

ارتباطات در سازمان های آموزشی از منظر اسلامی

□ محمد لطیف مطهری *

چکیده

ارتباطات از مهم ترین و پیچیده ترین رفتار های انسانی است که روز به روز بر این پیچیدگی افزوده می شود. انسانها بخش مهمی از زندگی خود را در سازمان های رسمی و غیر رسمی سپری می کنند که در آن ارتباطات جریان دارد. هیچ مدیری نمی تواند کار خود را به خوبی، بدون ارتباطات خوب و «مهارت های ارتباطی» انجام دهد.

در این تحقیق روابط انسانی در سازمان به ویژه سازمان آموزشی مورد بررسی و تحلیل قرار گرفته و سعی شده به این سوالات (مهارت های لازم برای برقراری روابط انسانی مطلوب در یک سازمان به ویژه سازمان آموزشی چیست؟ و شاخص های روابط انسانی مطلوب بین مدیریت، کارکنان و دانش آموزان کدام است؟) پاسخ دهد. روش تحقیق توصیفی تحلیلی است که با استفاده از منابع مدیریت سازمانها و منابع دینی مهم ترین شاخص های روابط مطلوب انسانی در سازمان آموزشی تبیین و تحلیل گردیده است.

واژه گان کلیدی: ارتباط، ارتباطات سازمانی، سازمان آموزشی، آموزه های اسلامی

مقدمه:

ارتباطات یکی از مهمترین ابزار جامعه متمدن است و می توان گفت که ارتباطات مهمترین عامل توسعه و تعالی انسانی است. به عبارت دیگر ارتباطات برای موفقیت یک انسان امری حیاتی است و همانطور که برای انسان حیاتی است برای انجام عملیات سازمانی یا به عبارت بهتر برای شکل گیری و بقای سازمان نیز حیاتی است. (مرتضوی و مهربان، ۱۳۸۳: ۷۳)

از طریق ارتباطات است که مدیران روابط بین اشخاص را که برای انجام وظایف روزانه شان به نحو مطلوب ضرورت دارد، برقرار می سازند و حفظ می کنند. به وسیله ارتباطات، مدیران به حرف دیگران گوش می دهند و در درک اطلاعات لازم برای ایجاد انگیزش در محیط کاری، سهیم می شوند. هیچ مدیری نمی تواند کار خود را به خوبی، بدون ارتباطات خوب و «مهارت های ارتباطی» انجام دهد.

ایجاد روابط انسانی به ظرافت ها و شیوه های خاصی نیاز دارد که علاوه بر دانش و هنر، مهارت های ویژه ای را در شرایط زمانی و مکانی خاص می طلبد. اهمیت مقوله روابط انسانی به گونه ای است که بسیاری از صاحب نظران علم مدیریت، مدیریت را علم، هنر یا فن برقراری روابط با انسان های درون سازمان تعریف کرده اند. سه دسته مهارت برای یک مدیر موفق لازم است که عبارت است از:

۱. مهارت انسانی: یعنی توانایی کار کردن با مردم و انجام کار به وسیله آنان.
۲. مهارت فنی: یعنی از کفایت علمی و فنی و تخصصی برخوردار باشند.
۳. مهارت ادراکی: توانایی شناخت و درک مسائل و مشکلات سازمان آموزشی را داشته باشند. (صافی، ۱۳۸۱، ۱۰۹-۱۱۰) بنابراین یکی از مهارت های لازم برای مدیریت در هر سازمان به ویژه در سازمان آموزشی که بیشتر جنبه انسانی دارد، مهارت برقراری روابط انسانی است.

مفهوم شناسی

۱. تعریف ارتباطات

به فرآیند تبادل اطلاعات و انتقال معانی به گونه ای که گیرنده همان را دریافت کند ارتباطات

گفته می شود به تعبیر دیگر ارتباط همان انتقال معانی و مفهوم مورد نظر، از فرستنده به گیرنده است. ارتباطات، انتقال و تبادل اطلاعات معانی و مفاهیم و احساس ها بین افراد در سازمان با واسطه و یا بلاواسطه. (الوانی، ۱۶۸: ۱۳۸۵)

در اصطلاح: ارتباط فرایند پویا است که زیر بنای بقا و رشد و تحولات تمامی سازمان ها و سیستم های زنده محسوب می شود، زیرا توسط آن انسان یا سازمان واحدهای داخلی خود را باهم مرتبط می سازد. (میر سپاسی، ۱۳۶۹، ۴۰۹)

۲. تعریف روابط انسانی

روابط انسانی عبارت است از بر انگیختن افراد در سازمان به منظور ایجاد همکاری به نوعی که نیازمندی های افراد را بر طرف ساخته، موجبات تحقق هدف های سازمان را فراهم آورد. یا به صورت مختصر، روابط انسانی شامل بر انگیختن افراد به منظور ایجاد همکاری بارور و سازنده. (دیویس، ۱۳۶۵، ۵)

روابط انسانی در یک سازمان آموزشی عبارت است از «فرایند برقراری، حفظ و گسترش رابطه هدف دار و پویا و دو جانبه بین اعضای یک سیستم اجتماعی (آموزشگاه) که با تأمین نیازهای منطقی، اجتماعی و روانی فرد و گروه سبب تفاهم، احساس رضایت و سودمندی متقابل و بوجود آمدن زمینه های اعتماد، انگیزش، رشد و تسهیل رسیدن به اهداف سازمان آموزشی می شود. (میر کمالی، ۱۳۸۸، ۲۴)

۳. سازمان

سازمان با مجموعه ای اجتماعی (از گروه و یا مردم) سر و کار دارد که در آن، فعالیت ها به منظور تحقق اهداف اعم از فردی و جمعی هماهنگ می شود. (میلر و کاترین، ۱۳۸۶)

سازمان به مجموعه ای اجتماعی، هدفدار و وظیفه مدار اطلاق می شود. مجموعه ای که هر کدام از اعضای آن دارای هدف های فردی هستند و کل مجموعه به عنوان یک نظام دارای اهداف سازمانی می باشد.

۴. ارتباطات سازمانی

در رویکردهای گوناگون علم مدیریت در مفهوم ارتباطات سازمانی با توجه به تعریف هر یک

از سازمان، تفاوت‌های محسوس‌ی دیده می‌شود. برای مثال در مکتب کلاسیک که سازمان به عنوان ماشین در نظر گرفته می‌شود، عناصر ارتباط به این صورت است: ارتباط یک وظیفه است، مسیر ارتباطی به صورت عمودی است، کانال ارتباطی همواره به صورت کتی و سبک ارتباط به صورت رسمی است. در دو رویکرد دیگر یعنی روابط انسانی و منابع انسانی که به نیازهای کارکنان و تاثیر رضایتمندی بر میزان بهره‌وری توجه می‌شود؛ ارتباط علاوه بر وظیفه، وضعیتی اجتماعی و ابتکاری دارد. مسیر ارتباط به صورت عمودی، افقی و یا گروهی می‌باشد. در این جا کانال ارتباط نیز اغلب حالت رودررو و بدون محدودیت را دارد و سبک ارتباط شکل غیر رسمی را دارا می‌باشد. در مقابل این مکتب می‌توان به رویکردهای سیستمی، فرهنگی و انتقادی اشاره کرد. برای مثال در رویکرد سیستمی، سازمان به عنوان یک موجود زنده دیده می‌شود که هم بر محیط اثر می‌گذارد و هم از آن تاثیر می‌پذیرد و این دیدگاه که متأثر از نظریه عمومی سیستم هاست، هر مجموعه را دارای اجزایی می‌داند که وجه اشتراك آنها نظم سلسله مراتبی، وابستگی به یکدیگر و مرزهای نفوذپذیری است. به علاوه، نظام دارای فرایند داده و ستاده و بازخورد است.

تاریخچه علم ارتباطات و شکل‌گیری نظریه روابط انسانی در سازمان

پیدایش و پویایی علم ارتباطات را مانند بسیاری از علوم دیگر به اندیشه ایرانیان، رومیان و یونانیان پیش از میلاد نسبت می‌دهند. از سال ۱۹۳۰ پیشرفت‌های بسیاری، ولی تدریجی در این زمینه خصوصاً توسط لازارسفلد، لوین، لاسول و هاوولند انجام شد. به مرور زمان شمار محققان و پژوهشگران این حوزه افزایش یافته است.

فالت، اولین مفسر بزرگ نگرش روابط انسانی بود، اما در شرایطی که لزوم توجه به جایگاه انسان در سازمان، تحولی اساسی را در زمینه روش‌های اداره ایجاد می‌کرد، معرفی مکتب روابط انسانی با مطالعات و بررسی‌های معروف «هاثورن» آغاز شد. این بررسی‌ها در سال‌های ۱۹۲۴ تا ۱۹۳۲ به رهبری «التون مایو» و همکاران او انجام گردید. (سرمد، ۱۳۸۲، ۴۰-۴۱)

در نظریه کلاسیک‌ها فرض بر این بود که دستمزد و شرایط فیزیکی کار را عوامل اصلی انگیزش و تولید در سازمان هستند، در تحقیقات و آزمایش‌های این محققان، روشن شد که چیزی غیر از شرایط فیزیکی محیط کار یا ساختار سازمانی، موجب افزایش تولید شده است. پس از مشاهدات کافی و مصاحبه با کارگران و طی آزمایش‌ها، آن‌ها دریافتند که کارگران احساس می‌کردند که به آن‌ها اهمیت داده می‌شوند. در واقع همین احساس اهمیت موجب بالا رفتن روحیه و بازده کار آن‌ها شده بود. (علاقه بند، ۱۳۸۵، ۷۳-۷۴)

در ادامه پژوهش های محققان و جریانات فکری دیگر سبب بارور شدن نظریه روابط انسانی گردید مانند «کرت لوین» با تأکید بر نظریه میدانی و پژوهش معروف پویایی گروهی، که در این تحقیق گروه ها به دو دسته «قدرت مدار» و «مردم گرا» تقسیم شده است و نتیجه گرفته است که گروه هایی مردم گرا که در آن ها، اعضا، فعالانه در تصمیم گیری ها مشارکت می کنند، در مقایسه با گروه های قدرت مدار، هم از جهت رضایت انسانی و هم موفقیت در رسیدن به هدف های گروهی کار آمد تر و بهره ور تر هستند؛ و دانشمندان دیگر مانند «کارل راجرز» که علاوه بر روش درمان «مراجع محور» در مشاوره صنعتی، چارچوب رویکرد روابط انسانی را نیز پدید آورد. (همان، ۷۴)

نقش ارتباطات

در یک گروه یا سازمان ارتباطات چهار نقش ایفا می کند:

۱. کنترل

ارتباط به چندین روش، رفتار اعضا را کنترل می کند. سازمانها، سلسله مراتب اختیارات و دستور العمل های رسمی دارند که کارکنان و اعضا باید آن را رعایت کنند. ارتباطات غیر رسمی هم رفتار اعضا را کنترل می کند. هنگامی که اعضا گروه کسی را زیاد مسخره می کنند (و باعث می شود که دیگران بد جلوه کنند) یا به او آزار و اذیت می رسانند در واقع با ایجاد ارتباط غیر رسمی در صدد کنترل رفتار او بر می آیند.

۲. ایجاد انگیزه

تعیین هدف های خاص، بازخور نمودن نتایج عملیات و دادن گزارش درباره میزان پیشرفت و تقویت رفتار مطلوب مورد نظر، موجب ایجاد انگیزه و ارتباطات می شود.

۳. ابراز احساسات

برای بسیاری از کارکنان و اعضای سازمان گروه مهمترین منبع ارتباطات اجتماعی و (روابط متقابل یا تعامل) است. ارتباطاتی که درون گروه صورت می گیرد نمایانگر ابراز نفرت درجه استیصال یا رضایت فرد و نوع احساسات اوست. بنابراین ارتباطات موجب تخلیه انسان از فشارهای روانی می شود و در راه تامین نیازهای اجتماعی به وی کمک می کند.

۴. اطلاعات

ارتباطات می تواند اطلاعاتی را ارائه کند که افراد و گروهها برای تصمیم گیری به آنها نیاز دارند و می توانند از طریق رد و بدل کردن دادهها شیوه های مختلف اجرایی را ارزیابی و بهترین شق یا راه حل را انتخاب نمایند.

هیچ یک از این چهار وظیفه نسبت به دیگری برتری ندارد. برای اینکه گروه به شیوه ای موثر عمل کند باید بر اعضای خود نوعی کنترل اعمال نموده، در افراد انگیزه ایجاد کنند تا آنان کارها را به نحو احسن انجام دهند. همچنین باید روشی را در پیش گیرند که افراد آنچه را دل دارند بیرون بریزند، احساسات خود را ابراز نمایند و سر انجام تصمیمات معقولی اتخاذ کنند. تقریباً در هر نوع ارتباطی که در گروه یا سازمان برقرار می شود پدیده ارتباطات یک یا چند نقش مزبور را ایفا می کند. (رایبیز، ۵۹۰، ۱۳۸۵)

شاخص های روابط انسانی مطلوب در سازمان های آموزشی

شاخص ها یا عواملی که نشان دهنده روابط انسانی در یک سازمان به ویژه سازمان آموزشی هستند بسیار هست ولی در این تحقیق فقط به مهم ترین شاخصه های که در برقراری روابط انسانی مطلوب بین مدیران و همکاران و دانش آموزان نقش مهمی دارند اشاره می کنیم. شاخصه های مورد بررسی عبارت است از:

۱. درک توانمندی ها، استعدادها، علایق، نیازها

همه معلمان و دانش آموزان و حتی اولیاء به عنوان انسان دارای نیاز های هستند که سلامت آنها به تأمین آنها بستگی دارد. انگیزه و میل به انجام کار و مسئولیت پذیری انسانها با نیازهای آنها رابطه مستقیم دارد. تحمیل هر کار و فعالیتی که مورد نیاز فرد نباشد و یا با نیاز های او مرتبط نباشد بدون نتیجه و عقیم خواهد ماند. بر این اساس باید همه موضوعات مطرح در آموزش و پرورش بر اساس همین نیازها اعم از نیاز های فوری و آتی تفسیر و برنامه ریزی شود. البته در مورد کودکان که درک درست از نیاز های اساسی خود ندارد و بیشتر به نیازهای فوری و پائین دستی توجه دارند باید نیاز آفرینی گردد و نیاز های اساسی به آنها تفهیم گردد. به عنوان مثال در آموزش و تربیت دینی باید نیاز های اساسی و مهم متناسب با سن و تجربه فراگیران در برنامه ریزی درسی مدنظر قرار گیرد، که باور دینی، آموزش های قرآنی و نماز و غیره را در سایه همین نیازها مطرح شود و آرامشی روحی و روانی و فواید دیگری که در زندگی دارد باید تبیین گردد. اگر

هر مربی تربیتی اعم از والدین یا مدیر و معلم بخواهد نماز را در شرایط و جو ترس و ارباب مطرح کند به نتایج مطلوب در تربیت دینی دست نخواهد یافت. چنان که در قران و منابع دینی این آموزه‌ها بر اساس نیاز های آدمیان مطرح شده است «انَّ الصَّلَاةَ تَنْهَى عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ» (عنکبوت، ۴۵) همانا نماز (آدمی را)، از فحشا و منکر، باز می‌دارد. «أَلَّا بِذِكْرِ اللَّهِ تَطْمَئِنُّ الْقُلُوبُ» (رعد، ۲۸) هان! به یاد خدا دل‌ها آرام گیرد.

روابط انسانی روابطی مبتنی بر مطالعه و شناخت نیاز های همکاران و دانش آموزان است که فرد از بر قراری روابط با همکاران مدیران و معلمان احساس سودمندی و رضایت کند. شناخت نیازها نیازمندی شناخت ویژگی های سنی و سطح نیاز و استعداد های طرف مقابل است. مدیر یک سازمان آموزشی باید مقاطع سنی دانش آموزان را در تأمین نیاز مورد توجه قرار دهد زیرا که سطح نیاز و استعداد و توانایی های شناختی و عاطفی در سنین مختلف، متفاوت است. مدیر مدرسه باید تلاش نماید تا بر توانمندی‌ها و استعدادها و همین طور نیاز های افراد زیر مجموعه‌اش آگاه گردد. تلاش برای شکوفا سازی توانایی های بالقوه و تأمین نیاز های آنان موجبات تحقق اهداف آموزش و پرورش را بیشتر فراهم می‌سازد.

۲. مشکل شناسی و حل مشکل

مشکل شناسی و توانایی حل مسایل و مشکلات دانش جویان و دانش آموزان یکی از اساسی ترین وظایف و مسئولیت های مدیر آموزشی به ویژه مدیریت مدرسه است. مشکلات، مواعی هستند در مسیر یک فرد که او را از رسیدن به هدف یا تأمین نیازش باز می‌دارد. مشکلات دانش آموزان ریشه های مختلف فردی، خانوادگی، اجتماعی، روانی، فرهنگی، جسمی یا ترکیبی از برخی از آنها دارد. مدیر باید با کمک مشاوران و معلمان و اولیاء ریشه های مشکل را درک کند و سپس به حل مشکل آنان اقدام نماید. به فرموده امام علی (ع) که شخصیت پیامبر اکرم (ص) را به عنوان یک مدیر موفق توصیف می‌کند طیبٌ دَوَّارٌ بِطِبِّهِ قَدْ أَحْكَمَ مَرَاهِمَهُ وَ أَحْمَى مَوَاسِمَهُ (مجلسی، ۱۴۰۴، ۳۳، ۲۴۰) می‌فرماید: او طیب بود، که خود به سراغ بیماران می‌رفت آنان را معالجه می‌کرد، مدیران آموزشی هم باید «طیب دوار» باشد به سراغ دانش آموزان برود مشکلات آنان را بشناسد و درمان کند.

۳- پذیرش تفاوت‌های فردی

سازمان آموزش مکان شکوفایی و پرورش استعداد های دانش آموزان است. اگر چه بیشتر آموزش‌ها به صورت گروهی انجام می‌پذیرد اما تعلیم و تربیت امروزه به سوی آموزش فردی پیش می‌رود. کلاس‌های درسی مدارس موقعی اثر بخش و کارای دارد که برنامه‌های مناسبی برای یکایک افراد با توجه به استعداد هر یک از آن‌ها پیش بینی و اجراء شود برای نیل به این مقصود نقش مدیر بسیار حساس است. مدیر آموزش باید هر فرد را به عنوان یک موجود مستقل و منحصر به فرد بپذیرد. هر چه مدیر توانایی بیشتری در پذیرش تفاوت‌های فردی داشته باشد در حقیقت توانایی بیشتری به برقراری روابط انسانی دارد. (میر کمالی، ۱۳۸۸، ۷۷)

۴ - دوست داشتن دیگران

یکی از موضوعات بسیار حساس در همه مدیریت‌ها به ویژه مدیریت آموزشی مسئله توان با مهارت دوست داشتن افراد زیر مجموعه است. اصولاً کسی نگرش مثبتی نسبت به انسان‌ها در کل و نیروهایی که با آن‌ها کار می‌کند نداشته باشد مدیر خوبی نخواهد بود. مدیر باید نسبت به همکاران خود و زیر مجموعه ای خود علاقه و خیر خواهی داشته باشد؛ و آن‌ها را از صمیم قلب دوست داشته باشد. تا زمانی که ما کسی را به دلایلی دوست نداشته باشیم نمی‌توانیم با او رابطه حسنه برقرار کنیم. (همان، ۹۷-۹۹)

در آموزه های دینی بر مسئله ای محبت و دوست داشتن دیگران به ویژه زیر دستان به شدت مورد تأکید قرار گرفته است. خداوند متعال، انسان را به گونه ای آفریده است که جان و دل او شیفته و تشنه محبت است و شخصیت آدمی چنان است که اگر از کسی محبت بیند، جذب او می‌گردد و کمر به خدمت وی می‌بندد، بی گمان یکی از اسرار توفیق مدیریت نبوی (ص) در میان آن جامعه بدوی، همانا رأفت و محبت بود، خداوند در معرفی این بعد از سیمای نبوی فرموده است: «وَمَا أَرْسَلْنَاكَ إِلَّا رَحْمَةً لِّلْعَالَمِينَ (انبیاء ۱۰۷)» «ما تو را جز به عنوان رحمتی برای جهانیان نفرستادیم» و در آیه ای دیگر فرموده است: «لَقَدْ جَاءَكُمْ رَسُولٌ مِّنْ أَنْفُسِكُمْ عَزِيزٌ عَلَيْهِ مَا عَنِتُّمْ حَرِيصٌ عَلَيْكُمْ بِالْمُؤْمِنِينَ رَؤُفٌ رَّحِيمٌ (توبه ۱۲۸)» همانا رسولی از خودتان به سوی شما آمد که رنج‌های شما بر او سخت است و بر هدایت شما بسیار حریص و نسبت به مؤمنان، بسیار روف و مهربان است

و نمونه دیگر از این اصول مدیریتی را می‌توان در فرمایش امام علی (ع) در فرمان به مالک

اشتر در هنگام به عهده گرفتن حاکمیت مصر ملاحظه نمود که می فرماید: *وَ أَشْعُرُ قَلْبَكَ الرَّحْمَةَ لِلرَّعِيَّةِ وَالْمَحَبَّةَ لَهُمْ وَاللُّطْفَ بِهِمْ وَلَا تَكُونَنَّ عَلَيْهِمْ سَبْعًا ضَارِيًا تَعْتَنِمُ أَكْلَهُمْ فَإِنَّهُمْ صِنْفَانِ إِمَّا أَخْ لَكَ فِي الدِّينِ وَإِمَّا نَظِيرٌ لَكَ فِي الْخَلْقِ* (علامه مجلسی، ۱۴۰۴، ج ۳۳، ۵۹۹) ای مالک قلب خود را از رحمت و گذشت نسبت به فرمان برداران (رعیت) پرکن، نسبت به آن هاما مانند حیوان درنده ای که منتظر فرصت برای خوردن آن هستند نباش، چون آن ها از دو دسته یا حال خارج نیستند: آن ها یا برادر دینی تو هستند و یا در خلقت هم نوع تو می باشند.

در این فرمان امام به مالک ملاحظه می شود که با چه ظرافت مسئله دوست داشتن مطرح شده است، امام به مالک دستور می دهد که باید با تمرین و ممارست به عنوان یک ضرورت مدیریتی باید قلب خود را از محبت نسبت به زیر دستان پر کند؛ و برای این دوستی دو دلیل غیر قابل اجتناب بیان می دارد آن ها یا هم کیش و هم دین شما است یا اگر برخی هم مسلک نیستند حد اقل در انسانیت با شما شریک هستند و انسان بودن بهترین دلیل دوست داشتن آن ها است. پس هیچ عذر و بهانه ای برای دوست نداشتن افراد از طرف مدیریت قابل پذیرش نیست.

در مدیریت آموزشی دوست داشتن بسیار یک امر ظریفی است زیرا مدیریت آموزشی با مسئله تربیت و به وجود آوردن تغییرات در حوزه شناختی، عاطفی و رفتاری سرو کار دارد. دوست داشتن بچه ها یک شیوه اصیل اسلامی است در سیره پیامبر اکرم مشاهده می شود که آن حضرت به کودکان بسیار مهر و محبت می ورزید و با آن ها هم بازی می شد. وهم چنین به سایرین می فرمود: *أَحِبُّوا الصِّبْيَانَ وَ اِرْحَمُوهُمْ* (کلینی، ۱۳۶۵، ج ۶، ۴۹) کودکان را دوست بدارید و با آن ها رحیم و مهربان باشید. بنابراین مدیران مدارس و مؤسسات آموزشی که عاملان انسان سازی هستند باید در درجه نخست انسان (دانش آموز) را دوست بدارند تا آمادگی و توانایی برقراری رابطه و انسان سازی را پیدا کنند.

۵- خوب گوش دادن و پذیرفتن افراد

خوب گوش دادن و خوب شنیدن از مهم ترین عوامل ارتباط و برقراری روابط انسانی است. بسیاری از مشکلات سازمان ها و عصبانیت ها با خوب گوش دادن به درد و دل ها و مشکلات افراد حل می شود مدیری که توانایی تحمل دیگران را نداشته باشد و نتواند با بردباری به حرف های همکاران و دانش آموزان گوش دهد، در برقراری ارتباط موفق نخواهد بود. در این جا به برخی از مزایای و کاربردهای گوش دادن در برقراری روابط انسانی به اختصار اشاره می شود که عبارت

است از:

گوش دادن نشانه ای از پذیرش و احترام: مدیری که به سخنان همکاران و زیر دستان خوب گوش می دهد یعنی کسی که آمادگی پذیرفتن آن ها را دارد، و نظرات آن ها برای او خیلی اهمیت دارد.

گوش دادن راهی برای تخلیه روانی: یکی از راه های تخلیه روانی، آرام سازی و متعادل کردن افراد در سازمان گوش دادن به سخنان و درد دل های افراد است در مدیریت آموزشی اگر از جنبه تخصصی و به عنوان حرفه تعلیمی و تربیتی نگاه کنیم از این جهت پرداختن به این وظیفه لزوم بیشتری می یابد.

گوش دادن به عنوان راهی برای ابراز وجود: گوش دادن مدیر در یک سازمان باعث می شود که این گونه افراد بتواند ایده های خود را ابراز کند. تا از این طریق هم سازمان و جامعه از این ایده ها نفع ببرد و هم خود شخص یک نوع رضایت مندی از خود داشته باشد و با تعادل رفتاری دست یابد.

گوش دادن راهی برای قضاوت و ارزشیابی درست از دیگران: یکی از وظایف اصلی مدیران آموزشی قضاوت و ارزشیابی است. یک مدیر برای این که ارزشیابی آنان از دقت بیشتر برخوردار باشند باید به سخنان و استدلال های معلمان، دانش آموزان و اولیاء گوش دهند تا از قضاوت نادرست و عجولانه پرهیز نمایند. (میرکمالی، ۱۰۹، ۱۳۸۸-۱۱۴)

۶- برقراری بهداشت روانی در محیط آموزشی

سلامتی و بهداشت روانی یکی از عوامل برقراری روابط انسانی مطلوب در هر سازمان به ویژه سازمان های آموزشی است. اندیشمندان این حوزه بهداشت روانی را این گونه تعریف نموده است: «بهداشت روانی عبارت است از پیشگیری از پیدایش بیماری روانی و سالم سازی محیط روانی تا افراد جامعه (سازمان) بتوانند با برخورداری از شخصیت و روان متعادل با عوامل محیط خود رابطه برقرار کرده و در راه تأمین نیازها، شکوفایی استعدادها و رسیدن به هدف های متعالی فردی و اجتماعی خود بکوشند».

بنابر این تعریف هر سازمانی که بتواند زمینه های بهداشت روانی افراد را فراهم کند، شخصیت و روان افراد متعادل می شود و آنان می توانند با هم دیگر و با عوامل محیطی روابطی مطلوب برقرار کند. در سازمان آموزشی و مدرسه ای که یک نظام صد در صد انسانی و از این

جهت تفاوت ماهوی با سایر سازمان ها دارد، وظیفه اصلی مدرسه انسان سازی است و انسان سازی باید در دو بعد جسمی و روحی به صورت متعادل صورت گیرد، حفظ سلامت و بهداشت روانی معلمان و دانش آموزان کار اصلی سازمان و مدیریت مدرسه است؛ و این انتظار را هر جامعه از نظام آموزشی خود دارد که خروجی های آن افرادی با شخصیت، متعادل، سازگار، باعاطفه، اجتماعی، دارای اعتماد به نفس، منطقی، عادل و مسئولیت پذیر تربیت گردد. مدیریت و رهبری آموزشی مدیران و معلمان تأثیر فراوانی بر محیط آموزشی دارند. محیط های که با همکاری، احساسات گرم و مثبت، اعتماد متقابل، دادن مسئولیت و اختیار تصمیم گیری اداره می شود از بهداشت روانی بهتری برخوردارند. بهداشت روانی حالت ویژه ای از روان است که سبب رشد و کمال شخصیت افراد در سازمان می شود. در حقیقت بهداشت روانی حاصل مساعد بودن زمینه ها و شرایط برای زیست و رشد فرد در سازمان یا جامعه است. (همان، ۱۳۷-۱۴۰)

۷. ایجاد روابط حسنه در آموزشگاه

یکی از وظایف مدیران آموزشی ایجاد روابط حسنه است. روابط حسنه عبارت است از رابطه مثبت و هدف دار که دوطرفه با درک متقابل احساسات، ادراکات و نیازهای یکدیگر باهم در تعامل بوده و از رابطه خود احساس رضایت، خوشنودی و سودمندی می کنند. (همان، ۱۴۳)

مراد از رابطه مثبت رابطه ای است که مدیر آموزشی با توجه به رسالت اخلاقی خود سعی می کند با همکاران، دانش آموزان، اولیاء و همه آن های که به نحوی با مدرسه و آموزشگاه ارتباط دارند، رابطه سازنده و مثبت انسانی برقرار کند.

نکته دوم که در این تعریف به آن اشاره شده در ایجاد روابط حسنه درک احساسات و بیان و انتقال احساسات است. مدیران که نه می توانند احساسات همکاران و زیر دستان به خوبی درک کنند و یا توانایی انتقال احساسات مثبت خود را به دیگران ندارند در برقراری روابط انسانی شکست می خورند.

کاربرد ارتباطات در مراکز آموزشی

می توان نکات زیر را در مراکز آموزشی به معلمان و سایر کارکنان پیشنهاد کرد:

۱. در برقراری ارتباط با دیگر همکاران به عوامل متعدد از جمله تجربه ها، ویژگی های

شخصیتی، احساسات و عواطف، فرهنگ و خرده فرهنگ، جنس، سن، پایگاه اجتماعی و ... توجه داشته باشید.

۲. نسبت به تعابیر و تفاسیری که از ارتباطات غیر کلامی دارد، بسیار حساس باشید، زیرا ممکن است حرکتی که یک نفر مطلوب می داند، دیگری یا دیگران نامطلوب تلقی کنند.

۳. ارتباطات می تواند به پذیرش اندیشه، رفتار یا احساسات منجر شود یا موجبات طرد آنها را فراهم سازد.

۴. بین اشخاص، گروهها و سازمان ها شکل گیری ارتباط پایدار مستلزم گذشت زمان است.

۵. ملاحظات محیطی از قبیل بعد مکانی یا دوری و نزدیکی از عوامل و موانع برقراری ارتباطات است.

۶. گوش دادن به دیگران از جمله عوامل بسیار موثر در توفیق برقراری ارتباط است.

۷. در برقراری ارتباطات، قدرت کسی زیادتر است که اعتماد به نفس زیادتری دارد.

(سرمد، ۱۷، ۱۳۹۳)

اصول کلی روابط حسنه

در ایجاد روابط حسنه به کار گیری سه اصل یا قانون می تواند موثر باشد.

الف. خود را به جای دیگران نهادن

این قانون که با دیگران آن گونه رفتار کنید که مایلید با شما آن گونه رفتار کنند، در آموزه ها و کلام پیامبران امامان و اندیشمندان و فلاسفه به چشم می خورد. به عنوان نمونه در فراز از نامه امام علی (ع) به فرزندش این مطلب به روشنی بیان گردیده است: «أی بنی تفهم وصیتی و اجعل نفسک میزانا فیما بینک و بین غیرک فأحبب لغيرک ما تحب لنفسک و اکره له ما تکره لنفسک و لا تظلم کما لا تحب أن تظلم و أحسن کما تحب أن یحسن إلیک و استقبح من نفسک ما تستقبح من غیرک و ارض من الناس لک ما ترضی به لهم منک» (حرانی، ۱۴۰۴، ۸) فرزندم، خودت را میزان میان خود و دیگران قرار ده، پس آنچه را برای خودت دوست می داری برای دیگران هم دوست بدار و آنچه را برای خودت نمی پسندی برای دیگران هم مپسند و ستم روا چنان که دوست نداری به تو ستم روا داشته شود و نیکی کن چنان که دوست داری به تو نیکی کنند و آن دسته از رفتارهای دیگران که زشت می شماری، اگر خودت هم انجام دادی زشت بشمار و آنچه

را برای خود می‌پسندی برای دیگران نیز پسند.

این یک اصل بسیار مهم در برقراری روابط حسنه است که عدالت در رفتار را تضمین می‌کند و جلو بسیاری از خود خواهی‌ها، بی‌عدالتی‌ها و رفتارهای غیر انسانی را می‌گیرد.

ب. قانون ناگزیری

قانون ناگزیری یا چاره نداشتن می‌گوید که انسان الزاماً نمی‌تواند همه چیز را به همان شکلی که خود می‌خواهد داشته باشد و یا آن را به هر شکلی که می‌خواهد تغییر دهد. خیلی مواقع مدیران به مسائل و موضوعاتی بر می‌خورند که چاره‌ای جز تحمل آن ندارند. بر اساس این قانون مدیر به جای این که بیندیشد که چگونه می‌توان از شر دانش آموز یا معلم تنبل و بی‌انضباط فرار کرد، بهتر است که به این اندیشه باشد که چگونه می‌توان با او ساخت و با او کنار آمد و بالاخره چگونه می‌شود از او چیزی بهتر ساخت. بهره‌برداری از این قانون ضمن این که قدرت تحمل مدیران را زیاد می‌کند، راه کار کردن و ساختن آن‌ها را نیز یاد می‌دهد.

ج. قانون دوری از جدال و ستیز

جدال و ستیز و حتی درگیری لفظی سبب از دست دادن حرمت، و ارزش و احترام طرفین مجادله می‌شود که به سادگی نمی‌توان آن را جبران کرد. مجادله باعث به وجود آمدن هاله‌ای از ابرهای تیره در روابط انسانی می‌شود. در منابع دینی از بسیاری از مجادله‌ها منع شده است در فرمایش از پیامبر اکرم (ص) آمده است که فرد مسلمان و مؤمن چنانچه حق با او هم باشد، با برادر خود وارد مجادله نشود؛ وَقَالَ ص لَا يَسْتَكْمِلُ عَبْدٌ حَقِيقَةَ الْإِيمَانِ حَتَّى يَدَعَ الْمِرَاءَ وَإِنْ كَانَ مُحِقًّا (علامه مجلسی ۱۴۰۴، ج ۲، ۱۳۸) هیچ کس حقیقت اسمان را تکمیل نمی‌کند مگر آن که ترک مجادله کند ولو آن که حق با او باشد.

ایجاد رابطه حسنه با معلمان

مدیران آموزشی باید از توانایی و مهارت برقراری ارتباط حسنه با گروه‌های دخیل در نظام آموزشی را داشته باشند که سه دسته افراد از ارکان یک نظام آموزشی محسوب می‌شود مانند معلمان، دانش آموزان و اولیاء دانش آموزان یا دانش جویان. معلمان از ارکان اساسی تعلیم و تربیت هستند. برقراری روابط حسنه و جلب نظر و رضایت آنان یکی از اساسی‌ترین

مسئولیت‌های مدیر آموزشی می‌باشد. برای برقراری روابط حسنه با معلمان (کیمبل وایلز) راه‌های عملی را پیشنهاد می‌کند که به اختصار بیان می‌گردد:

۱. احترام به شخصیت معلمین که با آن‌ها سروکار دارد.
۲. توجه به مشکلات معلمان و اولویت بر رفع آن‌ها نسبت به مشکلات خود مدیر.
۳. توجه و احترام به عقاید و پیشنهادات معلمان.
۴. تشکیل جلسات ملاقات با معلمان.
۵. تشویق به فعالیت‌های اجتماعی که روابط دوستانه‌ای بین اعضای سازمان آموزش به وجود می‌آورد.

۶. به وجود آوردن شرایط راحت و جذاب در محیط کار.

۷. داشتن رفتار متناسب و آمیخته با احترام نسبت به معلمان (میر کمالی، ۱۳۸۸، ۱۹۱-۱۹۳)

ایجاد روابط حسنه با دانش آموزان

یکی دیگر از عناصر انسانی سازمان آموزشی دانش آموزان است. دانش آموزان درون داد و مواد اولیه یک سازمان آموزشی که باید در فرایند زحمات، برنامه‌ها و فعالیت‌های مستمر مدیران و معلمان پرورش بیابند و به عنوان خروجی و بازده حاصل کار دستگاه تعلیم و تربیت تحویل جامعه شوند. به همین اساس برقراری روابط انسانی با آنان به منظور تربیت مطلوب مهم‌ترین کار مدیران و معلمان خواهد بود.

اجتماعی شدن و داشتن نگرش مثبت به هم نوعان یک از اهداف تعلیم و تربیت است. برای برقراری روابط حسنه با دانش آموزان کیمبل وایلز روش‌های را به مدیران و معلمان توصیه می‌کند که عبارت است از:

۱. مدیران باید به شخصیت دانش آموزان احترام بگذارند.
 ۲. هر شاگرد باید احساس تعلق و پذیرفته شدن و قسمتی از مدرسه بودن را داشته باشد.
 ۳. با هر دانش آموز باید به طور منصفانه و عادلانه رفتار شود.
 ۴. هر شاگرد باید احساس کند که مدیر و معلمان دوست او هستند.
- هر دانش آموز باید بداند که احساسات، آرزوها و توانایی‌هایش در برنامه فعالیت‌های مدرسه ملحوظ است. (همان، ۱۹۶)

ایجاد روابط حسنه با اولیاء

خانواده نخستین نهاد اجتماعی است. مدیران آموزشی باید با درک همکاری اولیاء در تعلیم و

تربیت و پیشبرد اهداف آموزشی از هر فرصت مناسبی در جهت برقراری و حفظ روابط بین مدرسه و خانواده استفاده کنند. این رابطه می تواند به حل بسیاری از مشکلات دانش آموزان و اصلاح رفتار آنان کمک کند. برقراری رابطه حسنه با اولیاء و جلب همکاری آنان می تواند آثار مثبت و سازنده زیادی داشته باشد که به برخی از آن ها به طور اختصار اشاره می شود.

۱. کمک به شناخت ویژگی های روانی، جسمی، اخلاقی، رفتاری، استعدادی، ناراحتی ها و مشکلات دانش آموزان.

۲. کمک به شناخت وضع خانواده از نظر فرهنگی، اخلاقی، اقتصادی و غیره.

۳. بررسی نارسایی های آموزشی و اشکالات کار دانش آموزان در یادگیری درسی، رفتار و پیشرفت تحصیلی.

۴. کمک به شناخت، و ارزیابی روش های آموزشی.

۵. کمک به بررسی امکانات، تنگناها و مشکلات مدرسه و امکان توسعه وسایل و روش ها.

۶. کمک به برنامه ریزی و اجرای برنامه های آموزشی.

۷. کمک به شناخت، درک و رفع ناراحتی ها و گرفتاری های معلمان و کارکنان.

۸. کمک به تشریح و توضیح پیشرفت ها، موفقیت برنامه در سطح جامعه.

۹. کمک های مالی و تجهیزاتی و ایمنی و بهداشتی.

۱۰. حفظ رابطه مدرسه و جامعه و مشارکت مدرسه در حل مسایل روز.

۱۱. کمک به شناخت علل رفتارها و اصلاح آن ها.

۱۲. کمک به کنترل اتمام تکالیف و وظایف مدرسه. (همان، ۱۹۷-۲۰۶)

مهمترین موانع ارتباط (در فعالیت های آموزشی و کلاس درسی)

۱. بحث شفاهی

استفاده مداوم از یک محرک باعث کاهش یاد گیری و تدریس می شود. تدریس کلامی هر چه بیشتر مورد استفاده قرار گیرد کارایی کمتری خواهد داشت. برای افزایش کارایی تدریس می بایست علاوه بر علائم و نمادهای شفاهی از علائم غیر کلامی و کانال های مختلف دیگر نیز استفاده کرد.

۲. جالب توجه نبودن پیام

برای گیرنده پیام ارزش اطلاع موجود در هر پیام بسته به جالب بودن، تازه بودن و غیر قابل

پیش بینی بودن پیام است. هر چه عناصر تازه پیام بیشتر باشد ارزش آن بالاتر رفته و برای فراگیران جالب توجه تر خواهد بود. برای کاهش اثر این محدودیت معلم می بایست ابتدا مخاطبان را شناسایی کرده و از گرایشها، اطلاعات و نیازهای آنها مطلع شده و سپس تدریس خود را بر اساس آن اطلاعات آغاز کند.

۳. انتقال منفی

انتقال منفی غالباً در ارتباط کلامی ایجاد می شود و مناسبترین راه از بین بردن اثر آن ایجاد ارتباط از کانال های مختلف به ویژه استفاده عکس، اسلاید و فیلم در آموزش است.

۴. رویایی شدن یا در خود فرو رفتن

رویایی شدن یک وسیله تدافعی است که شاگرد در برابر محیط خشک کلاس از خود نشان می دهد. در این حالت شاگرد علیرغم حضور فیزیکی کاملاً از محیط کلاس و فعالیت های یاد گیری دور می شود. با افزایش سطح درک شاگرد و جذابیت موضوع و به کار گیری روش های مختلف ارتباطی می توان این حالت را کاهش داد.

۵. عدم درک

معلم می بایست سعی کند مطلبی را که به فراگیران آموزش می دهد در خود فهم و ادراکشان باشد تا فراگیران بتوانند ارتباط لازم را با او برقرار کنند. بیان مطلب به همراه مثال های مانوس باعث انتقال پیام به طور محسوس و ملموس به مخاطب می شود.

۶. عوامل فیزیکی نامناسب

ناراحتی شاگرد بر اساس عوامل فیزیکی کلاس ممکن است سبب قطع ارتباط او با معلم شود. (شعبانی، ۱۳۹۱: ۹۱).

نتیجه گیری:

ارتباطات یکی از مهمترین ابزار جامعه متمدن است و می توان گفت که ارتباطات مهمترین عامل توسعه و تعالی انسانی است. سازمان هایی که تاکید بیشتری بر ارتباطات سازمانی اثر بخش دارند نسبت به دیگر سازمانها موفق ترند. کارایی و اثربخشی یک سازمان و تحقق اهداف سازمان رابطه ای نزدیکی با ارج گذاری به شخصیت افراد درون سازمان و ایجاد انگیزش و رضایت شغلی دارد که یکی از عناصر آن ایجاد رابطه انسانی مطلوب با افراد و همکاران و دانش آموزان و تمام ذی نفعان سازمان آموزشی است.

نظریه روابط انسانی در اعتراض به دیدگاهها و مکاتب مدیریتی کلاسیک قبل از شکل گیری نظریه روابط انسانی پدید آمد. مطالعات معروف به هاثورن که توسط التون مایو و همکاران او انجام شد به این نتیجه رسید که بهره‌وری، پدیده‌ای صرفاً فنی نیست بلکه فرایند اجتماعی است و در واقع، نگرش کارگران نسبت به کار و همکاران و سرپرستان، نیز از جمله عواملی مهم است که بهره‌وری را تعیین می‌کند.

اندیشمندان این رشته شاخص‌ها یا عواملی که نشان دهنده روابط انسانی در یک سازمان به ویژه سازمان آموزشی هستند، بیان نموده‌اند که مهم‌ترین شاخص‌ها مورد بررسی قرار گرفته است و از دیدگاه دینی نیز مورد بحث واقع شده است مانند: درک توانمندی‌ها، استعدادها، علایق، نیازها همکاران و دانش آموزان، مشکل شناسی و حل مشکل در سازمان، پذیرش تفاوت‌های فردی، دوست داشتن دیگران، خوب گوش دادن و پذیرفتن افراد، برقراری بهداشت روانی در محیط آموزشی، ایجاد روابط حسنه در آموزشگاه، و بیان قانون اصول کلی روابط حسنه، و ایجاد روابط حسنه با افراد دخیل و ذی‌نفع در سازمان آموزشی مانند معلمان، دانش آموزان و اولیاء.

کتابنامه

قرآن کریم

- الوانی، سید مهدی (۱۳۸۵) مدیریت عمومی، تهران: نشر نی.
- حرانی، حسن بن شعبه، تحف العقول، جامعه مدرسین، قم، ۱۴۰۴.
- رایبیز، استفین پی (۱۳۸۵) مبانی مدیریت رفتار سازمانی، تهران: انتشارات سمت.
- سرمد، غلام علی، روابط انسانی در سازمانهای آموزشی، سمت، تهران، چ سوم ۱۳۸۲.
- شعبانی، حسن (۱۳۹۱) مهارت های آموزشی و پرورشی روشها و فنون تدریس، تهران: انتشارات سمت.
- صافی، احمد، سازمان و مدیریت در آموزش و پرورش، ارسباران، تهران، چ پنجم ۱۳۸۱.
- علاقه بند، علی، مبانی نظری و اصول مدیریت آموزشی، روان، تهران، چ هجدهم ۱۳۸۵.
- کلینی، محمد، الکافی، دار الکتب الاسلامیه، تهران، ۱۳۶۵.
- مجلسی، محمد باقر، بحار الانوار، موسسه الوفاء، بیروت لبنان، ۱۴۰۴.
- معقول، علی؛ قراری، محمد؛ دانایی، شیرین. نقش ارتباطات سازمانی در نظام آموزشی ماهنامه پژوهش ملل. دوره دوم. شماره ۱۴. بهمن ۱۳۹۵.
- معین، محمد، فرهنگ فارسی، انتشارات امیرکبیر، تهران، ۱۳۸۳.
- میرسپاسی، علیرضا، مدیریت منابع انسانی و روابط کار، ناشر مؤلف، تهران، ۱۳۶۹.
- میرکمالی، محمد، روابط انسانی در آموزشگاه، یسطرون، تهران، چ هشتم ۱۳۸۸.
- میلر، کاترین (۱۳۸۶). ارتباطات سازمانی. مترجمان زهره خوشه نشین و همکاران، تهران: انتشارات علامه طباطبایی.