

بسم الله الرحمن الرحيم

عنوان :

چگونه توانستیم کمبود نیروی انسانی را، برای برگزاری
کارگاه های فصل تابستان جبران کنیم

اقدام پژوهان :

ماندانا واحدی

آرزو جیرودی

کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان استان تهران

مرکز شماره ۴۲

سال ۱۴۰۲

فهرست مطالب :

۳.....	چکیده
۴.....	تقدیر و تشکر
۵.....	مقدمه
۶.....	بیان مسئله و توصیف وضعیت موجود
۷.....	اهداف جزئی و کلی و سوالات پژوهش
۷.....	جامعه و نمونه آماری و ابزار گردآوری اطلاعات
۸.....	پیشینه تحقیق
۹.....	جمع آوری اطلاعات (شواهد ۱)
۱۰.....	تفسیر و تحلیل داده ها
۱۱.....	انتخاب و بیان راه حل و اقدامات
۱۲.....	اجرای راه حل
۱۴.....	جمع آوری اطلاعات (شواهد ۲)
۱۶.....	ارزیابی تاثیر راه حل های جدید و اعتبار بخشی به داده ها
۱۸.....	نتیجه گیری
۱۸.....	پیشنهادات
۱۸.....	محدودیت ها
۲۰.....	منابع
۲۱.....	ضمایم

چکیده :

مراکز کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان همیشه میزبان کودکان و نوجوانان علاقمند به کسب مهارت های متنوع است و مهم تر از آن وجود نیروهای متخصص توانمند برای پذیرایی از آنها، به همین جهت می بایست با برنامه ریزی و قرار گیری نیروها در مراکز این کارگاه ها را ساماندهی کنیم . در سالهای اخیر با کم شدن نیروها بعلت های مختلف امکان جایگزینی نیرو وجود ندارد و از طرفی با هماهنگی های اداری نیروهایی به عنوان مربیان شهریه ای در کانون مشغول به همکاری بودند که متأسفانه شرایطی پیش آمد که باعث شد بدون این نیروها ، برنامه ریزی برای کارگاه های فصل تابستان داشته باشیم و در این میان می بایست جوابگوی تعداد زیاد مراجعه کنندگان جهت ثبت نام کارگاه ها می بودیم ، با طراحی برنامه ای منظم و استفاده از تخصص های همه ی نیروهای انسانی، چنینش درست و همکاری والدین و اعضای فعال توانستیم به بهترین شکل کارگاه ها را برگزار و حتی سطح درآمد را نیز ارتقاء دهیم .لذا بر این اندیشه بودیم تا با گردآوری این اقدام پژوهی تجربه ی خود را در اختیار سایر دوستان قرار دهیم .

کلیدواژه :

نیروی انسانی - تخصص - برنامه ریزی - مدیریت زمان - بهره وری

تقدیر و تشکر:

تقدیر ویژه داریم از همراهی همکاران پاره وقت مرکز ۴۲

سرکار خانم آزاده مرجانی، سرکار خانم مریم اله وندی،

سرکار خانم رضوان رهنمافر، سرکار خانم شادی زینلی

، آقای علی عباسی

و همکاری بی نظیر والدین و اعضای فعال مرکز ۴۲

که باعث دلگرمی و انگیزه بیشتر ما برای خدمت رسانی به کودکان و نوجوانان عزیزمان شد .

چینش اصولی نیروی انسانی و برنامه ریزی علمی در یک مجموعه می تواند تمام پتانسیل یک سیستم را به بازدهی مثبت مبدل کند و چه بسا انگیزه و همراهی را در نیروی انسانی به میزان قابل توجهی بالا می برد و از جهتی اعتماد مخاطبین را نسبت به آن سازمان و مدیریت ارتقاء خواهد داد. تجربه ی در کار می تواند نقاط ضعف را روشن و در شرایطی که نیاز به کمک برای جبران نیروی انسانی داریم می توان با استفاده از ظرفیت های محیطی آن را جایگزین کرد و چه بسا بهینه تر از قبل می توان از حداقل فضا، ابزار و نیروی انسانی استفاده کرد .

مواجهه ی ما با موانع همیشه ما را به سمتی سوق می دهد که بتوانیم تهدید را به فرصت تبدیل کنیم . مدیریت زمان یکی از مهم ترین اصول اداره ی یک سازمان برای بهره وری از نیروی انسانی است .

در یک مجموعه می بایست توانمندی ها و مهارت های نیروی انسانی در اولویت قرار بگیرد تا بتوان با یک مدیریت درست آن را در جهت ارتقا و بالا بردن جایگاه سازمان و بهره وری بیشتر استفاده کرد.

اما اولویت با همراهی نیروی انسانی و اعتماد آنها به مدیریت است که نتیجه ی اصولی است حرفه ای که در شرایط سخت پشتوانه ی او خواهد شد.

بیان مساله و توصیف وضعیت موجود:

مرکز شماره ۴۲ کانون در منطقه ۱۳ و شرق تهران و در محله ای با شرایط متوسط از نظر خانوادگی و فرهنگی واقع شده است ، این مرکز از سال ۱۳۸۷ تاسیس و شروع به کار نموده ؛ کتابخانه ای به تعداد تقریبی ۱۰۰۰۰ جلد کتاب ، با حضور یک مربی مسئول و ۱ مربی فرهنگی و ۴ مربی پاره وقت هنری و یک همکار خدمات در حال خدمت رسانی به کودکان و نوجوانان در راستای فعالیت های متعدد فرهنگی -هنری -ادبی می باشد.

اینجانب ماندانا واحدی مربی مسئول مرکز ۴۲ به مدت ۷ سال مسئولیت برگزاری کارگاه های این مرکز و جذب اعضا در این مرکز را به عهده داشتم و در این میان به همراه همکار خوبم خانم آرزو جیروودی که حدود ۲سال می باشد در این مرکز به عنوان مربی فرهنگی مرکز مشغول خدمت رسانی به اعضا می باشیم . در ترم های فصلی مراکز با برنامه ریزی و ثبت نام کودکان و نوجوانان به برگزاری کارگاه های فرهنگی هنری ادبی می پردازند . و در کنار آن با افزایش تعداد کارگاه ها سالهای اخیر، از طرف ستاد استانی نیروهای متخصص برای کمک به برگزاری کارگاه ها در مراکز بر اساس تعداد کارگاه ها اختصاص می یافت . در سال ۱۴۰۲ با توجه به شرایطی اداری ، متاسفانه این نیروها از مجموعه کانون جدا شدند و می بایست برنامه ریزی می کردیم تا کارگاه ها در شرایطی مثل قبل برگزار و ریزشی اتفاق نمی افتاد . در این میان مواجه شدیم با بالا رفتن تعداد ثبت نام ها و مراجعه متعدد والدین جهت ثبت نام کارگاه هایی با عناوین درخواستی که کار ما دوچندان سخت می کرد و با توجه به تعهدی که داشتیم قطعا در فکر چاره ای برای جبران این نیروی انسانی شدیم ، کاری چه بسا سخت که احتیاج به برنامه ریزی و چینش اصولی نیروها داشت .

علاوه بر کارگاه های تخصصی ما کارگاه های عمومی مرکز و در کنار آن امور اداری ثبت نام ها و امانت دهی کتاب و حتی ثبت کتاب های جدید ، شرکت در جشنواره ها و فراخوان ها در برنامه روزانه همکاران داشتیم . حجم کار بالا رسیدگی و نظارت هم نیاز داشت و در کنار آن رسیدگی به امنیتی برای کودکان زیر هفت سال که در زمان ورود و خروج می بایست به آن فکر کنیم .

برنامه ای هدفمند نیاز بود که همه ی جوانب امر در آن اندیشه شود . این اقدام پژوهی در راستای این امر گردآوری شده است .

اهداف جزئی و کلی و سوالات پژوهش :

هدف کلی:

جبران کمبود نیروی انسانی مرکز و برگزاری کارگاه های تخصصی

هدف جزئی:

جبران کمبود نیروی انسانی

جایگزین نیرو برای کارگاه های بدون مربی

بالا بردن میزان درآمد در فصل تابستان

با کیفیت برگزار شدن مهارت ها در کارگاه های هنری-ادبی-فرهنگی

برگزاری کارگاه های عمومی (۸گانه) با بهترین کیفیت

بالا بردن آمار امانت کتاب

انجام سایر امور بدون ایجاد مشکل در زمان برگزاری کارگاه توسط مربی مسئول و مربیان

جامعه و نمونه آماری و ابزار گردآوری اطلاعات :

مشارکت در این اقدام پژوهی مربیان مرکز ۴۲ و والدین و اعضای شرکت کننده در کارگاه های

فصل تابستان

پیشینه تحقیق :

نکات مهمی از جمله این مورد که یکی از نشانه های توسعه یافتگی انسانی این است که دائماً افکار جدید را تولید و به کار گیرد [۱]. برنامه ریزی منابع انسانی یکی از مهمترین فن آوری است که در بسیاری از سازمان ها انجام شده است. [۲] درسیستم های برنامه ریزی منابع سازمانی نیازه درجه زیادی از هماهنگی میباشد [۲]. سرمایه گذاری در سرمایه انسانی، باعث افزایش تعهد سازمانی می شود و از این طریق سازمان میتواند کارکنان را نسبت به انجام کار خود در جهت اهداف سازمان متعهد کند. [۳]

محققان مدل های متفاوتی برای ارزیابی کارایی مدیریت سرمایه های انسانی ارائه کرده اند که از آن جمله می توان به مدل باسی و مک مورر اشاره کرد که محرکهای پنجگانه، اقدامات رهبری، مشارکت کارکنان، دسترسی به دانش، بهینه سازی نیروی کار و ظرفیت یادگیری را به عنوان مدل مدیریت سرمایه انسانی ارائه کردند. [۳]

کابراس و همکاران (۲۰۱۱) در مقاله ای به بررسی رابطه بین شیوه های مدیریت منابع انسانی و قابلیت یادگیری سازمانی پرداختند و به سه موضوع کلی پرداختند: اول؛ مطالعه و بررسی اینکه آیا قابلیت یادگیری سازمانی در ارتباط یا شیوه های مدیریت منابع انسانی مانند انتخاب؛ توسعه؛ ارزیابی و پاداش می باشد. دوم، برای ارزیابی اینکه به چه میزان ارزش و منحصر به فرد بودن سرمایه های انسانی در ارتباط با قابلیت یادگیری سازمانی است و در نهایت ؛ در نظر گرفتن امکان نقش واسطه ای سرمایه های انسانی در روابط بین شیوه های قابلیت یادگیری سازمانی و مدیریت منابع انسانی مورد بررسی قرار گرفت. [۳]

سازمانهای امروزی با چالشهای زیادی در مورد منابع انسانی خود مواجه هستند بر اساس پیمایش صورت گرفته توسط مشاوره «دلویت» در سال ۲۰۰۷ بزرگترین دغدغه سازمانها در آمریکا، جدا از مسأله بقا و سودآوری، چگونگی جذب و حفظ استعدادها بوده است. [۴]

بسیاری از صاحب نظران بر این باورند که ادامه حیات سازمانها در گرو نوآوری و بدون توجه به مدیریت دانش، دستیابی به سطح مناسبی از نوآوری امری غیرممکن است. [5]. هدف اساسی مدیریت استراتژیک منابع انسانی، خلاق قابلیت استراتژیک از طریق تضمین و مطمئن شدن از وجود کارکنان ماهر، متعهد و با انگیزه در سازمان می باشد. [۶]

جمع آوری اطلاعات (شواهد ۱)

کانون پرورش فکری با داشتن همکاران توانمند و نیروهای انسانی متخصص که هر ساله با برگزاری دوره‌هایی مرتبط و دعوت از اساتید مجرب به دانسته‌های آنها افزوده می‌شود؛ و همچنین تجربه‌هایی ارزشمند که سالها اندوخته‌اند ما را متوجه این موضوع می‌کند که تقریباً اکثریت نیروهای فرهنگی و حتی نیروهای ادبی و هنری برای اجرای فعالیت‌های متنوع کانون پرورش فکری تخصص لازم را دارند و با تکیه بر این موارد میتوان در زمان‌هایی که مراکز دچار کمبود نیرو می‌شوند از این پتانسیل‌ها بهره‌برند.

مرکز شماره ۴۲ پایان بهار ۱۴۰۲ با جابجایی یک نیروی متخصص نقاشی که کارگاه‌های نقاشی کودک و نوجوان را برعهده داشت روبرو شد و جایگزینی نیز برای این نیرو داده نشد، علاوه بر این یک مربی شهریه‌ای که برگزاری کارگاه نمایش خلاق، کاردستی و نمایش عروسکی گروه سنی نوباوه را به عهده داشت بخاطر مشکلات اداری، دیگر امکان ادامه همکاری را نداشت و ما برای برنامه‌ریزی کارگاه‌های فصل تابستان دچار مشکل شدیم و می‌بایست علاوه بر جبران این دو نیروی انسانی، به میزان استقبال اعضای مخاطب در فصل تابستان، پیش‌ثبت نام‌های زیادی که انجام داده بودیم و در کنار آن برگزاری کارگاه‌های عمومی رایگان کتابخانه و سایر امور مهم، و همچنین جلوگیری از عدم ریزش کارگاه‌ها و کم شدن درآمدها، می‌اندیشیدیم و در زمانی محدود راه‌کارهایی جهت رفع این مشکلات ارائه می‌کردیم.

نیروهای مرکز ۴۲ شامل یک مربی مسئول فرهنگی، یک مربی فرهنگی، یک مربی سفال، یک مربی انیمیشن، یک مربی ادبی، یک مربی خوشنویسی بود.

اکنون با تکیه بر این نیروها و در نظر گرفتن درخواست‌های مخاطبین و اعضای فعال و اعضای جدید و گروه‌های سنی مختلف و با توجه به محدودیت روزهایی که هر مربی هنری و ادبی خارج از آن نمی‌توانست با مرکز ما همکاری داشته باشد، می‌بایست برنامه را برای ثبت نام آماده می‌کردیم.

تحلیل و تفسیر داده ها :

ما پاسخگوی مخاطبین و والدینی هستیم که به ما اعتماد می کنند تا اوقات مهمی از زندگی کودکان و نوجوانانشان را پر بار کنیم ، و تعهدی که نسبت به این عزیزان داریم و نباید اجازه می دادیم این موضوع موجب تغییر دیدگاه آنها و مسئله ساز شود ، بنابراین سعی کردیم از طریق اداری پیگیری جهت نیروهای جایگزین داشته باشیم که متأسفانه درخواست برای جایگزینی نیرو راه گشا نبود و مسئولین ستادی کمکی از این بابت به ما نمی کردند چون در سالهای اخیر چالشی بزرگ برای همه مراکز کانون پرورش فکری شده است.

با توجه به شواهد موجود جبران و جایگزینی برای دو نیروی کم شده وجود نداشت ، در کنار آن چون هر مربی پاره وقت در یک یا دو روز مشخص شده در مرکز ۴۲ حضور می یافت (با این توضیح که امکان جابجایی روز هم دیگر نبود و سایر مراکز نیز شروع به ثبت نام کرده بودند) با در نظر گرفتن جوانب امر برنامه ریزی سخت بود ، مربی مسئول مرکز با وجود توانمندی ها و تخصص در زمینه هایی که کمک کننده بود به دلیل مشغله های مختلف از جمله پاسخگویی به ارباب رجوع حتی بعد از گذر از شرایط ثبت نام ها زمان کمی برای برگزاری کارگاه های تخصصی داشت و می بایست چاره ای برای این امور اندیشیده می شد ، از طرفی مربی فرهنگی مرکز تخصص برگزاری چند کارگاه جدید را دارا بود اما در کنار آن مسئولیت برگزاری کارگاه های عمومی و امانت کتاب را نیز به عهده داشت؛ محدودیت ساعت و عدم تداخل ساعت برگزاری کلاس ها هم چالش دیگری بود که با آن روبرو شده بودیم .

آنچه اهمیت ویژه ای داشت ، برنامه ریزی درست و چینش متناسب و استفاده از پتانسیل تجربه ها و تخصص همکاران فرهنگی هنری ادبی بود که قطعا می توانستیم به آن امیدوار باشیم و راه کارهایی برای امانت کتاب، چیدن کتابهای برگشتی که قطعا زمانبر و مهم بود.

انتخاب و بیان راه حل و اقدامات:

ابتدای امر با تشکیل شورای فرهنگی مرکز و حضور همه ی همکاران با توضیحی راجع به مسئله ای که پیش رو داریم از ایشان خواستم هر کدام کارگاه هایی که تخصص اجرای آن را دارند و یا پیشنهادی برای کارگاه جدید، بصورت جداگانه دارند، بنویسند ، سپس راجع به مواردی که اهمیت داشت از جمله پشت هم بودن کارگاه ها در روز و اجرای کارگاه گروه سنی نوباوه از این عزیزان درخواست همکاری و همراهی نمودیم .

مربی مسئول مرکز نیز تعدادی از کارگاه های عمومی و تخصصی و پیشنهاد کارگاه مادر و کود را مطرح وبه عهده گرفت.

مربی فرهنگی مرکز نیز تعداد بیشتری کارگاه با عناوین جدید پیشنهاد داد که قابل اجرا بود مربی انیمیشن مرکز با توجه به اینکه جز وظایف ایشان نبود ، قبول کردند تا کارگاه نقاشی مرکز و کارگاه طراحی برای گروه سنی نونهال و نوجوان که از تخصص های ایشان بود را به عهده بگیرد .

مربی خوشنویسی مرکز نیز پیشنهاد کارگاه تذهیب در کنار کارگاه خوشنویسی ارائه کردند راه حل دیگر برای سایر مواردی که با آن روبرو بودیم ، کمک گرفتن از والدین و اعضای ارشد و اعضای فعال مرکز بود که در راستای آن یک جلسه ی دیگر نیز برگزار نمودیم تا بتوانیم از پتانسیل حضور والدین بهره ببریم .

راه حل بعدی طراحی طرح کتابخوانی و همگام بودن آن با فعالیت های عمومی مرکز بود که بتوانیم با نظم دهی این کارگاه ها از وجود نوجوانان فعال مرکز استفاده کنیم .

اجرای راه حل :

راه حل اول برنامه ریزی و چینش کارگاه ها برای اطلاع رسانی به والدین بود ، کاری زمان بر و پرچالش که همزمانی کارگاه ها باعث ریزش نفرات کارگاه ها نشود و از طرفی تمام گروه های سنی در روز امکان مراجعه داشته باشند و در کنار آن توجه به جنسیت اعضای نوجوان نیز در نظر گرفته شود. و همچنین استفاده از تخصص مربیان هنری که باعث شد کارگاه نقاشی و طراحی توسط مربی انیمیشن مرکز برگزار شود، یا برگزاری کارگاه تذهیب در کنار کارگاه خوشنویسی، از طرفی پیشنهاد مربی فرهنگی مرکز جهت برگزاری کارگاه هایی با عناوین جدید مانند بازی و سرگرمی و خمیربازی که باعث شد آمار کارگاه ها ارتقا یابد

راه حل دوم : فکر کردن به امور کتابخانه در زمان برگزاری کارگاه ها و عدم حضور مربی و مربی مسئول مرکز برای جوابگویی به ارباب رجوعان بعلت برگزاری کارگاه بود که برای این موضوع با دو نفر از والدین محترم و مورد اعتماد بودند ؛هماهنگی لازم انجام شد تا این همکاری را انجام دهند .

راه حل سوم: انجام ثبت کتابهای امانتی و برگشتی در نرم افزار کتابداری و همچنین راهنمایی مخاطبین جهت انتخاب کتاب در کتابخانه بود که برای این امر با دونفر از اعضا جهت ثبت امانت و راهنمایی سایرین هماهنگ کردیم تا در روزهای زوج برای دختران یک عضو دختر و برای روزهای فرد یک عضو پسر بتواند این مسئولیت را به عهده بگیرند .

راه حل چهارم : هماهنگی ورود و خروج اعضای نوباوه و مراقبت و رعایت موارد مربوط به این بود که با همکار خدمات مرکز هماهنگی لازم انجام و مسئولیت این امر به ایشان محول شد .در این مورد اگر خدای نکرده خطایی صورت می گرفت جبران ناپذیر بود چون مربی مسئول و مربی فرهنگی بخاطر حضور در کارگاه ها امکان نظارت نداشتند و همکاری خدمات مرکز جای بسی تشکر داشت .

راه حل پنجم: انجام امور ثبت نام کارگاه ها بود که بعلت استقبال مخاطبین تا اواخر تیرماه ادامه داشت و ما برای رسیدگی به این امر با ایجاد هماهنگی مناسب تقسیم کار نمودیم و انجام دادیم . به این شکل که یک ساعتی که مربی مسئول کارگاه داشت مربی فرهنگی کار

پاسخگویی به ارباب رجوع برای ثبت نام را انجام می داد و بالعکس ، و این امر کار را با نظم تمام پیش برد.

راه حل ششم: کارگاه های عمومی مرکز بود که با طراحی طرح کتابخوانی با عنوان ایرانگرد تمام فعالیت های ۸گانه عمومی را پوشش دادیم و در ساعات تعیین شده با دادن مسئولیت به اعضای ارشد مرکز بخوبی اجرا نمودیم که با استقبال اعضا مواجه شد و تاثیر بسزایی در آمار امانت کتاب مرکز داشت؛ اکثر کارهای مهم طرح را نوجوانان به عهده داشتند و مربی مسئول و مربی فرهنگی مرکز نظارت داشتند و نتیجه ی این امر در هفته ی کتاب و کتابخوانی بررسی خواهد شد . نکته ی مهم این بخش معرفی کتاب های خوب توسط نوجوانان به مخاطبین بود چرا که خود مطالعه کرده بودند و براحتی می توانستند به اعضا راهنمایی بدهند.

راه حل هفتم: اضافه کردن عناوین جدید برای برگزاری کارگاه ها بود که هم حرفه ای تر برگزار می شد و هم می توانستیم از مادران کمک بگیریم ، مانند کارگاه مادر و کودک ، کاردستی که همراهی والدین را دربر داشت . و فشار کاری پشت سر هم بودن کارگاه ها را کم می کرد.

راه حل هشتم : در زمان انجام سایر اموری که زمان زیادی را نیاز داشت مانند ثبت و آماده سازی کتابهای جدید؛ مربی فرهنگی مرکز با همکاری والدین حدود ۴۰۰ جلد کتاب را با نظارت و همکاری والدین در زمان بسیار کم انجام داد که کمک بزرگی بود در این شرایط که حجم کاری زیادی داشتیم و ناچار بودیم ثبت کتاب انجام دهیم .

جمع آوری اطلاعات (شواهد ۲):

با ارائه ی راه حل اول به نظم و برنامه ی جامعی برای اجرای کارگاه ها رسیدیم و در اجرای کارگاه ها تداخلی ایجاد نشد و با ایجاد هماهنگی و هم راستا بودن راه حل های دیگر به نتایج خوبی دست یافتیم استقبال اعضا از کارگاه هایی که عناوین و اهداف جدیدی داشت عالی بود و انگیزه ی همه همکاران را بالا برد .

با ارائه راه کار دوم به هیچ عنوان نارضایتی و ناهماهنگی در ۴ ماه کار و تلاش همکاران مرکز مشاهده نشد و باعث خوشحالی بود که همه ی والدین و اعضا این مورد را عنوان می کردند که در هیچ یک از مراکزی که تا بحال مراجعه کرده اند شاهد این نظم و احترام به ارباب رجوع نبوده اند این نشانه ی تاثیر مدیریت زمان و بهره وری درست از حضور مربیان در کتابخانه بود . در ادامه اشاره میکنیم به تاثیر کمی که اعضای نوجوان در اجرای راه حل سوم داشتند ، اعضای نوجوان با توجه به اینکه سالها در محیط کانون مهارت هایی را آموخته اند نیروهای توانمندی در جهت یاری رساندن به مربیان هستند ، و ای کاش کانون بیشتر روی این نیروها سرمایه گذاری می کرد، با وجود این اعضا چنان شوقی در ما ایجاد می شد که گاهی احساس می کردیم همکاران ما هستند ، نتیجه ی اعتماد به نوجوانان فعال و با انگیزه استفاده از این نیرو در جهت ایجاد روحیه همکاری ستودنی بود و علاوه براین در اجرای بعضی کارگاه ها می توانستیم از تخصص هایی که قبلا به آنها آموزش داده بودیم استفاده کنیم از جمله کارگاه سفال و نمایش ؛ و اما راه حل چهارم بسیار خوب بود چراکه خیال ما از بابت نوباوه ها و زمان ورود و خروج اعضا راحت بود و دیگر استرسی از این بابت نداشتیم و باعث شده بود والدین نیز با آسودگی فرزندانشان را به ما بسپارند . همکار خدمات با حوصله و دقت در زمان برگزاری کارگاه این کار را انجام داد .

راه حل پنجم در جهت انجام امور ثبت نام خوب پیش رفت و هیچ ناهماهنگی پیش نیامد ، و در زمان حضور هر کدام از مربی مسئول و مربی فرهنگی بدون ابراز نارضایتی و یا احساس خستگی در زمان های هماهنگ شده اجرا و جمع بندی ها در پایان روز انجام می گرفت .

و اما راه حل ششم که نقطه ی عطف و کمک بزرگی به ما در اجرای این اقدام پژوهی بود ، طرح کتابخوانی بود ، طرحی که با اجرای فعالیت های زیادی برای کارگاه های عمومی به کمک ما شتافت ، کارهای حجمی که مربی فرهنگی با اعضا درست کرد که همه مرتبط با آثار

معماری ایرانی بود ، کلیپ های خلاق ایرانگرد که توسط دختران نوجوان مرکز و با راهنمایی مربی مسئول تهیه و در اجرای طرح کاربردی شد همه گویای بازخورد مثبت این طرح بود تنها موضوعی که ما را درگیر کرد کمبود زمان بیشتر در جهت پرداخت وسیع تر ما به این طرح زیبا بود ، موضوعی که با بررسی استان ها و شهرها و آداب و رسوم و معرفی شخصیت و مکان ها هویت بخشی خوبی برای کودکان و نوجوانان داشت و در راستای کمک به مربیان بسیار خوب پیش رفت، چرا که گاهی مربی کار را به نوجوانان می سپرد و آنها با خلاقیت و مهارت خود آنها را کامل می کردند

راه حل هفتم راه کاری بود بسیار اثربخش تا بتوانیم در کنار حضور اعضای نوباوه از کمک والدین استفاده کنیم و همچنین نگاهی جدید به کارگاه های مادر و کودک و ظرفیت های ویژه ی این کارگاه برای مراکز ایجاد کنیم چرا که معتقد بودیم باید بروز بودن در اولویت اجرای کارگاه های کانون قرار بگیرد تا از توان و تخصص نیروهای انسانی هدفمندتر بهره برد و شاید این خود انگیزه ی همکاران را بیشتر کند که ارزشی بر تجربه های آنها حاصل شده است .

راه حل هشتم همدلی والدین مورد اعتماد را به همراه داشت ، در روزهای پرکاری که می بایست کتابهای جدید را آماده سازی می کردیم با همکاری آنها کار با حداقل زمان به پایان می رسید و یا در برگزاری مراسم های مناسبتی و مسابقات مرکز و یا حتی چیدن کتاب های برگشتی به ما کمک می دادند و این در روزهای پر مشغله بسیار کمک کننده بود .

هر کدام از راه حل ها شاید به ظاهر دوستان و همکاران کانون پرورش فکری ساده به نظر بیاید اما این مواردی که اشاره شد در قلب روزهای پرهیاهوی تابستان قابل درک است ، و تا آن را تجربه نکنید مفهوم این همراهی و همدلی را نخواهید یافت .

ارزیابی تاثیر راه حل های جدید و اعتبار بخشی به داده ها

درآمد فصل تابستان ۱۴۰۲	درآمد فصل بهار ۱۴۰۲	درآمد فصل تابستان ۱۴۰۱	تعداد کارگاه های فصل تابستان ۱۴۰۲	تعداد کارگاه های فصل تابستان ۱۴۰۱	تعداد کتابهای امانتی فصل تابستان ۱۴۰۱	تعداد کتابهای امانتی فصل تابستان ۱۴۰۲
۴۸ میلیون	۱۶ میلیون	۲۴ میلیون	۴۲	۲۳	۱۲۵۸ جلد	۲۲۲۴ جلد
مقیاس های مهم (کمی) برای ارزشیابی یک مرکز فرهنگی هنری						

برنامه کارگاه های فصل تابستان با وجود کاهش نیرو با برنامه ریزی

و جدول جدا برای گروه های سنی مخاطب

برنامه ی کارگاه های فصل تابستان کانون پرورش فکری کودکان و نوجوان مرکز ۴۲

ساعت/روز	۹ الی ۱۰	۱۰ الی ۱۱	۱۱ الی ۱۲	۱۲ الی ۱۳	۱۳ الی ۱۴	۱۴ الی ۱۵
شنبه		نوشتن خلای ۱/ دختر نوجوان نونهال/ خاتم رهنمافر	شاهنامه خوانی نونهال/ دختر/ خاتم رهنمافر	داستان نویسی/ دختر/ نونهال خاتم رهنمافر	فن بیان/ نونهال نونگاه/ دختر/ خاتم رهنمافر	کاردستی وینزای/ نونگاه/ خاتم جیرودی
یکشنبه		خوشنویسی/ نوجوان نونهال/ پسر/ خاتم زینبی	خوشنویسی/ نونگاه/ پسر/ خاتم زینبی	سفال نوجوان/ دختر/ پسر/ خاتم اله وندی	سفال/ نونگاه/ دختر/ خاتم اله وندی	سفال با چرخ/ دختر/ نونهال نونگاه/ خاتم اله وندی (اعضای ارشد سفال)
دوشنبه		خوشنویسی/ نوجوان نونهال/ خاتم زینبی	خوشنویسی/ نونگاه/ دختر/ خاتم زینبی	هنر تذهیب/ نونگاه/ پسر/ خاتم زینبی	طراحی نونهال نونگاه/ پسر/ خاتم مرجانی	اوریکامی/ نونگاه/ دختر/ خاتم جیرودی
		مهارت خواندن نوجوان/ دختر/ خاتم جیرودی	کارگاه نمایش عروسی/ نوجوان/ دختر/ خاتم جیرودی	هنر تذهیب/ دختر/ نونگاه/ خاتم زینبی		
		کاردستی با تمه/ نونهال/ دختر/ خاتم جیرودی		نونهال/ پسر/ نونگاه/ خاتم مرجانی		
سه شنبه		نقاشی ۱/ نوجوان نونهال/ پسر/ خاتم شکاری	نقاشی پسر/ نوجوان/ خاتم شکاری		نمایش پسر/ نوجوان نونگاه/ خاتم واحدی	اوریکامی/ نونگاه/ پسر/ خاتم جیرودی
		نمایش پسر/ نوجوان نونهال/ خاتم واحدی			کاردستی/ کاشیکاری/ ی/ نوجوان/ پسر/ خاتم جیرودی	
چهارشنبه		مهارت خواندن نوجوان دختر/ خاتم جیرودی	اوریکامی/ نوجوان/ دختر/ خاتم جیرودی	نمایش/ دختر/ نونهال/ خاتم واحدی	کاردستی های خلاق/ نونهال/ نونگاه/ دختر/ خاتم جیرودی	کاردستی/ تابلوهای خلاق/ نونگاه/ دختر/ خاتم جیرودی
		انیمیشن ۱/ نونهال نونگاه/ خاتم مرجانی	طراحی/ نونگاه/ دختر/ خاتم مرجانی	نقاشی/ نوجوان نونهال/ خاتم شکاری		
پنج شنبه		نوشتن خلاق ۱/ پسر/ خاتم رهنمافر	حافظ خوانی/ نونهال/ پسر/ خاتم رهنمافر	شاهنامه خوانی/ نونهال/ خاتم رهنمافر	فن بیان/ نونهال نونگاه/ پسر/ خاتم رهنمافر	

برنامه ی کارگاه های فصل تابستان کانون پرورش فکری کودکان و نوجوان مرکز ۴۲

ساعت/روز	۹ الی ۱۰	۱۰ الی ۱۱	۱۱ الی ۱۲	۱۲ الی ۱۳	۱۳ الی ۱۴	۱۴ الی ۱۵
شنبه	کاردستی ۱/ نوباه/ه/ خاتم جیرودی	مادر و کودک (نمایش خلای) ۱/ نوباه خاتم واحدی	شعر و قصه ۲/۱/ نوباه/ه/ خاتم جیرودی	(مادر و کودک) نمایش خلاق ۲/ نوباه/ه/ خاتم واحدی	کاردستی ۲/ نوباه/ه/ خاتم جیرودی	
یکشنبه	اوریکامی/ نوباه/ه/ خاتم جیرودی	سفال ۱/ نوباه/ه/ خاتم اله وندی	سفال ۲/ نوباه/ه/ خاتم اله وندی	موسیقی طنک ۲/ نوباه/ه/ بلیز ۲/ نوباه/ه/	موسیقی بلیز ۲/ نوباه/ه/	
	سفال ۱/ نوباه/ه/ خاتم اله وندی	نمایش عروسی ۲/ نوباه/ه/ خاتم جیرودی	موسیقی بلیز ۳/ نوباه/ه/			
دوشنبه		نقاشی ۲/ نوباه/ه/ خاتم مرجانی	سطنرنج ۲/ نوباه/ه/ خاتم خاتم محمد	کاوشگری/ نوباه/ه/ مجازی/ ی/ خاتم واحدی سایت kpf.ir		
سه شنبه		کاردستی ۲/ نوباه/ه/ خاتم جیرودی	بازی و سرگرمی نوباه/ه/ خاتم جیرودی	کاوشگری/ نوباه/ه/ مجازی/ ی/ خاتم واحدی سایت kpf.ir		
			کلاژ/ نوباه/ه/ خاتم جیرودی			
چهارشنبه		نقاشی ۱/ نوباه/ه/ خاتم شکاری	قصه نقاشی/ نوباه/ه/ خاتم شکاری			
پنج شنبه						

نوباه شامل کودکان ۴ الی ۶ سال

❖ نتیجه گیری:

با توجه به تمامی نکات گفته شده در گزارش اقدام پژوهی، نتیجه‌ی مهم این فرآیند رسیدن به نکاتی است که به آن اشاره می‌کنیم:

کمبود نیروی انسانی مسئله‌ی اصلی ما برای برگزاری کارگاه‌ها بود که با طرح و اجرای راه‌حل‌هایی کاربردی توانستیم بخوبی از پس جبران آن برآییم و کارگاه‌ها به نحو عالی و در کنار آن با افزایش رضایت مخاطبین و درآمد بالا به نتیجه‌ای مطلوب دست یابیم.

بنیان و اساس یک سازمان نیروهای انسانی آن است، و در راستای رسیدن به اهداف و بازدهی مفید از این نیروی انسانی متخصص توجه به مدیریت زمان و چینش نیرو بر اساس آن بسیار مهم و حیاتی است، تشخیص و بکارگیری پتانسیل‌های محیطی نکته‌ی مهم دیگر است، آنجا که با مشکل کمبود نیروی انسانی مواجه می‌شویم راه‌کمک‌کننده برای رفع موانع مدیریت و تجربه و همگام با آن همراهی و همدلی بین آنهاست گزینه‌ی طلایی که همیشه باعث برد یک مجموعه‌ی موفق است؛ قطعاً اگر از یک مجموعه، نیروی انسانی کم شود تنها راه جبران آن تخصص و برنامه‌ریزی ترمیم‌کننده خواهد بود، به شرطی که امکان جایگزینی مناسب و توان آن در نیروهای دیگر سازمان وجود داشته باشد، می‌توان در اینجا به اهمیت ارزش‌گذاری به نیروهای متخصص و به کارگیری درست در پست‌های حیاتی یک سازمان اشاره کرد تا بهره‌وری بالایی رقم بزند.

❖ پیشنهادها

پیشنهادات ما در ادامه برای همکاران و عزیزانی که این اقدام پژوهی را مطالعه خواهند کرد بدین شرح است که در زمانی که با کمبود نیروی انسانی مواجه می‌شوند تمرکز را روی پتانسیل‌های خاص آن مرکز بگذارند، که با شناسایی بجا در جهت مثبت و به نفع اهداف خود به کارگیری کنند.

می‌توانند به این فکر کنند آیا می‌توان نوجوانانی را که سالها به آموزش مهارت‌های زیادی در کانون مشغول بوده‌اند در خلأ نیروی انسانی؛ بعنوان ستون‌های اصلی کمک‌کننده محسوب کرد؟

❖ محدودیت‌ها

به نظر می‌رسد محدودیت‌های این اقدام پژوهی در قسمت‌هایی بود که بعضی همکاران هنری، ادبی، فرهنگی، مهارت‌اجرای بعضی کارگاه‌های پیشنهادی را نداشتند و به ناچار دنبال جایگزینی می‌گشتیم که جلب نظر مخاطبین را به همراه داشته باشد. از طرفی جایگزینی برای

کارگاه هایی مانند کارگاه شطرنج که در فصل تابستان بعلت عدم ادامه همکاری استانی با این مریبان برگزار نشد نداشتیم . محدودیت دیگر در اجرای این اقدام پژوهی کار تمام وقت همکاران بود و زمان استراحت برای این عزیزان بسیار کم بود .
مورد بعدی عدم همکاری اداره کل برای تغییر ساعت کاری در راستای اضافه کردن کارگاه ها و رفاه حال همکاران بود . و همچنین نبود اعتباری که مسئول مرکز بتواند در پایان کارگاه ها از همکاران خود تقدیر شایسته ای به عمل آورد .

منابع

- [۱] ک. غلامرضا, "بهینه سازی منابع انسانی راه کاری جهت توسعه ی پایدار سازمان: بررسی تحلیلی عوامل و راه کارها."
- [۲] زارعی, "نقش سیستم‌های برنامه‌ریزی منابع سازمانی (ERP) در بهره‌وری سازمان مطالعه موردی: شرکت تراکتورسازی تبریز," دو فصلنامه مدیریت زنجیره ارزش, vol. 1, no. 1, pp. 31-46, 2016.
- [۳] ش. زاد, هادی, ن. اصفهانی, توکلی, and جعفری, "بررسی تأثیر مدیریت سرمایه انسانی بر تعهد سازمانی-مورد مطالعه: شرکت مهندسی بین‌المللی فولادتکنیک," جامعه شناسی کاربردی, vol. 26, no. 2, pp. 181-196, 2015.
- [۴] اسگندری, کریم, جزنی, م. طهران, م. خانی, and محتشمی, "طراحی مدل بهینه برند منابع انسانی در سازمان های دولتی (در راستای بهره وری منابع انسانی)," مدیریت بهره‌وری, vol. 12, no. 4 (۴۷) زمستان, pp. 109-148, 2019.
- [۵] ح. رجبی‌فرجاد, "بررسی نقش میانجی قابلیت های مدیریت دانش در ارتباط بین اقدامات مدیریت منابع انسانی و نوآوری," (in fa), پژوهش های مدیریت منابع انسانی, vol. 25, no. 8, pp. 239-265, 1395. [Online]. Available: <https://www.noormags.ir/view/en/articlepage/1189420>
- [۶] شیرازی, ح. رباط, and س. منصوره, "تحلیل تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی بر حفظ کارکنان," فصلنامه مدیریت توسعه و تحول, vol. 6, no. 19, pp. 11-18, 2015.

پیوست و ضمائم











