی گزینه های سؤال ۲۵

سؤال ۲۶ - آلودگیهای ناشی از محیط اجتماعی آزارم می دهد:

گزینه ها	هرگز	بندرت	گاهی	اغلب	همیشه	خالی	جمع
F	۱	۷	۵	۱۳	۳۱	۱	۵۸
P	۱/۷۳	۱۲/۰۷	۸/۶۲	۲۲/۴۱	۵۳/۴۵	۱/۷۳	۱۰۰
نمره سؤال	۱	۱۴	۱۵	۵۲	۱۵۵	۰	۲۳۷
درصد سؤال							۸۱/۷۲

جدول شماره ۳۹ - جدول فراوانی درصدی گزینه های سؤال ۲۶

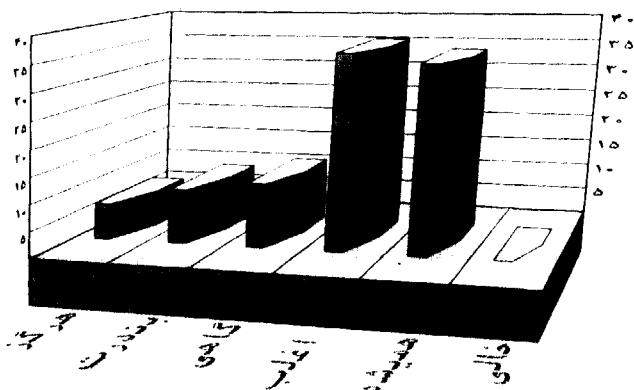


نمودار شماره ۴۴ - نمودار فراوانی درصدی گزینه های سؤال ۲۶

سؤال ۲۷ - از کمبود امکانات تفریحی سالم رنج می برم:

گزینه ها	هرگز	بندرت	گاهی	اغلب	همیشه	خالی	جمع
F	۴	۶	۷	۲۱	۲۰	-	۵۸
P	۶/۹۰	۱۰/۳۴	۱۲/۰۷	۳۶/۲۱	۳۴/۴۸	-	۱۰۰
نمره سؤال	۴	۱۲	۲۱	۸۴	۱۰۰	-	۲۲۱
درصد سؤال							۷۶/۲۱

جدول شماره ۴۰ - جدول فراوانی درصدی گزینه های سؤال ۲۷

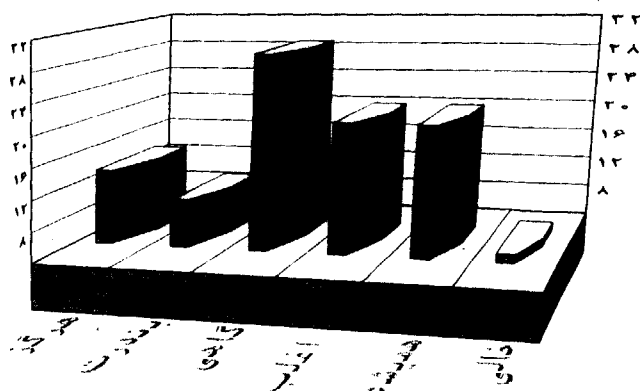


نمودار شماره ۴۵ - نمودار فراوانی درصدی گزینه های سؤال ۲۷

سؤال ۲۸ - فکر عدم موفقیت در کار عذابیم می دهد :

گزینه ها	هرگز	بندرت	گاهی	اغلب	همیشه	خالی	جمع
F	۸	۶	۱۷	۱۲	۱۲	۳	۵۸
P	۱۳/۷۹	۱۰/۳۴	۲۹/۳۱	۲۰/۶۹	۲۰/۶۹	۱۷	۱۰۰
نمره سؤال	۸	۱۲	۵۱	۴۸	۶۰	۰	۱۷۹
درصد سؤال							۶۱/۷۲

جدول شماره ۴۱ - جدول فراوانی درصدی گزینه های سؤال ۲۸



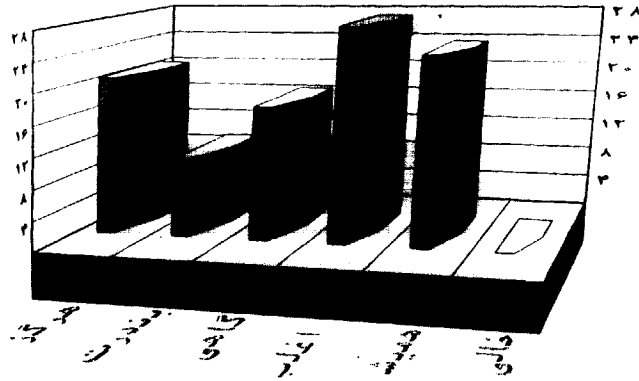
نمودار شماره ۴۶ - نمودار فراوانی درصدی گزینه های سؤال ۲۸

سؤال ۲۹ - تحمل برخورد ناصحیح اولیاء دانش آموزان برایم دشوار است :

گزینه ها	هرگز	بندرت	گاهی	اغلب	همیشه	خالی	جمع
F	۱۲	۶	۱۰	۱۶	۱۴	-	۵۸
P	۲۰/۶۹	۱۰/۳۴	۱۷/۲۴	۲۷/۵۹	۲۴/۱۴	-	۱۰۰
نمره سؤال	۱۲	۱۲	۳۰	۶۴	۷۰	۰	۱۸۸
درصد سؤال							۶۴/۸۳

جدول شماره ۴۲ - جدول فراوانی درصدی گزینه های سؤال ۲۹



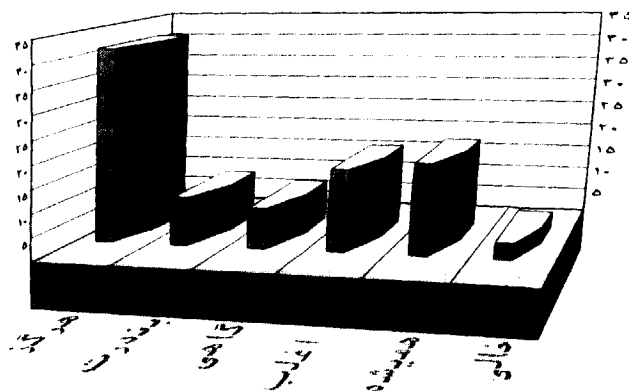


نمودار شماره ۴۷ - نمودار فراوانی درصدی گزینه های سؤال ۲۹

سؤال ۳۰ - مشکلات خانواده و اجتماع را به محیط کار انتقال میدهم:

گزینه ها	هرگز	بندرت	گاهی	اغلب	همیشه	خالی	جمع
F	۲۴	۶	۵	۱۰	۱۱	۲	۵۸
P	۴۱/۳۸	۱۰/۳۴	۸/۶۲	۱۷/۲۴	۱۸/۹۷	۳/۴۵	۱۰۰
نمره سؤال	۲۴	۱۲	۱۵	۴۰	۵۵	۰	۱۴۶
درصد سؤال							۵۰/۳۴

جدول شماره ۴۳ - جدول فراوانی درصدی گزینه های سؤال ۳۰

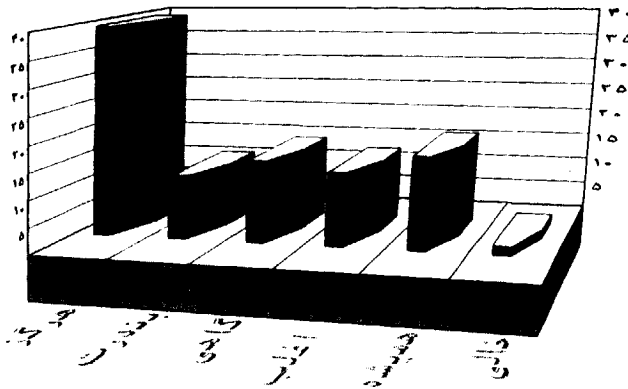


نمودار شماره ۴۸ - نمودار فراوانی درصدی گزینه های سؤال ۳۰

سؤال ۳۱ - مشکلات محیط کار را به خانواده انتقال می دهیم :

گزینه ها	هرگز	بندرت	گاهی	اغلب	همیشه	خالی	جمع
F	۲۳	۷	۹	۸	۱۰	۱	۵۸
P	۳۹/۶۵	۱۲/۰۷	۱۵/۵۲	۱۳/۷۹	۱۷/۲۴	۱/۷۳	۱۰۰
نمره سؤال	۲۳	۱۴	۲۷	۳۲	۵۰	۰	۱۴۶
درصد سؤال							۵۰/۳۴

جدول شماره ۴۴ - جدول فراوانی درصدی گزینه های سؤال ۳۱

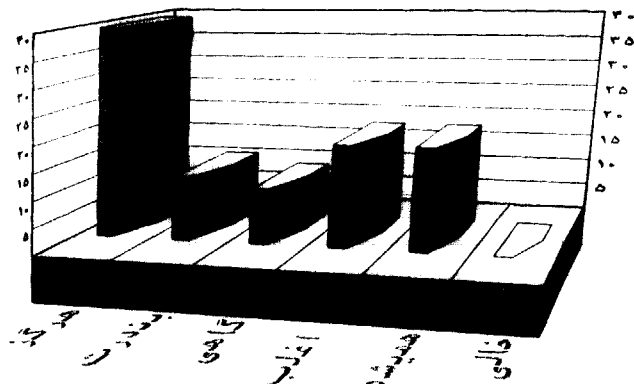


نمودار شماره ۴۹ - نمودار فراوانی درصدی گزینه های سؤال ۳۱

سؤال ۳۲ - احساس می کنم برای کاری که انجام میدهم فاقد کیفیت لازم هستم :

گزینه ها	هرگز	بندرت	گاهی	اغلب	همیشه	خالی	جمع
F	۲۳	۷	۶	۱۱	۱۱	-	۵۸
P	۳۹/۶۵	۱۲/۰۷	۱۰/۳۴	۱۸/۹۷	۱۸/۹۷	-	۱۰۰
نمره سؤال	۲۳	۱۴	۱۸	۴۴	۵۵	۰	۱۵۴
درصد سؤال							۵۳/۱۰

جدول شماره ۴۵ - جدول فراوانی درصدی گزینه های سؤال ۳۲

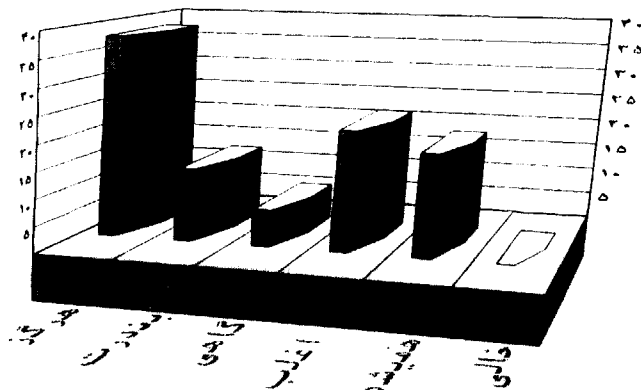


نمودار شماره ۵۰ - نمودار فراوانی درصدی گزینه های سؤال ۳۲

سؤال ۳۳ - نیرویم به جای کار، صرف جنگ و دعوا می شود:

گزینه ها	هرگز	بندرت	گاهی	اغلب	همیشه	خالی	جمع
F	۲۲	۸	۴	۱۳	۱۱	-	۵۸
P	۳۷/۹۳	۱۳/۷۹	۶/۹۰	۲۲/۴۱	۱۸/۹۷	-	۱۰۰
نمره سؤال	۲۲	۱۶	۱۲	۵۲	۵۵	-	۱۵۷
درصد سؤال							۵۴/۱۴

جدول شماره ۴۶ - جدول فراوانی درصدی گزینه های سؤال ۳۳

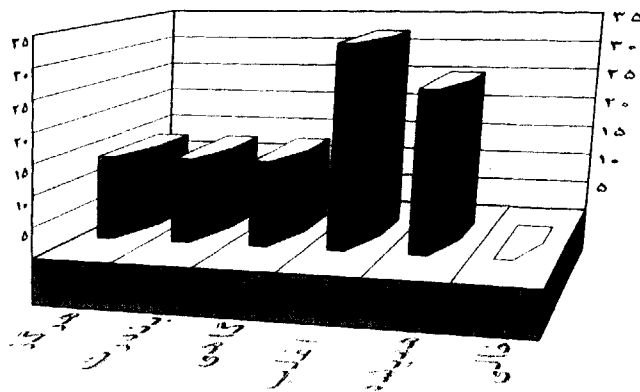


نمودار شماره ۵۱ - نمودار فراوانی درصدی گزینه های سؤال ۳۳

سؤال ۳۴ - جواب منفی دادن به کارکنان تحت نظرم برایم دشوار است :

گزینه ها	هرگز	بندرت	گاهی	اغلب	همیشه	خالی	جمع
F	۸	۸	۸	۱۹	۱۵	-	۵۸
P	۱۳/۷۹	۱۳/۷۹	۱۳/۷۹	۳۲/۷۶	۲۵/۸۷	-	۱۰۰
نمره سؤال	۸	۱۶	۲۴	۷۶	۷۵	-	۱۹۹
درصد سؤال							۶۸/۶۲

جدول شماره ۴۷ - جدول فراوانی درصدی گزینه های سؤال ۳۴

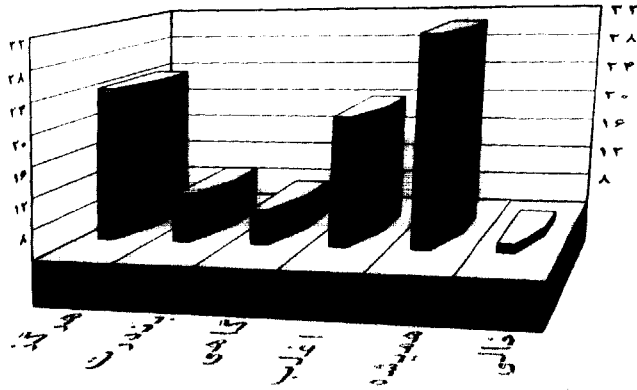


نمودار شماره ۵۲ - نمودار فراوانی درصدی گزینه های سؤال ۳۴

سؤال ۳۵ - برخورد با اشخاص پرخاشگر برایم دشوار است :

گزینه ها	هرگز	بندرت	گاهی	اغلب	همیشه	خالی	جمع
F	۱۴	۶	۵	۱۲	۱۸	۳	۵۸
P	۲۴/۱۴	۱۰/۳۴	۸/۶۲	۲۰/۶۹	۳۱/۰۳	۵/۱۷	۱۰۰
نمره سؤال	۱۴	۱۲	۱۵	۴۸	۹۰	۰	۱۷۹
درصد سؤال							۶۱/۷۲

جدول شماره ۴۸ - جدول فراوانی درصدی گزینه های سؤال ۳۵

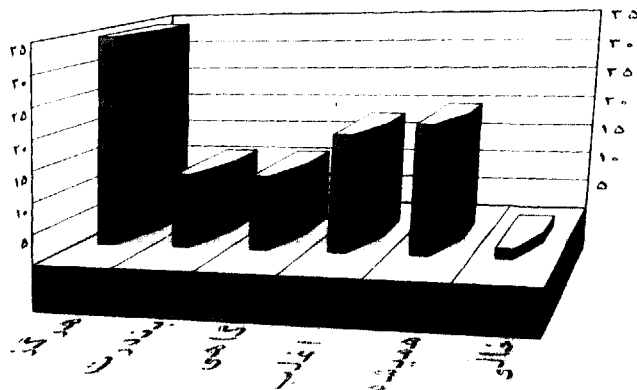


نمودار شماره ۵۳ - نمودار فراوانی درصدی گزینه های سؤال ۳۵

سؤال ۳۶ - حکمیت میان کارکنان تحت نظرم برایم دشوار است :

گزینه ها	هرگز	بندرت	گاهی	اغلب	همیشه	خالی	جمع
F	۲۰	۷	۷	۱۱	۱۲	۱	۵۸
P	۳۴/۴۸	۱۲/۰۷	۱۲/۰۷	۱۸/۹۷	۲۰/۶۹	۱/۷۳	۱۰۰
نمره سؤال	۲۰	۱۴	۲۱	۴۴	۶۰	۰	۱۵۹
درصد سؤال							۵۴/۸۳

جدول شماره ۴۹ - جدول فراوانی درصدی گزینه های سؤال ۳۶

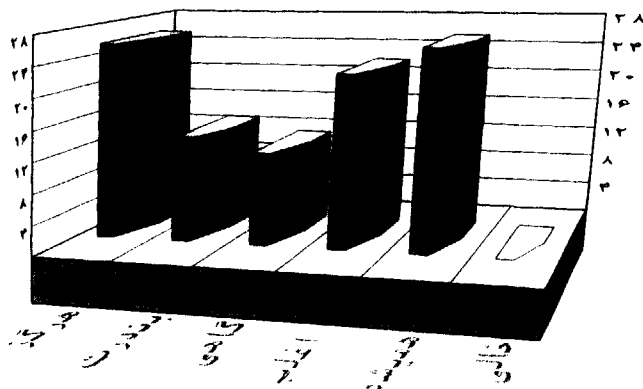


نمودار شماره ۵۴ - نمودار فراوانی درصدی گزینه های سؤال ۳۶

سؤال ۳۷ - وقتی که احساس میکنم کمتر از آن چیزیکه واقعیت دارد به من ارزش گذاشته میشود ناراحت میشوم:

گزینه ها	هرگز	بندرت	گاهی	اغلب	همیشه	خالی	جمع
F	۱۵	۸	۷	۱۳	۱۵	-	۵۸
P	۲۵/۸۶	۱۳/۷۹	۱۲/۰۷	۲۲/۴۱	۲۵/۸۶	-	۱۰۰
نمره سؤال	۱۵	۱۶	۲۱	۵۲	۷۵	-	۱۷۹
درصد سؤال							۶۱/۷۲

جدول شماره ۵۰ - جدول فراوانی درصدی گزینه های سؤال ۳۷

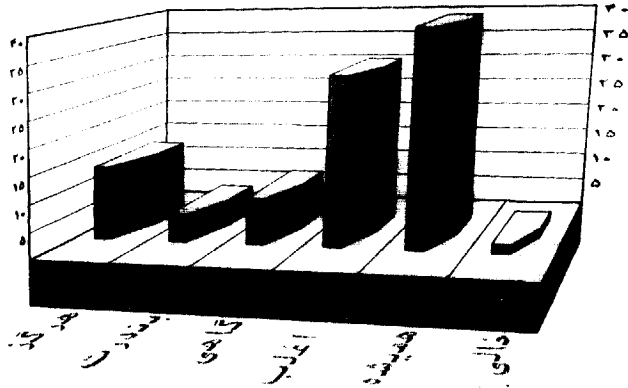


نمودار شماره ۵۵ - نمودار فراوانی درصدی گزینه های سؤال ۳۷

سؤال ۳۸ - از برخورد با کارکنان زیر دستم اجتناب نمی کنم:

گزینه ها	هرگز	بندرت	گاهی	اغلب	همیشه	خالی	جمع
F	۸	۳	۵	۱۸	۲۳	۱	۵۸
P	۱۳/۷۹	۵/۱۷	۸/۶۲۹	۳۱/۰۳	۳۹/۶۵	۱/۷۳	۱۰۰
نمره سؤال	۸	۶	۱۵	۷۲	۱۱۵	۰	۲۱۶
درصد سؤال							۷۴/۴۸

جدول شماره ۵۱ - جدول فراوانی درصدی گزینه های سؤال ۳۸

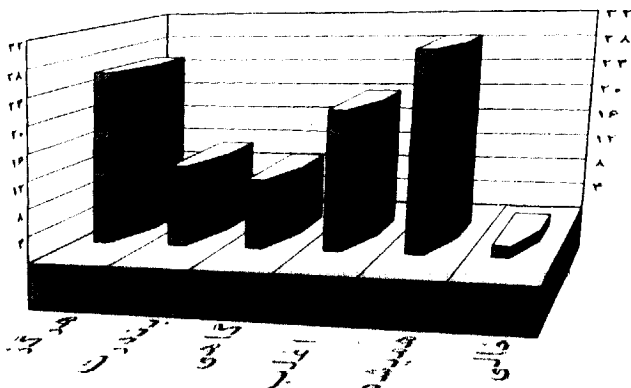


نمودار شماره ۵۶ - نمودار فراوانی درصدی گزینه های سؤال ۳۸

سؤال ۳۹ - تخصصهای حرفه ای من با آنچه در محیط کار «مدرسه» اعمال می شود تفاوت دارد:

گزینه ها	هرگز	بندرت	گاهی	اغلب	همیشه	خالی	جمع
F	۱۵	۷	۶	۱۲	۱۷	۱	۵۸
P	۲۵/۸۶	۱۲/۰۷	۱۰/۳۴	۲۰/۶۹	۲۹/۳۱	۱/۷۳	۱۰۰
نمره سؤال	۱۵	۱۴	۱۸	۴۸	۸۵	۰	۱۸۰
درصد سؤال							۶۲/۰۷

جدول شماره ۵۲ - جدول فراوانی درصدی گزینه های سؤال ۳۹

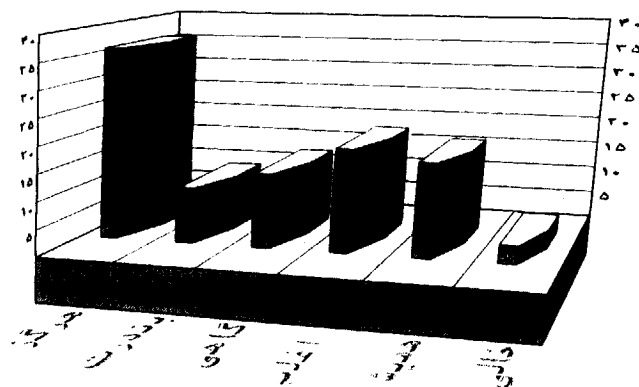


نمودار شماره ۵۷ - نمودار فراوانی درصدی گزینه های سؤال ۳۹

سؤال ۴۰ - آیا تمرکز یا اندیشیدن برای شما دشوار است :

گزینه ها	هرگز	بندرت	گاهی	اغلب	همیشه	خالی	جمع
F	۲۱	۶	۸	۱۱	۱۰	۲	۵۸
P	۳۶/۲۱	۱۰/۳۴	۱۳/۷۹	۱۸/۹۷	۱۷/۲۴	۳/۴۵	۱۰۰
نمره سؤال	۲۱	۱۲	۲۴	۴۴	۵۰	۰	۱۵۱
درصد سؤال							۵۲/۰۷

جدول شماره ۵۳ - جدول فراوانی درصدی گزینه های سؤال ۴۰



نمودار شماره ۵۸ - نمودار فراوانی درصدی گزینه های سؤال ۴۰

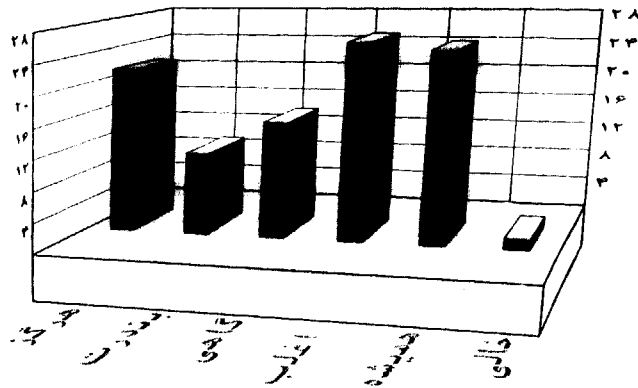
$$\text{مجموع سؤالات} = ۴۰ \times ۵۸ = ۲۳۲۰ \text{ (تعداد افراد} \times \text{تعداد سؤالات)}$$

مجموع سؤالات

گزینه ها	هرگز	بندرت	گاهی	اغلب	همیشه	خالی	جمع
F	۵۰۶	۲۵۱	۳۵۴	۵۹۹	۵۷۷	۳۳	۲۳۲۰
P	۲۱/۸۱	۱۰/۸۲	۱۵/۲۶	۲۵/۸۲	۲۴/۸۷	۱/۴۲	۱۰۰

جدول شماره ۵۴ - جدول فراوانی درصدی گزینه های مجموع سؤالات پرسشنامه استرس شغلی





نمودار شماره ۵۹ - نمودار فراوانی درصدی گزینه های مجموع سؤالات پرسشنامه استرس شغلی

با توجه به فراوانی درصدی محاسبه شده برای هریک از سوالات ، میتوان آنها را به ترتیب الویت در جدول زیر دسته بندی کنیم

رتبه سوالی	شماره فراوانی سوال	درصدی	خلاصه سؤال	رتبه سؤال	شماره فراوانی سوال	درصدی	خلاصه سؤال
۱	۲۶	۸۱/۷۲	آلودگیهای ناشی از محیط اجتماعی	۲۱	۳۹	۶۲/۰۷	تفاوت تخصص حرفه‌ای مدیر با آنچه در مدرسه اعمال میشود
۲	۲۴	۷۸/۲۷	توفیق افراد فرصت طلب در جامعه	۲۳/۵	۱۵	۶۱/۷۲	عدم اختیار کافی در مورد مسئولیتها
۳	۲۵	۷۷/۲۴	وجود روابط انسانی غیر صحیح در جامعه	۲۳/۵	۲۸	۶۱/۷۲	فکر عدم موفقیت در کار
۴	۲۷	۷۶/۲۱	کمبود امکانات تفریحی سالم	۲۳/۵	۳۵	۶۱/۷۲	برخورد با اشخاص پر خاشاگر
۵	۶	۷۵/۱۷	زیادی کار و عدم فرصت کافی	۲۳/۵	۳۷	۶۱/۷۲	ارزش گذاشتن به مدیر کمتر از آن چیزی که واقعیت دارد
۶	۱۹	۷۴/۸۳	کمی حقوق و مزایا	۲۶	۱۳	۶۰/۳۴	تناقض نیازهای مدیر با انتظارات سازمان
۷	۳۸	۷۴/۴۸	برخورد با زیردستان	۲۷	۱۴	۶۰	ممانعت از انجام کار
۸	۱۷	۷۲/۷۶	کمبود امکانات در محیط کار	۲۸	۳	۵۸/۶۲	انتظارات ضد و نقیض مقامات
۹	۲۳	۷۰/۶۹	مورد مواخذه واقع شدن توسط خانواده	۲۹	۱۶	۵۸/۲۷	کنترلهای بی مورد توسط اداره
۱۰	۳۴	۶۸/۶۲	دشواری جواب منفی دادن به زیردستان	۳۰	۱	۵۷/۲۴	بی اطلاع بودن زیردستان از کارهای مدیر
۱۱/۵	۱۲	۶۸/۲۷	تداخل مسئولیتها	۳۱	۵	۵۵/۱۷	نیمه تمام‌رها کردن کارها به دستور مافوقها
۱۱/۵	۲۰	۶۸/۲۷	مشکلات مربوط به هزینه زندگی	۳۲	۳۶	۵۴/۸۳	دشواری حکمیت میان زیردستان
۱۳	۷	۶۷/۹۳	عدم تخصص کافی زیردستان	۳۳	۳۳	۵۴/۱۴	صرف نیرو و انرژی به جنگ و دعوا در مدرسه
۱۴	۲۱	۶۷/۵۹	ارزشیابیهای ناعادلانه مسئولین اداره	۳۴/۵	۹	۵۳/۱۰	عدم حمایت همکاران
۱۵	۲۲	۶۶/۲۱	تأخیر و غیبت زیردستان	۳۴/۵	۳۲	۵۳/۱۰	احساس عدم کیفیت لازم برای انجام کارها
۱۶	۱۰	۶۵/۸۶	عدم درک نیازهای واقعی مدیر	۳۶	۴۰	۵۲/۰۷	دشواری تمرکز حواس
۱۷	۲۹	۶۴/۸۳	برخورد ناصحیح اولیاء دانش آموزان	۳۷	۸	۵۱/۷۲	داشتن اختلاف با همکاران
۱۸	۲	۶۴/۱۴	اختلاف سلیقه با سرپرستان	۳۸/۵	۳۰	۵۰/۳۴	انتقال مشکلات خانواده و اجتماع به محیط کار
۱۹	۱۸	۶۳/۷۹	وجود قوانین خشک و غیر قابل انعطاف	۳۸/۵	۳۱	۵۰/۳۴	انتقال مشکلات محیط کار به خانواده
۲۰	۱۱	۶۲/۷۶	مشکلات مربوط به هزینه زندگی	۴۰	۴	۴۷/۲۴	بی اعتقاد بودن مدیر مدرسه به مدیریت سازمان

با استفاده از اطلاعات مندرج در جدول فوق ، عوامل استرس زای شغلی مدیران به ترتیب اولویت و اهمیت مشخص میشوند که در فصل پنجم به آنها اشاره شده است .

# فصل پنجم

## نتایج و پیشنهادات

استرس در مفهوم عام آن عاملی است که همواره تعادل فیزیکی و روانی فرد را بهم زده و با ایجاد مشکلات روان-تنی و مشکلات روانی، کارایی فرد را در ابعاد مختلف زندگی، شغلی، خانوادگی و اجتماعی کاهش می دهد.

شغل برای هر فرد بعنوان مهمترین عامل شکل دهنده هویت اجتماعی، منبع تأمین کننده زندگی و شکل دهنده روابط اجتماعی، موضوع باارزشی برای شناخت استرسهای مربوط به فرد است. چرا که نه تنها افزایش استرس، کارایی فرد را در محیط کار کاهش می دهد بلکه با ایجاد اختلال در روابط خانوادگی چرخه معیوبی را دامن خواهد زد. چرخه ای که در آن استرس سبب بوجود آمدن مشکلات روانی و نشانه های روان-تنی می گردد. این مشکلات کاهش کارایی شغلی و اختلال در روابط خانوادگی را بدنبال دارد که خود منبعی برای استرس به شمار می رود.

نتایج این پژوهش نشان می دهد که بین دو متغیر استرس شغلی و عملکرد مدیران دبیرستانها همبستگی بالایی وجود دارد. همچنین ضریب همبستگی محاسبه شده بین این دو متغیر ( $r_{xy} = -0.80$ ) نشان می دهد که همبستگی منفی و معکوس می باشد به این معنا که افزایش در یک متغیر سبب کاهش در متغیر دیگر و بالعکس می شود یعنی با افزایش استرس شغلی عملکرد مدیران دبیرستانها تضعیف می شود.

بنابراین تنها فرضیه پژوهشی در این تحقیق که:

« افزایش فشار شغلی سبب تضعیف عملکرد مدیران می شود » است تأیید می گردد.

علاوه بر آن پژوهش حاضر نشان می دهد که بین متغیرهای استرس شغلی و عملکرد با ۹۵ درصد اطمینان و در سطح  $\alpha = 0.05$  ارتباط معنی داری وجود دارد.

ضریب تعیین محاسبه شده بین دو متغیر مذکور بیانگر این است که ۶۴ درصد از کل واریانس متغیر  $X$  ناشی از متغیر  $Y$  می باشد به عبارت دیگر ضریب محاسبه شده (۰.۶۴) میزان تغییراتی را که بوسیله یک متغیر برای متغیر دیگر تبیین می شود نشان می دهد.

آزمون معنی دار بودن اختلاف دو ضریب همبستگی محاسبه شده در نمونه های مستقل به تفکیک جنس

(مرد وزن) و طبقات سنی (مردان و زنان با سن بالاتر و پائین تر از ۳۷ سال) نشان می دهد که این اختلاف معنی دار نمی باشد.

آزمون  $t$  برای مقایسه دو گروه مستقل از مدیران عضو نمونه منتخب با استرس بالا و پایین از نظر عملکرد نشان می دهد که  $t_{ob}$  محاسبه شده بیشتر از  $t_{cr}$  بحرانی در جدول میباشد بنابراین نتیجه می گیریم که بین میانگین های مورد مقایسه، تفاوت معنی داری وجود دارد به عبارت دیگر میانگین عملکرد مدیران با استرس پایین بهتر از مدیران با استرس بالا می باشد. ضریب همبستگی محاسبه شده بین دو متغیر استرس شغلی و بهداشت روانی مدیران ( $r_{xy} = -0.68$ ) نشان میدهد که همبستگی بین این دو متغیر بالا و جهت آن منفی و معکوس می باشد بدین معنا که افزایش یک متغیر موجب کاهش در متغیر دیگر و بالعکس می گردد. یعنی با افزایش استرس شغلی در بهداشت روانی مدیران اختلال ایجاد می شود.

علاوه بر آن پژوهش حاضر نشان می دهد که ضریب همبستگی بدست آمده بین متغیرهای استرس شغلی و بهداشت روانی با ۹۵ درصد اطمینان و در سطح ۰/۰۵ معنی دار می باشد. از نتایج دیگر این تحقیق این است که فراوانی درصدی محاسبه شده برای هر یک از سوالات پرسشنامه استرس شغلی نشان می دهد که عوامل استرس زای شغلی مدیران دبیرستانها به ترتیب اولویت و اهمیت از نظر آنان کدامها هستند؟

**عوامل استرس زای شغلی مدیران از نظر آنها، به ترتیب اولویت به شرح زیر می باشد:**

- ۱ - آلودگیهای ناشی از محیط اجتماعی
- ۲ - توفیق افراد فرصت طلب در جامعه
- ۳ - وجود روابط انسانی غیر صحیح در جامعه
- ۴ - کمبود امکانات تفریحی سالم
- ۵ - زیادی کار و عدم فرصت کافی
- ۶ - کمی حقوق و مزایا
- ۷ - برخورد با زیر دستان ( اعم از کارکنان آموزشی، دفتری، خدماتی و دانش آموزان)

- ۸- کمبود امکانات در محیط کار
- ۹- مورد مؤاخذه واقع شدن توسط خانواده به علت ساعات طولانی کار و کار در تعطیلات آخر هفته
- ۱۰- دشواری جواب منفی دادن به زیر دستان
- ۱۱- تداخل مسئولیتها
- ۱۲- مشکلات مربوط به هزینه زندگی
- ۱۳- عدم تخصص کافی زیر دستان
- ۱۴- ارزشیابیهای ناعادلانه مسئولین اداره
- ۱۵- تأخیر و غیبت زیر دستان در محیط کار
- ۱۶- عدم درک نیازهای واقعی مدیر توسط مدیریت سازمان
- ۱۷- برخورد ناصحیح اولیاء دانش آموزان
- ۱۸- اختلاف سلیقه با مقامات مافوق (سرپرستان)
- ۱۹- وجود قوانین خشک و غیر قابل انعطاف در محیط کار
- ۲۰- مشکلات مربوط به هزینه زندگی
- ۲۱- تفاوت تخصص حرفه ای مدیر با آنچه در مدرسه اعمال می شود
- ۲۲- عدم اختیارات کافی در مورد وظائف و مسئولیتها
- ۲۳- فکر عدم موفقیت در کار
- ۲۴- برخورد با اشخاص پرخاشگر (در مدرسه)
- ۲۵- ارزش گذاشتن به مدیر کمتر از آن چیزیکه واقعیت دارد
- ۲۶- متناقض بودن نیازهای شخصی مدیر با انتظارات سازمان
- ۲۷- ممانعت از انجام کار بوسیله سیاستهای اداری
- ۲۸- انتظارات ضدو نقیض مقامات مافوق از مدیر مدرسه

۲۹ - کنترل‌های بی مورد و آزار دهنده توسط اداره (مافوقها)

۳۰ - بی اطلاع بودن زیر دستان از کارهای مدیر

۳۱ - نیمه تمام رها کردن کارها به دستور مقامات مافوق

۳۲ - دشواری حکمیت میان کارکنان تحت نظر مدیر

۳۳ - صرف نیرو و انرژی مدیر به جای کار به جنگ و دعوا در مدرسه

۳۴ - عدم حمایت کافی همکاران از مدیر مدرسه

۳۵ - احساس عدم کیفیت لازم برای کاری که مدیر مدرسه انجام می دهد

۳۶ - دشوار بودن تمرکز یا اندیشیدن توسط مدیر

۳۷ - داشتن اختلافات حل نشده با همکاران مدرسه ای

۳۸ - انتقال مشکلات خانواده و اجتماع به محیط کار

۳۹ - انتقال مشکلات محیط کار به خانواده

۴۰ - بی اعتقاد بودن مدیر مدرسه به مدیریت سازمان

#### **پیشنهاداتی به مدیران برای مقابله با فشار شغلی در محیط کار:**

واقعیت این است که راه حل ساده ای برای مقابله با فشارهای روانی زائد وجود ندارد راه حلی که برای عده ای از مدیران مفید است ممکن است برای بسیاری دیگر از آنان اثربخش نباشد تحقیقات انجام شده پیرامون چگونگی رویارویی با فشارهای جسمی، روحی، روانی و یا فشارهای عصبی و اثرات ناشی از آن، بیانگر این است که نحوه برخورد با فشارهای مذکور، به عوامل بسیاری از جمله شخصیت انسان بستگی دارد. شخصیت انسان مجموعه اجزاء و عناصر فیزیولوژیکی است از قبیل: عوامل جسمانی، وضع عضلانی، اعصاب، هوش، استعدادهای ذاتی و عوامل گروهی از قبیل: خانواده، مدرسه، محیط اجتماعی و همچنین عوامل فرهنگی از قبیل: فرهنگ، آداب و رسوم، ملیت، مذهب، جهان بینی و ایدئولوژی که در چگونگی سلوک و رفتار انسان اثرات عمیقی را به جای خواهد گذاشت.

د رزیر به بعضی از روشهایی که مدیران می توانند برای رهایی از اضطراب و فشارهای روانی بکار گیرند اشاره می شود :

۱ - برنامه ریزی : هر چند یکی از وظائف اصلی مدیران ، برنامه ریزی برای رسیدن به اهداف سازمان ( مدرسه ) است ولی در بسیاری از مواقع ، به ویژه بر اثر ازدیاد و تراکم کار ، این وظیفه مهم به فراموشی سپرده می شود . با توجه به اینکه وقوع حوادث ناگهانی و پیش بینی نشده تأثیر زیادی در بروز فشارهای شغلی دارد ، برنامه ریزی ، نقش زیادی در پیشگیری یا کاهش فشارهای روانی دارد . بنابراین تهیه لیستی از اقدامات روزانه ، اولویت بندی فعالیتها بر اساس اهمیت و ضرورت ، زمانبندی فعالیتها بر مبنای اولویتهای تعیین شده ( توجه به مدیریت زمان ) ، نقش مهمی برای کاهش فشارهای روانی دارد .

۲ - مدیران باید هدفهایی را برای زندگانی خود تعیین کنند و مراقب باشند در جهت این اهداف گام بردارند . داشتن هدف و تلاش برای نیل به هدف عاملی است که به انسان امید وانگیزه می دهد و او را بر فشار روانی مسلط می سازد .

۳ - مشارکت در تصمیم گیریها : مشارکت کارکنان در تصمیم گیری و استفاده مدیر از نظر مشورتی آنان و تفویض بخشی از اختیارات به آنها ، نه تنها بهبود عملکرد مدرسه و در نهایت مدیر را در پی دارد بلکه فشارهای روانی را در مدیر مدرسه بطور قابل ملاحظه ای کاهش می دهد . سپردن مسئولیت به رده های پایین تر شغلی ( از جمله معلمین ، دانش آموزان و ... ) آرامش خاطر را برای مدیر و تمام کارکنان و مراجعان به ارمغان می آورد .

۴ - هماهنگی با مدیر مافوق : ندانستن سیاستها و خط مشی هایی که مدیر مافوق برای سازمان ترسیم کرده است موجب می شود تا مدیران مدارس همواره در فشارهای ناشی از نبود اطمینان نسبت به عملکردهای خود بسر ببرند . ایجاد ارتباط مستمر با مدیر مافوق ، هم موجب آشنائی با سیاستهای جدید سازمان می شود و هم موجب می شود که با بیان مشکلات و احتمالاً دریافت راه حلها ، میزان فشار روانی کاهش یابد .

۵ - احساس صمیمیت و حمایت گروهی : انسان در زندگی نیازمند محیطی صمیمی و دوستان و یارانی



است که حامی و همدم او باشند. بیان مشکلات و مسائلی که انسان را آزار می دهد برای یک دوست موجب رفع اضطراب و نگرانی می شود و به فرد آرامش می بخشد.

۶- کنترل محیط اطراف خود و در صورت امکان اصلاح موقعیتهای ناخوشایند از طریق افزایش میزان دانش و آگاهی اطرافیان در محیط کار، اجتماع و خانواده.

۷- تلقی مثبت از شغل و حرفه خود

۸- احساس آرامش در مقابل رقیبان و خود داری از ورود به میدان رقابت غیر صحیح

۹- خودداری از شتابزدگی در انجام کارها

۱۰- جلوگیری از حساسیت بیش از اندازه و کاهش سطح توقع خود از دیگران

۱۱- غلبه بر تضاد و ابهام نقش

۱۲- غلبه بر تفریط و افراط نقش (حجم بیش از حد کار و حجم اندک کار)

۱۳- احساس مفید بودن، تقویت ایمان و معتقدات مذهبی و توجه به فرهنگ غنی اسلام، آموزش تمدد اعصاب، تمرینات فیزیکی (ورزش)

۱۴- ایجاد یک سیستم منطقی تشویق و تنبیه در مدرسه

۱۵- قبول واقعیتها در مورد خود، دیگران، محیط و جامعه اطراف خود

۱۶- آنچه را که فکر می کنید درست است انجام دهید نگران این نباشید که دیگران چه فکر می کنند

۱۷- به مشکلات، درگیریها، تغییرات به عنوان مسائل عادی زندگی و حریف قابل شکست بنگرید نه به عنوان تهدید.

۱۸- بر نفس عمل توجه کنید تا به نتیجه آن

### پیشنهاد برای مسئولین آموزش و پرورش:

۱- شناخت عوامل استرس زا و عوامل کاهنده آن کمک مؤثری را برای تغییر رفتار و در نتیجه کاهش فشارروانی دارد. پیشنهاد می شود در برنامه های آموزشی مدیران، آشنایی با فشارهای شغلی و راههای

مقابله با آن لحاظ شود.

۲- با توجه به نتیجه این پژوهش، از آنجائیکه استرس شغلی بطور مستقیم با بهداشت روانی در ارتباط بوده و همبستگی منفی و معکوسی بین آنها وجود دارد به این معنی که افزایش استرس شغلی موجب اختلال در بهداشت روانی می گردد و کاهش آن موجب سلامت روان می شود. به مسئولین پیشنهاد می شود قبل از انتخاب و انتصاب مدیران مراکز و مؤسسات آموزشی از آنها تست استرس و یا تست بهداشت روانی ( اضطراب، افسردگی و ... ) بعمل آورند.

۳- با توجه به اینکه حدود ۹۶/۵ درصد دبیران و ۹۳ درصد مدیران در پاسخ به سؤال زیر که: «تا چه میزان وجود مرکز مشاوره تخصصی جهت سرویس دهی و حل مشکلات مدیران را در ادارات آموزش و پرورش ضروری می دانید؟» گزینه « بسیار زیاد » و « زیاد » را انتخاب نموده بودند پیشنهاد می شود که مسئولین محاسن و مزایای تأسیس چنین مرکزی را بررسی کنند چراکه هدف مشاوره یاری کردن به کارکنان است تا آنان بهداشت روانی بهتری بدست آورند و در نتیجه قادر باشند در اعتماد به نفس، در تفاهم، در نظارت بر کار خود و در توانایی برای کار اثر بخش، رشد و پرورش یابند.

علاوه بر آن، مشاوره در فراهم آوردن اطلاعات و فهم و آگاهی برای مدیران، در یاری دادن به آنان برای رهایی از تنشها و در ترغیب آنها برای تفکر منظم و منطقی کمک به سزائی خواهد نمود.

همچنین مشاوره با نیازهای فرامرتبه «مزلو» مانند قدر منزلت و شکوفا ساختن هستی خویش و دستیابی به کمال سازگار می باشد.

۴- پیشنهاد می شود که مسئولین عوامل استرس زای شغلی اولویت دار و مهم را بررسی کنند و با استفاده بهینه از امکانات موجود و ایجاد امکانات مناسب و مورد نیاز جهت تأمین سلامت روانی مدیران تلاش و کوشش نمایند.

۵- به مسئولین پیشنهاد می شود در ارزشیابیهای خود از عملکرد مدیران، عدالت رارعايت کنند و موجبات نگرانی و دلسردی آنها را فراهم نسازند چراکه تشویق و تنبیه بجا و عادلانه، برای ایجاد انگیزه و رضایت

شغلی و کاهش استرس مدیران نقش مهمی دارد.

**پیشنهاد برای تحقیق بیشتر:**

باتوجه به شناخت محقق از مسئله استرس شغلی و تأثیر آن بر عملکرد مدیران در مدارس، موضوعات ذیل

جهت انجام تحقیق توسط محققین دیگر در آینده پیشنهاد می شود:

۱- بررسی تأثیرات استرس شغلی بر عملکرد مدیران مدارس چند استان منتخب کشور و مقایسه این

تأثیرات در دوره های متوسطه، راهنمایی و ابتدائی

۲- بررسی ارتباط استرسهای شغلی و اختلالات افسردگی و اضطراب در مدیران مدارس کشور

۳- بررسی تأثیر بهداشت روانی مدیران بر عملکرد آنها

۴- بررسی ارتباط شغلی با تیپهای شخصیتی (A و B) مدیران در مدارس کشور

# فهرست منابع

## فهرست منابع :

- ۱- ابطحی ، حسین ، الوانی ، مهدی ، پژوهشی پیرامون فشارهای عصبی مدیران بخش صنعت کشور ، فصلنامه مطالعات مدیریت ، دانشکده حسابداری و مدیریت دانشگاه علامه طباطبائی ، شماره پنجم ، بهار ۱۳۷۱
- ۲- ابطحی ، حسین ، مدیریت و فشارهای روانی ، مجله دانش مدیریت ، دانشکده علوم اداری و مدیریت بازرگانی دانشگاه تهران ، شماره دوازدهم ، بهار ۱۳۷۰
- ۳- الوانی ، مهدی ، خویشتن شناسی مدیران ، چاپ دوم ، انتشارات نشر نی ، تهران ، ۱۳۷۳
- ۴- الوانی ، مهدی ، مدیریت عمومی ، چاپ پنجم ، انتشارات نشر نی ، تهران ، ۱۳۷۱
- ۵- بهرنگی ، محمد رضا ، مدیریت آموزشی و آموزشگاهی ، چاپ اول ، انتشارات مؤلف ، تهران ، ۱۳۷۱
- ۶- بیرجندی ، پروین ، روانشناسی رفتار غیر عادی (مرضی) ، چاپ چهارم ، انتشارات دهخدا ، تهران ، ۱۳۶۲
- ۷- جان بست ، روشهای تحقیق در علوم تربیتی ، ترجمه حسن پاشا شریفی ، نرگس طالقانی ، چاپ سوم ، انتشارات رشد ، تهران ، ۱۳۶۹
- ۸- جزایری ، رضوان السادات ، بررسی برخی از عوامل مرتبط بر عملکرد مدیران مقطع متوسطه در شهر اصفهان ، رساله فوق لیسانس ، دانشکده علوم تربیتی دانشگاه تهران ، ۱۳۷۳
- ۹- حسینی ، ابوالقاسم ، اصول بهداشت روانی ، جلد اول ، چاپ دوم ، انتشارات دانشگاه مشهد ، مشهد ، ۱۳۶۳
- ۱۰- حمیدی ، نوشیار ، برقراری ارتباط در مدیریت ، فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش ، سال اول ، شماره ۲ ، تابستان ۱۳۷۱
- ۱۱- دلاور ، علی ، روشهای آماری در روانشناسی و علوم تربیتی ، انتشارات دانشگاه پیام نور ، تهران ، ۱۳۶۷
- ۱۲- دیویس ، کیت ، نیواستورم ، جان ، رفتار انسانی در کار (رفتار سازمانی) ، ترجمه محمد علی طوسی ، چاپ اول ، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی ، تهران ، ۱۳۷۰
- ۱۳- رجب بیگی ، مجتبی و ناهید قنبرزاده ، عوامل بروز تنیدگی در مدیران ، روزنامه همشهری سال سوم ، شماره ۶۹۳ ، ۸ و ۷ خرداد ۱۳۷۴
- ۱۴- رضائیان ، علی ، اصول مدیریت ، چاپ دوم ، انتشارات سمت ، تهران ، ۱۳۷۰

- ۱۵- روبرت، الیوت، فشارهای روحی و چگونه میتوان با آن مبارزه کرد؟، ترجمه شاهرخ وزیری، چاپ سوم، صحافی چکامه، تهران، ۱۳۷۰
- ۱۶- ریسمانچیان، مرتضی و همکاران، رابطه عملکرد مدیران مدارس با مدرک تحصیلی و سوابق خدمت آنها در استان اصفهان، اداره کل آموزش و پرورش اصفهان، ۱۳۷۰-۱۳۶۹
- ۱۷- زاهد بابلان، عادل، مقایسه زمینه های تغییر و نوآوری در سبکهای مدیریتی X و Y از نظر دبیران استان اردبیل، رساله فوق لیسانس، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه شهید بهشتی تهران، ۱۳۷۳
- ۱۸- ساروخانی، باقر، جامعه شناسی ارتباطات، انتشارات اطلاعات، تهران، ۱۳۶۷
- ۱۹- ساعتچی، محمود، مدیران در دام اضطراب و فشار روانی، فصلنامه مدیریت دولتی، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، دوره جدید، شماره ۴
- ۲۰- شاملو، سعید، بهداشت روانی، چاپ ششم، انتشارات سهامی چهر، تهران، ۱۳۶۳، ۲۱- صالحیار، غلامحسین، فشار روانی (استرس، طاعون قرن) بی نا، بی تا
- ۲۲- عسگریان، مصطفی، سازمان و مدیریت آموزش و پرورش، چاپ چهارم، انتشارات امیرکبیر تهران، ۱۳۷۱
- ۲۳- علاقه بند، علی، مقدمات مدیریت آموزشی، چاپ اول، انتشارات دانشگاه پیام نور، تهران، ۱۳۶۸
- ۲۴- علاقه بند، علی، اصول مدیریت آموزشی، چاپ اول، انتشارات دانشگاه پیام نور، تهران، ۱۳۶۹
- ۲۵- علوی، امین اله، روانشناسی مدیریت و سازمان (رفتار سازمانی)، چاپ دوم، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران، ۱۳۷۴
- ۲۶- علوی، امین اله، فشارهای عصبی و روانی در سازمان، فصلنامه مدیریت دولتی، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، دوره جدید، شماره بیستم، بهار ۱۳۷۲
- ۲۷- علوی، امین اله، مرگ بر اثر کار، فصلنامه مدیریت دولتی، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، دوره جدید، شماره بیست و سوم، زمستان ۱۳۷۲
- ۲۸- عمید، حسن، فرهنگ عمید، جلد دوم، چاپ اول، انتشارات امیرکبیر، بی تا
- ۲۹- فرهنگی، علی اکبر، ارتباطات میان فردی اثربخش، فصلنامه مدیریت دولتی، مرکز آموزش مدیریت

دولتی، دوره جدید، شماره های ۲۶ و ۲۷، پائیز و زمستان ۱۳۷۳

۳۰- فلاح زاده، غلامحسین، بررسی عملکرد مدیران هنرستانهای پسرانه فنی و حرفه ای استان یزد در

رابطه با وظائف مدیریت، رساله فوق لیسانس، دانشگاه تربیت معلم تهران، ۱۳۷۲

۳۱- کریمی، یوسف، روانشناسی اجتماعی، انتشارات دانشگاه پیام نور، دی ۱۳۶۸

۳۲- کریمی، یوسف، روانشناسی شخصیت، چاپ اول، انتشارات پیام نور، بی تا

۳۳- کوپر، کاری ال، فشار روانی (راههای شناخت و مقابله)، ترجمه مهدی قراچه داغی و ناهید

شریعت زاده، چاپ اول، چاپ خوشرنگ، تهران، ۱۳۷۳

۳۴- کورمن، آبراهام. ک. روانشناسی صنعتی و سازمانی، ترجمه حسین شکرکن، چاپ اول، انتشارات

رشد، تهران، بهار ۱۳۷۰

۳۵- گنجی، حمزه، روانشناسی عمومی، انتشارات دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، بی تا ۳۶- لوتانز، فرد،

رفتار سازمانی، ترجمه غلامعلی سرمد، چاپ اول، انتشارات مؤسسه بانکداری ایران، تابستان ۱۳۷۲

۳۷- لی فام. جیمز. م. و هووئه. جیمز. ا. مدیریت مدارس (مبانی و تئوریهها)، ترجمه محمد

علی نائلی، چاپ چهارم، دانشگاه شهید چمران اهواز، دی ۱۳۷۰

۳۸- ملکوتی، کاظم و همکاران، بررسی ارتباط استرسهای شغلی و اختلالات افسردگی و اضطراب در

کارکنان بیمارستانهای دانشگاه علوم پزشکی زاهدان، فصلنامه اندیشه و رفتار، سال اول، شماره ۲ و ۳، پائیز

و زمستان ۱۳۷۳

۳۹- مهاجر، مرتضی و همکاران، رتبه بندی رویدادهای استرس زای زندگی، مجله دارو و درمان سال

هشتم، شماره ۹۶، دی ماه ۱۳۷۰

۴۰- مهریار، امیر هوشنگ، افسردگی (برداشتهها و درمان شناختی)، چاپ اول، انتشارات رشد، تهران،

بهار ۱۳۷۳

۴۱- میرسپاسی، ناصر، نقش ارزشیابی در مدیریت منابع انسانی، فصلنامه مدیریت دولتی، انتشارات مرکز

آموزش مدیریت دولتی، دوره جدید، شماره ۱۳، ۱۳۷۰

- ۴۲- میرکمالی، سید محمد، رهبری و مدیریت آموزشی، چاپ اول، انتشارات امین، تهران، ۱۳۷۳
- ۴۳- میرکمالی، سید محمد، فرایند تصمیم‌گیری در سازمانهای آموزشی، فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، سال اول، شماره ۲، ۱۳۷۱
- ۴۴- میلانی فر، بهروز، بهداشت روانی، چاپ دوم، نشر قومس، تهران، ۱۳۷۲
- ۴۵- نادری، عزت اله، مریم سیف نراقی، روشهای تحقیق و چگونگی ارزشیابی آن در علوم انسانی چاپ دوم، دفتر تحقیقات و انتشارات بدر، تهران، ۱۳۶۹
- ۴۶- نیکنامی، مصطفی، نظارت و راهنمایی تعلیماتی و جایگاه آن در آموزش و پرورش، فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، سال دوم، شماره ۱، بهار ۱۳۷۲
- ۴۷- وایلز، کیمبل، مدیریت و رهبری آموزشی، ترجمه محمد علی طوسی، چاپ چهارم، مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران، ۱۳۷۲
- ۴۸- هرسی، پال و بلانچارد کنث، مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه علی علاقه بند، چاپ پنجم، انتشارات امیرکبیر، تهران، ۱۳۷۱
- ۴۹- هولفیش، گوردون واسمیت، فلیپ ژ، تفکر منطقی روش تعلیم و تربیت، ترجمه علی شریعتمداری، انتشارات مشعل، اصفهان ۱۳۵۰
- ۵۰- هومن، حیدر علی، استنباط آماری در پژوهش رفتاری، چاپ اول، چاپخانه دیبا، تهران، ۱۳۷۰
- ۵۱- هوی، وین. ک. میسکل سیسل ج، تئوری و عمل در مدیریت آموزشی، ترجمه میر محمد سید عباس زاده، جلد ۱، چاپ اول، انتشارات انزلی، ارومیه، ۱۳۷۰
- ۵۲- هوی، وین. ک. و میسکل سیسل ج، تئوری و عمل در مدیریت آموزشی، ترجمه میر محمد سید عباس زاده، جلد ۲، چاپ اول، انتشارات انزلی، ارومیه، ۱۳۷۱
- ۵۳- یمنی، محمد، رویکرد سیستمی شیوه‌ای برای بررسی عملکرد مراکز آموزشی، فصلنامه بزرگسالان و توسعه، سال دوم، شماره ۴، زمستان ۱۳۷۲



## REFERENCES

- 1- ALAN M. SAKS, " Moderating effects of self- efficacy for the relation ship between training Method and anxiety and stress reactions of new comers" journal of organizational Behavior , Vol ,15 , 1994
- 2 - Anthony saville , " Topography of change" clearing House , 42 , january 1968
- 3 - Arun monappa & mirzas , saiydain , " personal management " McGraw - Hillpublishing , new Delni , 1989
- 4 - Brooks - El, wilkinson - JM , Bott - M - Taunton - RL"situational supports and job stress"spring 1933
- 5 - Dua , jagdish K., "job stressors and their effect on phy sical health , emotional health , and job satisfaction "journal of Educational Administration , (UK) 32 (1): 59-78 ,1994
- 6 - Eysenck, It. J, "Atheory of the incubation of anxiety , fear responses", Behavior Research and theory , 1968
- 7 - Hamilton , M. Arating scale for depression , journal oj Neurology , Neurosurgery and psychiatry , Vol , 23, 1960
- 8 - Herbert A. simon , "Administrative Behavior," znded , Newyork , free press , 1957
- 9 - Marc G, singer , "Human Resource managment " Boston , 19990
- 10 - Peter . F . Drucker , "the Effective Executive ," New york Harper &

Row , 1966

11 - Robert Katz & Robert Kahn , "The social psychology of organizations , " New york , 1969

12 - Robert stake , " Res Pon sive Evaluation " in Hamilton etal,

13 - staffele beam m.d.l , & shink field , A.J. "systematic Evakuation "

Aself in strucational Guide to theory and practice , Kluwer , Nijhoff

Publication , 1986

# ضمائم

## ضمیمه ۱

## بسمه تعالی

مدیر عزیز و گرانمایه

می دانید که پیشرفت علوم مستلزم انجام تحقیقات بسیار است، اینجانب افتخار دارم که بعنوان یک دانشجو کار تحقیق کوچکی را بر عهده گرفته ام این تحقیق بعنوان پایان نامه دوره کارشناسی ارشد انتخاب شده است. موفقیت من در انجام این مهم به یاری و کمک شما بستگی دارد. اطمینان دارم که بدون استفاده از همکاریهای ارزنده شما کار تحقیق بنده نتیجه درست و یا ارزش بدست نخواهد داد. امیدم این است که با معاضدت جنابعالی بتوانم برای پیشرفت علم در کشورمان خدمتی انجام دهم.

در این پرسشنامه نامی از شما <sup>ذکر</sup> نشده است. از شما نیز تقاضا میشود که نام خود را در آن مرقوم نفرمائید. به این ترتیب می توانیم با آزادی عمل واقعیات مربوط به مدیریت مدارس را بشکافیم و به نتایج درستتر و مطمئن تری برسیم. تمنا دارم تمام سؤالات را بدقت مطالعه فرموده و جهد نمائید که تمام آنها را پاسخ دهید.

از همکاری صمیمانه شما سپاسگزارم

حافظ تره باری

دانشجوی رشته مدیریت آموزشی

\*\*\*\*\*

۱ - جنس :

۲ - سن :

۳ - وضعیت تأهل :

۴ - میزان تحصیلات :

۵ - رشته تحصیلی :

۶ - کل سابقه خدمت اداری :

۷ - کل سابقه خدمت آموزشی :

۸ - کل سابقه خدمت پرورشی :

۸ - سنوات خدمت در پست فعلی :

۹ - سمتهای گذشته و مدت آن :

۱۰ - محل خدمت :

- ۱- اشخاص که با آنها کار می‌کنم از کار من بی‌اطلاعند      هرگز ○ بندرت ○ گاهی ○ اغلب ○ همیشه ○
- ۲- با مقامات مافوق «سرپرستان» اختلاف سلیقه دارم      هرگز ○ بندرت ○ گاهی ○ اغلب ○ همیشه ○
- ۳- مقامات مافوق از من انتظارات ضد و نقیض دارند      هرگز ○ بندرت ○ گاهی ○ اغلب ○ همیشه ○
- ۴- به مدیریت سازمان خود بی‌اعتقادم      هرگز ○ بندرت ○ گاهی ○ اغلب ○ همیشه ○
- ۵- بدستور مقامات مافوق، کارهایم را نیمه تمام رها می‌کنم      هرگز ○ بندرت ○ گاهی ○ اغلب ○ همیشه ○
- ۶- کارم بسیار زیاد است و به اندازه کافی فرصت ندارم      هرگز ○ بندرت ○ گاهی ○ اغلب ○ همیشه ○
- ۷- اشخاصی که در تمام مدت با آنها کار می‌کنم از تخصص کافی بی‌بهره‌اند      هرگز ○ بندرت ○ گاهی ○ اغلب ○ همیشه ○
- ۸- با همکاران واحدم «مدرسه» اختلاف‌های حل نشده دارم      هرگز ○ بندرت ○ گاهی ○ اغلب ○ همیشه ○
- ۹- همکارانم از من به اندازه کافی حمایت نمی‌کنند      هرگز ○ بندرت ○ گاهی ○ اغلب ○ همیشه ○
- ۱۰- مدیریت سازمان، نیازهای واقعی واحد من را درک نمی‌کند      هرگز ○ بندرت ○ گاهی ○ اغلب ○ همیشه ○
- ۱۱- برای تمام کردن کار در زمان تعیین شده از طرف اداره تحت فشار قرار می‌گیرم      هرگز ○ بندرت ○ گاهی ○ اغلب ○ همیشه ○
- ۱۲- تداخل مسئولیتها مرا در وضع دشوار قرار میدهد      هرگز ○ بندرت ○ گاهی ○ اغلب ○ همیشه ○
- ۱۳- نیازهای شخص من با انتظارات سازمان متناقض است      هرگز ○ بندرت ○ گاهی ○ اغلب ○ همیشه ○
- ۱۴- سیاستهای اداری مانع انجام کار من می‌شود      هرگز ○ بندرت ○ گاهی ○ اغلب ○ همیشه ○
- ۱۵- در مورد وظایف و مسئولیتهایم اختیارات کافی ندارم      هرگز ○ بندرت ○ گاهی ○ اغلب ○ همیشه ○
- ۱۶- از سوی اداره مربوطه «مافوقها» کنترل‌های بی‌مورد و آزاردهنده صورت می‌گیرد      هرگز ○ بندرت ○ گاهی ○ اغلب ○ همیشه ○
- ۱۷- از کمبود امکانات در محیط کار رنج می‌برم      هرگز ○ بندرت ○ گاهی ○ اغلب ○ همیشه ○
- ۱۸- از وجود قوانین خشک و غیرقابل انعطاف در محیط کار رنج می‌برم      هرگز ○ بندرت ○ گاهی ○ اغلب ○ همیشه ○
- ۱۹- از کمی حقوق و مزایا رنج می‌برم      هرگز ○ بندرت ○ گاهی ○ اغلب ○ همیشه ○
- ۲۰- مشکلات مربوط به هزینه زندگی مرا در وضع دشوار قرار میدهد      هرگز ○ بندرت ○ گاهی ○ اغلب ○ همیشه ○
- ۲۱- ارزشیابیهای ناعادلانه مسئولین اداره عذابم میدهد      هرگز ○ بندرت ○ گاهی ○ اغلب ○ همیشه ○

۲۲- از تأخیر و غیبت زیر دستانم در محیط کار ناراحت می‌شوم هرگز ○ بندرت ○ گاهی ○ اغلب ○ همیشه

۲۳- به علت ساعات طولانی کار و کار در تعطیلات آخر هفته از سوی خانواده‌ام مورد مواخذه قرار می‌گیرم

هرگز ○ بندرت ○ گاهی ○ اغلب ○ همیشه

۲۴- از توفیق افراد فرصت طلب در جامعه آزارم میدهد هرگز ○ بندرت ○ گاهی ○ اغلب ○ همیشه

۲۵- وجود روابط انسانی غیر صحیح در جامعه آزارم می‌دهد هرگز ○ بندرت ○ گاهی ○ اغلب ○ همیشه

۲۶- آلودگی‌های ناشی از محیط اجتماعی آزارم می‌دهد هرگز ○ بندرت ○ گاهی ○ اغلب ○ همیشه

۲۷- از کمبود امکانات تفریحی سالم رنج می‌برم هرگز ○ بندرت ○ گاهی ○ اغلب ○ همیشه

۲۸- فکر عدم موفقیت در کار عذابم می‌دهد هرگز ○ بندرت ○ گاهی ○ اغلب ○ همیشه

۲۹- تحمل برخورد ناصحیح اولیاء دانش آموزان برایم دشوار است هرگز ○ بندرت ○ گاهی ○ اغلب ○ همیشه

۳۰- مشکلات خانواده و اجتماع را به محیط کار انتقال می‌دهم هرگز ○ بندرت ○ گاهی ○ اغلب ○ همیشه

۳۱- مشکلات محیط کار را به خانواده انتقال می‌دهم هرگز ○ بندرت ○ گاهی ○ اغلب ○ همیشه

۳۲- احساس می‌کنم برای کاری که انجام می‌دهم فاقد کیفیت لازم هستم

هرگز ○ بندرت ○ گاهی ○ اغلب ○ همیشه

۳۳- نیروی من به جای کار صرف جنگ و دعوا می‌شود هرگز ○ بندرت ○ گاهی ○ اغلب ○ همیشه

۳۴- جواب منفی دادن به کارکنان تحت نظرم برایم دشوار است هرگز ○ بندرت ○ گاهی ○ اغلب ○ همیشه

۳۵- برخورد با اشخاص پرخاشگر برایم دشوار است هرگز ○ بندرت ○ گاهی ○ اغلب ○ همیشه

۳۶- حکمیت میان کارکنان تحت نظرم، برایم دشوار است هرگز ○ بندرت ○ گاهی ○ اغلب ○ همیشه

۳۷- وقتی احساس می‌کنم کمتر از آن چیزیکه واقعیت دارد به من ارزش گذاشته می‌شود ناراحت می‌شوم

هرگز ○ بندرت ○ گاهی ○ اغلب ○ همیشه

۳۸- از برخورد با کارکنان زیر دستم اجتناب نمی‌کنم هرگز ○ بندرت ○ گاهی ○ اغلب ○ همیشه

۳۹- تخصصهای حرفه‌ای من با آنچه در محیط کار «مدرسه» اعمال می‌شود تفاوت دارد

هرگز ○ بندرت ○ گاهی ○ اغلب ○ همیشه

۴۰- آیا تمرکز یا اندیشیدن برای شما دشوار است هرگز ○ بندرت ○ گاهی ○ اغلب ○ همیشه

- ۱- آیا اخیراً کاملاً احساس صحت و سلامت کرده اید پیش از پیش  مثل همیشه  کمتر از سابق  خیلی کمتر از سابق
- ۲- آیا اخیراً احساس نیاز به دارو و یا شربت کرده اید  
به هیچ وجه  بیش از پیش خیر  کمی بیش از سابق  خیلی بیشتر از سابق
- ۳- آیا اخیراً احساس خستگی یا بد حالی کرده اید  
به هیچ وجه  بیش از پیش خیر  کمی بیش از سابق  خیلی بیشتر از سابق
- ۴- آیا اخیراً احساس کرده اید که بیمار هستید  
به هیچ وجه  بیش از پیش خیر  کمی بیش از سابق  خیلی بیشتر از سابق
- ۵- آیا اخیراً در ناحیه سر احساس درد کرده اید  
به هیچ وجه  بیش از پیش خیر  کمی بیش از سابق  خیلی بیشتر از سابق
- ۶- آیا اخیراً احساس گرفتگی یا فشار در ناحیه سر کرده اید  
به هیچ وجه  بیش از پیش خیر  کمی بیش از سابق  خیلی بیشتر از سابق
- ۷- آیا اخیراً بدن شما بطور ناگهانی داغ یا سرد شده است  
به هیچ وجه  بیش از پیش خیر  کمی بیش از سابق  خیلی بیشتر از سابق
- ۸- آیا اخیراً بخاطر نگرانی بیخوابی داشته اید  
به هیچ وجه  بیش از پیش خیر  کمی بیش از سابق  خیلی بیشتر از سابق
- ۹- آیا اخیراً وقتی به خواب رفته اید، خواب ماندن برایتان مشکل بوده است  
به هیچ وجه  بیش از پیش خیر  کمی بیش از سابق  خیلی بیشتر از سابق
- ۱۰- آیا اخیراً احساس کرده اید که مرتباً زیر فشار هستید  
به هیچ وجه  بیش از پیش خیر  کمی بیش از سابق  خیلی بیشتر از سابق
- ۱۱- آیا اخیراً احساس عصبانیت و بی صبری کرده اید  
به هیچ وجه  بیش از پیش خیر  کمی بیش از سابق  خیلی بیشتر از سابق
- ۱۲- آیا اخیراً بدون دلیل ترسیده اید یا عجله کرده اید  
به هیچ وجه  بیش از پیش خیر  کمی بیش از سابق  خیلی بیشتر از سابق
- ۱۳- آیا اخیراً متوجه شده اید که نمی توانید فشار کارها را تحمل کنید  
به هیچ وجه  بیش از پیش خیر  کمی بیش از سابق  خیلی بیشتر از سابق
- ۱۴- آیا اخیراً توانسته اید خود را سرگرم و مشغول نگاه دارید  
بیش از پیش  مثل همیشه  کمتر از سابق  خیلی کمتر از سابق

- ۱۵- آیا اخیراً متوجه شده اید که وقت بیشتری را برای انجام کارها صرف می کنید  
 به هیچ وجه  بیش از پیش خیر  کمی بیش از سابق  خیلی بیشتر از سابق
- ۱۶- آیا اخیراً احساس کرده اید که بطور کلی کارها را به خوب انجام می دهید  
 بیش از پیش  مثل همیشه  کمتر از سابق  خیلی کمتر از سابق
- ۱۷- آیا اخیراً از روشهایی که برای انجام کارها استفاده کرده اید راضی بوده اید  
 بیش از پیش  مثل همیشه  کمتر از سابق  خیلی کمتر از سابق
- ۱۸- آیا اخیراً احساس کرده اید که نقش موثری را در امور ایفا می کنید  
 بیش از پیش  مثل همیشه  کمتر از سابق  خیلی کمتر از سابق
- ۱۹- آیا اخیراً قادر بوده اید که راجع به امور مختلف تصمیم گیری کنید  
 بیش از پیش  مثل همیشه  کمتر از سابق  خیلی کمتر از سابق
- ۲۰- آیا اخیراً قادر بوده اید که راجع به امور مختلف تصمیم گیری کنید  
 بیش از پیش  مثل همیشه  کمتر از سابق  خیلی کمتر از سابق
- ۲۱- آیا اخیراً فکر کرده اید که انسان بی ارزشی هستید  
 به هیچ وجه  بیش از پیش خیر  کمی بیش از سابق  خیلی بیشتر از سابق
- ۲۲- آیا اخیراً احساس کرده اید که زندگی بیهوده است  
 به هیچ وجه  بیش از پیش خیر  کمی بیش از سابق  خیلی بیشتر از سابق
- ۲۳- آیا اخیراً احساس کرده اید که دنیا ارزش زندگی کردن را ندارد  
 به هیچ وجه  بیش از پیش خیر  کمی بیش از سابق  خیلی بیشتر از سابق
- ۲۴- آیا اخیراً راجع به پایان دادن به زندگیتان فکر کرده اید  
 به هیچ وجه  بیش از پیش خیر  کمی بیش از سابق  خیلی بیشتر از سابق
- ۲۵- آیا اخیراً متوجه شده اید که آرزو دارید بمیرید و از همه چیز دور شوید  
 به هیچ وجه  بیش از پیش خیر  کمی بیش از سابق  خیلی بیشتر از سابق
- ۲۶- آیا اخیراً احساس کرده اید که گاهی کاری را نمی توانید انجام دهید  
 به هیچ وجه  بیش از پیش خیر  کمی بیش از سابق  خیلی بیشتر از سابق
- ۲۷- آیا اخیراً متوجه شده اید که مرتباً فکر خود کشی به سرتان میزند  
 به هیچ وجه  بیش از پیش خیر  کمی بیش از سابق  خیلی بیشتر از سابق
- ۲۸- آیا اخیراً در تمام مدت احساس اضطراب و درگیری کرده اید  
 به هیچ وجه  بیش از پیش خیر  کمی بیش از سابق  خیلی بیشتر از سابق
- ۱- تا چه میزان وجود مرکز مشاوره تخصصی، جهت سرویس دهی و حل مشکلات مدیران را در ادارات آموزش و پرورش ضروری می دانید  
 بسیار زیاد  زیاد  متوسط  کم  خیلی کم
- ۲- برای بالا بردن عملکرد مدیران مدارس و بهبود کیفیت کاری آنها چه پیشنهادی دارید؟
- ۳- مدیر منتخب شما چه خصوصیات و ویژگیهایی دارد؟



## ضمیمه ۲

## با سمه تعالی

دبیر عزیز و گرانمایه :

می دانید که پیشرفت علوم مستلزم انجام تحقیقات بسیار است، اینجانب افتخار دارم که بعنوان یک دانشجو، تحقیق کوچکی را برعهده گرفته ام. این تحقیق بعنوان پایان نامه دوره کارشناسی ارشد انتخاب شده است. موفقیت من در انجام این مهم به یاری و کمک شما بستگی دارد. اطمینان دارم که بدون استفاده از همکاریهای ارزنده شما کار تحقیق بنده نتیجه درست و با ارزش بدست نخواهد داد. امیدم این است که با معاضدت جنابعالی بتوانم برای پیشرفت علم در کشورمان خدمتی انجام دهم.

در این پرسشنامه نامی از شما ذکر نشده است. از شما نیز تقاضا می شود که نام خود را در آن مرقوم نفرمائید به این ترتیب می توانیم با آزادی عمل. واقعیات مربوط به مدیریت مدارس را بشکافیم و به نتایج درستتر و مطمئن تری برسیم. تمنا دارم تمام سؤالات را بدقت مطالعه فرموده و جهت نمائید که تمام آنها را پاسخ دهید.

شایان ذکر است این پرسشنامه در زمینه عملکرد مدیر مدرسه شما تنظیم شده است انتظار می رود گزینه مورد نظر خویش را با علامت ضربدر مشخص فرمائید.

از همکاری صمیمانه شما سپاسگزارم

حافظ تره باری

دانشجوی رشته مدیریت آموزشی

الف) مشخصات مربوط به دبیر محترم

۱- جنس

۲- سن

۳- وضعیت تاهل

۴- میزان تحصیلات

۵- رشته تحصیلی

۶- کل سابقه اداری

۷- محل خدمت

۸- سمتهای گذشته و مدت آن

ب) سؤالات مربوط به عملکرد مدیر مدرسه شما

۱- تنظیم برنامه هفتگی منطبق با ساعات مصوب دروس با هماهنگی دبیران و با توجه به عدم اتلاف وقت دبیران و دانش آموزان

بسیار کمتر از حد انتظار ○ کمتر از حد انتظار ○ در حد انتظار ○ بیش از حد انتظار ○ بسیار بالاتر از حد انتظار ○

۲- مشخص کردن وظائف افراد

بسیار کمتر از حد انتظار ○ کمتر از حد انتظار ○ در حد انتظار ○ بیش از حد انتظار ○ بسیار بالاتر از حد انتظار ○

۳- برنامه ریزی ماهانه و سالانه

بسیار کمتر از حد انتظار ○ کمتر از حد انتظار ○ در حد انتظار ○ بیش از حد انتظار ○ بسیار بالاتر از حد انتظار ○

۴- بررسی وضعیت بایگانی پرونده های دانش آموزان و بخشنامه ها

بسیار کمتر از حد انتظار ○ کمتر از حد انتظار ○ در حد انتظار ○ بیش از حد انتظار ○ بسیار بالاتر از حد انتظار ○

۵- رسیدگی به حضور و غیاب دانش آموزان و کارکنان و پی گیری و تشخیص علت غیبت آنها

بسیار کمتر از حد انتظار ○ کمتر از حد انتظار ○ در حد انتظار ○ بیش از حد انتظار ○ بسیار بالاتر از حد انتظار ○

۶- ارتباط مستمر با اولیا دانش آموزان

بسیار کمتر از حد انتظار ○ کمتر از حد انتظار ○ در حد انتظار ○ بیش از حد انتظار ○ بسیار بالاتر از حد انتظار ○

۷- مطلع ساختن بموقع کارکنان از مفاد بخشنامه ها و دستور العملها

بسیار کمتر از حد انتظار ○ کمتر از حد انتظار ○ در حد انتظار ○ بیش از حد انتظار ○ بسیار بالاتر از حد انتظار ○

۸- توجه و رسیدگی به نیازهای آموزشی و خواسته های همکاران در صورت امکان و اقدامات لازم جهت معرفی کارکنان

مربوط به دوره های آموزشی

بسیار کمتر از حد انتظار ○ کمتر از حد انتظار ○ در حد انتظار ○ بیش از حد انتظار ○ بسیار بالاتر از حد انتظار ○

۹- بررسی کمی و کیفی آموزش دانش آموزان و سنجش مستمر پیشرفت درسی آنها و ایجاد زمینه های مناسب جهت

پیشرفت درسی ضمن تبادل نظر با دبیران

بسیار کمتر از حد انتظار ○ کمتر از حد انتظار ○ در حد انتظار ○ بیش از حد انتظار ○ بسیار بالاتر از حد انتظار ○

۱۰ - برگزاری دوره فوق برنامه درسی برای دانش آموزان

بسیار کمتر از حد انتظار ○ کمتر از حد انتظار ○ در حد انتظار ○ بیش از حد انتظار ○ بسیار بالاتر از حد انتظار ○

۱۱ - تشکیل بموقع انجمن اولیا و مربیان

بسیار کمتر از حد انتظار ○ کمتر از حد انتظار ○ در حد انتظار ○ بیش از حد انتظار ○ بسیار بالاتر از حد انتظار ○

۱۲ - ارتباط مستمر با دانش آموزان معلمان ، انجمنها و گروههای داخل مدرسه

بسیار کمتر از حد انتظار ○ کمتر از حد انتظار ○ در حد انتظار ○ بیش از حد انتظار ○ بسیار بالاتر از حد انتظار ○

۱۳ - تقدیر از دانش آموزان شایسته و کارکنان متعهد و کارا

بسیار کمتر از حد انتظار ○ کمتر از حد انتظار ○ در حد انتظار ○ بیش از حد انتظار ○ بسیار بالاتر از حد انتظار ○

۱۴ - ارزشیابی بموقع مطابق طرح کارکنان ، و شناسایی نقاط ضعف عملکرد دبیران و تمهیدات لازم جهت رفع آنها

بسیار کمتر از حد انتظار ○ کمتر از حد انتظار ○ در حد انتظار ○ بیش از حد انتظار ○ بسیار بالاتر از حد انتظار ○

۱۵ - نظارت بر سنجش مستمر درسی دانش آموزان ، تنظیم نمرات ماهانه و ثلث ها و تنظیم کارنامه های تحصیلی و بایگانی

اوراق امتحانی و انعکاس نقاط ضعف و قوت دانش آموزان به اولیاء

بسیار کمتر از حد انتظار ○ کمتر از حد انتظار ○ در حد انتظار ○ بیش از حد انتظار ○ بسیار بالاتر از حد انتظار ○

۱۶ - پرهیز از تنبیهات بدنی

بسیار کمتر از حد انتظار ○ کمتر از حد انتظار ○ در حد انتظار ○ بیش از حد انتظار ○ بسیار بالاتر از حد انتظار ○

۱۷ - رسیدگی به مسایل رفتاری و اخلاقی دانش آموزان و برخورد منطقی با آنها

بسیار کمتر از حد انتظار ○ کمتر از حد انتظار ○ در حد انتظار ○ بیش از حد انتظار ○ بسیار بالاتر از حد انتظار ○

۱۸ - اجرای مراسم مذهبی مخصوصاً نماز جماعت

بسیار کمتر از حد انتظار ○ کمتر از حد انتظار ○ در حد انتظار ○ بیش از حد انتظار ○ بسیار بالاتر از حد انتظار ○

۱۹ - ایجاد گرههای مناسب پرورشی «سرود ، تاتر و ...» و تشویق دانش آموزان جهت شرکت در آنها

بسیار کمتر از حد انتظار ○ کمتر از حد انتظار ○ در حد انتظار ○ بیش از حد انتظار ○ بسیار بالاتر از حد انتظار ○

۲۰ - توجه به فعالیتهای تعاونی مدرسه «فروشگاه» و استفاده بهینه از آن

بسیار کمتر از حد انتظار ○ کمتر از حد انتظار ○ در حد انتظار ○ بیش از حد انتظار ○ بسیار بالاتر از حد انتظار ○

۲۱ - شناسایی دانش آموزان کم بضاعت و کمک به آنها

بسیار کمتر از حد انتظار ○ کمتر از حد انتظار ○ در حد انتظار ○ بیش از حد انتظار ○ بسیار بالاتر از حد انتظار ○

۲۲ - صرفه جویی در هزینه ها

بسیار کمتر از حد انتظار ○ کمتر از حد انتظار ○ در حد انتظار ○ بیش از حد انتظار ○ بسیار بالاتر از حد انتظار ○

۲۳ - تجهیز مدرسه به کتابخانه و آزمایشگاه و تهیه وسایل ورزشی و وسایل کمک آموزشی

بسیار کمتر از حد انتظار ○ کمتر از حد انتظار ○ در حد انتظار ○ بیش از حد انتظار ○ بسیار بالاتر از حد انتظار ○

۲۴ - توجه به حفظ اموال و ساختمان مدرسه

بسیار کمتر از حد انتظار ○ کمتر از حد انتظار ○ در حد انتظار ○ بیش از حد انتظار ○ بسیار بالاتر از حد انتظار ○

۲۵ - حضور به موقع در محل کار

بسیار کمتر از حد انتظار ○ کمتر از حد انتظار ○ در حد انتظار ○ بیش از حد انتظار ○ بسیار بالاتر از حد انتظار ○

۲۶ - متانت رفتار با دیگران

بسیار کمتر از حد انتظار ○ کمتر از حد انتظار ○ در حد انتظار ○ بیش از حد انتظار ○ بسیار بالاتر از حد انتظار ○

۲۷ - کوشش در جهت رفع مسائل و مشکلات مراجعات و پیگیری امور ارباب رجوع

بسیار کمتر از حد انتظار ○ کمتر از حد انتظار ○ در حد انتظار ○ بیش از حد انتظار ○ بسیار بالاتر از حد انتظار ○

۲۸ - ایجاد روابط مناسب با همکاران

بسیار کمتر از حد انتظار ○ کمتر از حد انتظار ○ در حد انتظار ○ بیش از حد انتظار ○ بسیار بالاتر از حد انتظار ○

۲۹ - اجرای سریع دستورات و جلوگیری از تعویق کارها و پیگیری امور محوله تا حصول نتیجه

بسیار کمتر از حد انتظار ○ کمتر از حد انتظار ○ در حد انتظار ○ بیش از حد انتظار ○ بسیار بالاتر از حد انتظار ○

۳۰- کوشش در جهت افزایش مهارت‌های شغلی و شرکت فعالانه در دوره های آموزشی

بسیار کمتر از حد انتظار ○ کمتر از حد انتظار ○ در حد انتظار ○ بیش از حد انتظار ○ بسیار بالاتر از حد انتظار ○

۳۱- تسلط بر کار و انجام دادن آن بدون نظارت مستمر مافوق «روسا و مسولین اداره»

بسیار کمتر از حد انتظار ○ کمتر از حد انتظار ○ در حد انتظار ○ بیش از حد انتظار ○ بسیار بالاتر از حد انتظار ○

۳۲- پذیرش مسئولیت‌های مختلف و توجه به درستی و صحت کارها

بسیار کمتر از حد انتظار ○ کمتر از حد انتظار ○ در حد انتظار ○ بیش از حد انتظار ○ بسیار بالاتر از حد انتظار ○

۳۳- دلسوزی در کار و احساس مسئولیت در حین انجام کار

بسیار کمتر از حد انتظار ○ کمتر از حد انتظار ○ در حد انتظار ○ بیش از حد انتظار ○ بسیار بالاتر از حد انتظار ○

۳۴- پذیرش اشتباهات خود و کوشش در جهت رفع آنها

بسیار کمتر از حد انتظار ○ کمتر از حد انتظار ○ در حد انتظار ○ بیش از حد انتظار ○ بسیار بالاتر از حد انتظار ○

۳۵- اصرار نورزیدن بیش از حد بنظرات خود و پذیرش راهنمایی‌های منطقی دیگران «انتقاد پذیری»

بسیار کمتر از حد انتظار ○ کمتر از حد انتظار ○ در حد انتظار ○ بیش از حد انتظار ○ بسیار بالاتر از حد انتظار ○

۳۶- تشخیص نیازهای واحد آموزشی و ارائه راه‌حلهای مناسب برای رفع آنها

بسیار کمتر از حد انتظار ○ کمتر از حد انتظار ○ در حد انتظار ○ بیش از حد انتظار ○ بسیار بالاتر از حد انتظار ○

۳۷- نحوه و کیفیت تصمیم‌گیری برای اداره مطلوب واحد آموزشی «مدرسه»

بسیار کمتر از حد انتظار ○ کمتر از حد انتظار ○ در حد انتظار ○ بیش از حد انتظار ○ بسیار بالاتر از حد انتظار ○

۳۸- داشتن انگیزه برای کار و ایجاد کار سازنده

بسیار کمتر از حد انتظار ○ کمتر از حد انتظار ○ در حد انتظار ○ بیش از حد انتظار ○ بسیار بالاتر از حد انتظار ○

۳۹- ارتباط دادن خانه و مدرسه و اداره و سایر نهادها عنداللزوم

بسیار کمتر از حد انتظار ○ کمتر از حد انتظار ○ در حد انتظار ○ بیش از حد انتظار ○ بسیار بالاتر از حد انتظار ○

۴۰- توجه به نیازهای کارکنان مدرسه و تلاش در جهت ایجاد انگیزه کاری در آنها

بسیار کمتر از حد انتظار ○ کمتر از حد انتظار ○ در حد انتظار ○ بیش از حد انتظار ○ بسیار بالاتر از حد انتظار ○

۴۱- تا چه میزان وجود مرکز مشاوره تخصصی جهت سرویس دهی و حل مشکلات مدیران را در ادارات آموزش و پرورش ضروری می دانید .

بسیار زیاد □ زیاد □ متوسط □ کم □ خیلی کم □

۴۲- برای بالا بردن عملکرد مدیران مدارس و بهبود کیفیت کاری آنها چه پیشنهادی دارید ؟

۴۳- آیا بنظر شما انتخاب و انتصاب مدیران در منطقه شما به نحو مطلوب صورت می گیرد. در صورت امکان پاسخ را شرح

دهید .

۴۴- مدیر منتخب شما چه خصوصیات و ویژگیهایی دارد .

ضمیمه ۳

کمیت‌های مربوط به دو متغیر استرس شغلی و عملکرد مدیران

ردیف	نمرات استرس X	نمرات عملکرد Y	$x-\bar{x}$	$(x-\bar{x})^2$	$y-\bar{y}$	$(y-\bar{y})^2$	ردیف	نمرات استرس X	نمرات عملکرد Y	$x-\bar{x}$	$(x-\bar{x})^2$	$y-\bar{y}$	$(y-\bar{y})^2$
۱	۱۸۵	۵۴	۳۶	۱۲۹۶	-۳۵	۱۲۲۵	۳۱	۱۵۰	۹۵	۱	۱	۶	۳۶
۲	۱۷۹	۶۱	۳۰	۹۰۰	-۲۸	۷۸۴	۳۲	۱۳۵۴	۸۰	-۱۴	۱۹۶	-۹	۸۱
۳	۱۷۳	۵۸	۲۴	۵۷۶	-۳۱	۹۶۱	۳۳	۱۲۸	۱۱۰	-۲۱	۴۴۱	۲۱	۴۴۱
۴	۱۷۰	۶۶	۲۱	۴۴۱	-۲۳	۵۲۹	۳۴	۱۱۵	۱۱۵	-۲۴	۱۱۵۶	۲۶	۶۷۶
۵	۱۶۵	۷۰	۱۶	۲۵۶	-۱۹	۳۶۱	۳۵	۱۲۸	۱۰۴	-۲۱	۴۴۱	۱۵	۲۲۵
۶	۱۷۹	۵۹	۳۰	۹۰۰	-۳۰	۹۰۰	۳۶	۱۲۰	۱۱۲	-۲۹	۸۴۱	۲۳	۵۲۹
۷	۱۸۲	۵۵	۳۳	۱۰۸۹	-۳۴	۱۱۵۶	۳۷	۱۰۰	۱۱۵	-۴۹	۲۴۰۱	۲۶	۶۷۶
۸	۱۷۴	۶۳	۲۵	۶۲۵	-۲۶	۶۷۶	۳۸	۱۲۰	۷۶	-۲۹	۸۴۱	-۱۳	۱۶۹
۹	۱۷۰	۶۷	۲۱	۴۴۱	-۲۲	۴۸۴	۳۹	۱۱۹	۹۹	-۳۰	۹۰۰	۱۰	۱۰۰
۱۰	۱۷۲	۶۵	۲۳	۵۲۹	-۲۴	۵۷۶	۴۰	۱۷۸	۶۴	۲۹	۸۴۱	-۲۵	۶۲۵
۱۱	۱۶۸	۹۰	۱۹	۳۶۱	۱	۱	۴۱	۱۷۰	۷۵	۲۱	۴۴۱	-۱۴	۱۹۶
۱۲	۱۶۰	۷۸	۱۱	۱۲۱	-۱۱	۱۲۱	۴۲	۱۶۵	۸۰	۱۶	۲۵۶	-۹	۸۱
۱۳	۱۶۴	۷۲	۱۵	۲۲۵	-۱۷	۲۸۹	۴۳	۱۵۷	۸۲	۸	۶۴	-۷	۴۹
۱۴	۱۵۸	۷۸	۹	۸۱	-۱۱	۱۲۱	۴۴	۱۴۹	۹۰	۰	۰	۱	۱
۱۵	۱۵۵	۱۲۰	۶	۳۶	۳۱	۹۶۱	۴۵	۱۳۵	۱۰۰	-۱۴	۱۹۶	۱۱	۱۲۱
۱۶	۱۵۲	۱۱۵	۳	۹	۲۶	۶۷۶	۴۶	۱۵۶	۷۵	۷	۴۹	-۱۴	۱۹۶
۱۷	۱۴۹	۸۱	۰	۰	-۸	۶۴	۴۷	۱۶۹	۹۲	۲۰	۴۰۰	۳	۹
۱۸	۱۵۲	۷۵	۳	۹	-۱۴	۱۹۶	۴۸	۱۷۲	۷۵	۲۳	۵۲۹	-۱۴	۱۹۶
۱۹	۱۴۵	۷۸	-۴	۱۶	-۱۱	۱۲۱	۴۹	۱۸۵	۶۸	۳۶	۱۲۹۶	-۲۱	۴۴۱
۲۰	۱۴۰	۸۲	-۹	۸۱	-۷	۴۹	۵۰	۱۵۸	۸۷	۹	۸۱	-۲	۴
۲۱	۱۲۳	۱۱۲	-۲۶	۶۷۶	۲۳	۵۲۹	۵۱	۱۵۲	۹۵	۳	۹	۶	۳۶
۲۲	۱۲۵	۱۰۰	-۲۴	۵۷۶	۱۱	۱۲۱	۵۲	۱۴۸	۹۵	-۱	۱	۶	۳۶
۲۳	۱۲۸	۹۵	-۲۱	۴۴۱	۶	۳۶	۵۳	۱۳۵	۱۲۵	-۱۴	۱۹۶	۳۶	۱۲۹۶
۲۴	۱۱۸	۱۰۴	-۳۱	۹۶۱	۱۵	۲۲۵	۵۴	۱۲۰	۱۲۰	۱۲۹	۸۴۱	۳۱	۹۶۱
۲۵	۱۴۸	۱۰۱	-۱	۱	۱۲	۱۴۴	۵۵	۱۳۴	۱۱۲	-۱۵	۲۲۵	۲۳	۵۲۹
۲۶	۱۴۵	۱۱۲	-۴	۱۶	۲۳	۵۲۹	۵۶	۱۳۵	۹۵	-۱۴	۱۹۶	۶	۳۶
۲۷	۱۲۰	۱۲۰	-۲۹	۸۴۱	۳۱	۹۶۱	۵۷	۱۲۸	۱۱۵	-۲۱	۴۴۱	۲۶	۶۷۶
۲۸	۱۲۸	۱۰۵	-۲۱	۴۴۱	۱۶	۲۵۶	۵۸	۱۸۴	۷۴	۳۵	۱۲۲۵	-۱۵	۲۲۵
۲۹	۱۲۵	۱۰۸	-۲۴	۵۷۶	۱۹	۳۶۱							
۳۰	۱۴۷	۸۵	-۲	۴	-۲	۱۶							

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{n} = 149$$

$$\sum Y^2 = 480070$$

$$\sum (X-\bar{X})^2 = 27030$$

$$\bar{Y} = \frac{\sum Y}{n} = 89$$

$$\sum XY = 748670$$

$$\sum (Y-\bar{Y})^2 = 22076$$

$$\sum X = 8644$$

$$N = 58$$

$$\sum X^2 = 1315284$$

$$\sum Y = 5154$$

## ضمیمه ۴

جدول شماره - تفکیک مدیران منتخب نمونه با استرس بالا و پایین از نظر عملکرد

استرس بالا &lt; ۱۲۸ استرس پائین

استرس پائین	استرس بالا	عملکرد			عملکرد		
		$X_1$	$X_1 - \bar{X}_1$	$(X_1 - \bar{X}_1)^2$	$X_2$	$X_2 - \bar{X}_2$	$(X_2 - \bar{X}_2)^2$
۱۱۸	۱۸۵	۱۰۴	-۸	۶۴	۵۴	-۳۲	۱۰۲۴
۱۱۵	۱۷۹	۱۱۵	۳	۹	۶۱	-۲۵	۶۲۵
۱۰۰	۱۷۳	۱۱۵	۳	۹	۵۸	-۲۸	۷۸۴
۱۱۹	۱۷۰	۹۹	-۱۳	۱۶۹	۶۶	-۲۰	۴۰۰
۱۱۹	۱۶۵	۱۱۹	۷	۴۹	۷۰	-۱۶	۲۵۶
۱۱۹	۱۷۹	۱۱۹	۷	۴۹	۵۹	-۲۷	۷۲۹
	۱۸۲				۵۵	-۳۱	۹۶۱
	۱۷۴				۶۳	-۲۳	۵۲۹
	۱۷۰				۶۷	-۱۹	۳۶۱
	۱۷۲				۶۵	-۲۱	۴۴۱
	۱۶۸				۹۰	۴	۱۶
	۱۶۰				۷۸	-۸	۶۴
	۱۶۴				۷۲	-۱۴	۱۹۶
	۱۵۸				۷۸	-۸	۶۴
	۱۵۵				۲۰	۳۴	۱۱۵۶
	۱۵۲				۱۱۵	۲۹	۸۴۱
	۱۴۹				۸۱	-۵	۲۵
	۱۵۲				۷۵	-۱۱	۱۲۱
	۱۴۵				۷۸	-۸	۶۴
	۱۴۰				۸۲	-۴	۱۶
	۱۲۳				۱۱۲	۲۶	۶۷۶
	۱۲۵				۱۰۰	۱۴	۱۹۶
	۱۲۸				۹۵	۹	۸۱
	۱۴۸				۱۰۱	۱۵	۲۲۵
	۱۴۵				۱۱۲	۲۶	۶۷۶
	۱۲۸				۱۰۵	۱۹	۳۶۱
	۱۲۵				۱۰۸	۲۲	۴۸۴
	۱۴۷				۸۵	-۱	۱
	۱۵۰				۹۵	۹	۸۱
	۱۳۵				۸۰	-۶	۳۶
	۱۲۸				۱۱۰	۲۴	۵۷۶
	۱۲۸				۱۰۴	۱۸	۳۲۴



		عملکرد			عملکرد		
استرس پایین	استرس بالا	$X_1$	$X_1 - \bar{X}_1$	$(X_1 - \bar{X}_1)^2$	$X_2$	$X_2 - \bar{X}_2$	$(X_2 - \bar{X}_2)^2$
	۱۲۱				۷۶	-۱۰	۱۰۰
	۱۷۸				۶۴	-۲۲	۴۸۴
	۱۷۰				۷۵	-۱۱	۱۲۱
	۱۶۵				۸۰	-۶	۳۶
	۱۵۷				۸۲	-۴	۱۶
	۱۴۹				۹۰	۴	۱۶
	۱۳۵				۱۰۰	۱۴	۱۹۶
	۱۵۶				۷۵	-۱۱	۱۲۱
	۱۶۹				۹۲	۶	۳۶
	۱۷۲				۷۵	-۱۱	۱۲۱
	۱۸۵				۶۸	-۱۸	۳۲۴
	۱۵۸				۸۷	۱	۱
	۱۵۲				۹۵	۹	۸۱
	۱۴۸				۹۵	۹	۸۱
	۱۳۵				۱۲۵	۳۹	۱۵۲۱
	۱۲۱				۱۲۰	۳۴	۱۱۵۶
	۱۳۴				۱۱۲	۲۶	۶۷۶
	۱۳۵				۹۵	۹	۸۱
	۱۲۸				۱۱۵	۲۹	۸۴۱
	۱۸۴				۷۴	-۱۲	۱۴۴
N=6	N=52	$\sum X_1 =$ 671		$\sum (X_1 - \bar{X}_1)^2 =$ 349	$\sum X_2 =$ 4489		$\sum (X_2 - \bar{X}_2)^2 =$ 18543
		$\bar{X}_1 =$ 112			$\bar{X}_2 =$ 86		

ضمیمه ۵

کمیت‌های مربوط به دو متغیر استرس شغلی و بهداشت روانی

ردیف	نمره استرس X	نمره بهداشت روانی Y	ردیف	نمره استرس X	نمره بهداشت روانی Y
۱	۱۸۵	۴۸	۳۰	۱۴۷	۶۸
۲	۱۷۹	۵۲	۳۱	۱۵۰	۶۶
۳	۱۷۳	۵۶	۳۲	۱۳۵	۷۲
۴	۱۷۰	۶۷	۳۳	۱۲۸	۸۰
۵	۱۶۵	۷۳	۳۴	۱۱۵	۹۵
۶	۱۷۹	۶۵	۳۵	۱۲۸	۸۸
۷	۱۸۲	۵۸	۳۶	۱۲۰	۹۴
۸	۱۷۴	۶۳	۳۷	۱۰۰	۹۹
۹	۱۷۰	۷۲	۳۸	۱۲۰	۸۳
۱۰	۱۷۲	۷۰	۳۹	۱۱۹	۸۳
۱۱	۱۶۸	۷۸	۴۰	۱۷۸	۵۰
۱۲	۱۶۰	۹۶	۴۱	۱۷۰	۵۹
۱۳	۱۶۴	۹۳	۴۲	۱۶۵	۶۵
۱۴	۱۵۸	۱۰۰	۴۳	۱۵۷	۷۱
۱۵	۱۵۵	۱۰۰	۴۴	۱۴۹	۷۱
۱۶	۱۵۲	۹۰	۴۵	۱۳۵	۷۹
۱۷	۱۴۹	۹۹	۴۶	۱۵۶	۸۰
۱۸	۱۵۲	۸۰	۴۷	۱۶۹	۷۵
۱۹	۱۴۵	۱۰۵	۴۸	۱۷۲	۷۴
۲۰	۱۴۰	۱۰۶	۴۹	۱۸۵	۶۸
۲۱	۱۲۳	۱۰۲	۵۰	۱۵۸	۷۴
۲۲	۱۲۵	۹۷	۵۱	۱۵۲	۸۸
۲۳	۱۲۸	۸۵	۵۲	۱۴۸	۹۲
۲۴	۱۱۸	۸۸	۵۳	۱۳۵	۹۰
۲۵	۱۴۸	۷۱	۵۴	۱۲۰	۹۵
۲۶	۱۴۵	۹۶	۵۵	۱۳۴	۸۶
۲۷	۱۲۰	۱۰۵	۵۶	۱۳۵	۸۵
۲۸	۱۲۸	۸۳	۵۷	۱۲۸	۹۱
۲۹	۱۲۵	۹۰	۵۸	۱۸۴	۷۷

$\bar{X} = 149$        $\sum X = 8644$        $\sum y = 4686$        $\sum Xy = 685873$

$\bar{y} = 81$        $\sum x^2 = 1315284$        $\sum y^2 = 391210$        $n = 58$

۱۱۰/۳۵