



روابط انسانی در مدارس



۲۳

دوره ۴
شماره ۲
بهار ۱۳۸۸

نجمه سادات ساداتی
کارشناس ارشد مدیریت آموزشی

ژوئیه گاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

مقدمه

سازمان با وجود ارتباط بین مؤلفه‌های آن معنا پیدا می‌کند. در صورتی که در سازمان ارتباط سالم و اثربخش وجود داشته باشد، حرکت سازمان به سمت اهداف تعیین شده میسر است. به عبارت دیگر ارتباط یکی از عوامل بنیادی هویت سازمان و جوهره‌ی اصلی مدیریت است.

امروز صاحب‌نظران مدیریت بر این باورند که نیروی انسانی به‌عنوان اصلی‌ترین دارایی سازمان‌ها و به‌عنوان مزیت رقابتی مطرح است و وجود روابط سالم مبتنی بر همکاری و همدلی بین این منابع ارزشمند از جمله مهم‌ترین عوامل اساسی برای موفقیت در همه‌ی سازمان‌ها اعم از صنعتی، اداری، خدماتی، آموزشی و... است.

توجه به نیروی انسانی در سازمان‌ها طی سال‌های اخیر بخش عظیمی از زمان و سرمایه‌ی سازمان‌های پیشرو را به خود اختصاص داده است. رشته‌ی ارتباط سازمانی، بسیاری از دشواری‌های سازمانی را تحلیل می‌کند و برای آن‌ها راه‌حل مناسب می‌یابد. (فخیمی، ۱۳۷۹، ص ۴۱۰)

ایجاد سازمان تحت شرایطی که استقرار ارتباط مشکل و یا به کلی غیرممکن باشد، کاری بیهوده است. «هربرت سایمون» می‌گوید: «سازمان نمی‌تواند بدون ارتباط وجود

داشته باشد.» «چستر بارتارد» نیز می‌گوید: «تهیه‌ی یک سیستم ارتباطی از جمله وظایف اساسی مدیر است.» به‌طور کلی هر عاملی که مزاحم تبادل اطلاعات بین فرستنده و گیرنده پیام بشود از موانع ارتباط محسوب می‌شود. با توجه به اهمیت فراوان ارتباط در سازمان‌ها، شناخت و رفع پدیده‌های خاصی که به صورت مانع بر جریان سالم ارتباط اثر می‌گذارند و آن را دچار انسداد، کندی و پیچیدگی می‌کنند برای مدیران اهمیت بسیار دارد.

ارتباط فردی، فرایند تبادل اطلاعات و انتقال معنی میان دو نفر یا درون یک گروه است. موانع فردی یا موانعی که با عامل انسانی ارتباط پیدا می‌شود شامل مسائلی می‌شود که که خصوصیات گیرنده و فرستنده‌ی پیام و اختلاف بین دو طرف را زیر سؤال می‌برد (رضائیان، ۱۳۷۴، ص ۲۲۹).

بنابراین مدیران باید عوامل بازدارنده‌ی روابط انسانی سالم را شناخته و در رفع آن بکوشند.

در این مقاله قبل از این که به عوامل بازدارنده‌ی روابط انسانی سالم بپردازیم، ابتدا مفهوم ارتباط و سپس ویژگی‌های روابط انسانی سالم و اثربخش را به‌طور خلاصه بررسی می‌کنیم، سپس به عوامل بازدارنده‌ی روابط انسانی سالم اشاره می‌کنیم و در انتها به مهم‌ترین این عوامل که عامل تعارض و تضاد سازمانی می‌باشد، می‌پردازیم. و تأثیرات کارکردی و غیر کارکردی آن را به اجمال بررسی می‌کنیم.

مفهوم ارتباط

در فرهنگ فارسی معین «ارتباط» به معنای «پیوند دادن» و «ربط دادن» آمده است و به صورت اسم‌مصدر به معنی بستگی، پیوند، پیوستگی و رابطه استعمال می‌شود. (معین، ۱۳۶۰، ص ۱۹)

در علم مدیریت برای ارتباط تعاریف بسیاری ذکر شده است. که در این‌جا به دو مورد بیان می‌شود.

الف) هر فراگردی که به‌وسیله‌ی آن مقدمات تصمیم‌گیری از یک عضو سازمان به عضو دیگر انتقال داده شود. (هوی و میسکل، ۱۳۷۳، ص ۳۱۲)

ب) ارتباط عبارت است از: مبادله‌ی اطلاعات و کاری که بر روی انتقال آن به دیگران صورت می‌گیرد. (فرنک و لارسن، ۱۹۷۲، ص ۳، به نقل از فانی و عرب‌کلمری، ۱۳۸۴، ص ۴۴)

اهمیت روابط انسانی در مدارس

آن‌چه در حیات انسانی حائز اهمیت است نیاز به همزیستی با یکدیگر و روابط انسانی است. روابط انسانی موهبتی است که در انسان به ودیعه گذاشته شده تا بتواند دیگران را درک کند و با آن‌ها زندگی کند. روابط انسانی سرمنشأ رفع همه‌ی نیازهای انسانی است. در سایه‌ی

روابط انسانی، روان انسان تلطیف می‌یابد، استعدادش می‌شکفتد و به‌بار می‌نشیند.

تعلیم، تغییر در رفتار است و مدرسه، جولانگاه تغییر و تبدیل است. پایه و اساس تغییر هم عشق و محبت است که در روابط انسانی محقق می‌گردد. تا مدیر یا معلم، دانش‌آموز، اولیاء و... رابطه برقرار نکند چگونه می‌تواند احساسات و عواطف خود را به آن‌ها منتقل کند و موجب تغییر گردد؟

از عوامل مهمی که بر روابط انسانی در آموزشگاه اثری غیرقابل انکار دارد شرایط و جو حاکم بر مدرسه است. مدیر به‌عنوان هماهنگ‌کننده، در ایجاد جو، مسئولیت سنگین تری دارد.

روابط انسانی به مطالعه‌ی راه‌های ایجاد زمینه‌ها و شرایط مناسب برای زندگی و رشد افراد می‌پردازد. محیط و شرایط مناسب به وضعیت و یا موقعیتی اطلاق می‌شود که در آن افراد بتوانند از طریق دست‌یافتن به نیازهای منطقی خود، رشد کنند. رشدی که در راستای فطرت آن‌هاست. در نهایت استعداد و توانایی‌های بالقوه‌ی آنان را به شکلی که با ویژگی‌های موجود زنده، سازگاری داشته باشد.

ویژگی‌های ارتباط سالم و اثربخش

به عقیده‌ی رابینز ارتباط در یک گروه یا سازمان دارای چهار نقش است. این چهار نقش عبارتند از: کنترل، ایجاد انگیزه، ابراز احساسات و اطلاعات. (استیفن پی‌رابینز، ترجمه‌ی اعرابی، ۱۳۷۸، ص ۵۸۲)

بدیهی است ارتباط زمانی سالم و مؤثر است که بتواند این چهار نقش را به صورت اثربخش ایفا نماید.

به عقیده‌ی رابینز ارتباط به چند روش رفتار اعضا را کنترل می‌کند. سازمان‌ها سلسله‌مراتب، اختیارات و دستورالعمل‌های رسمی دارند که کارکنان باید آن‌ها را رعایت کنند. در واقع کارها به گونه‌ای انجام می‌شود که ارتباط نقش کنترل‌کننده را ایفا می‌کند. حتی ارتباط غیررسمی هم رفتار اعضا را کنترل می‌کند.

ارتباط در کارکنان و اعضا سازمان، ایجاد انگیزه می‌کند. تعیین هدف‌های خاص، بازخورد نتایج عملیات و گزارش درباره‌ی میزان پیشرفت و تقویت رفتار مطلوب و مورد نظر، موجب انگیزه و ارتباط می‌شود.

از آن‌جایی که گروه مهم‌ترین منبع ارتباط اجتماعی است، ارتباط درون‌گروهی موجب تخلیه‌ی انسان از فشارهای روانی می‌شود و وی را در راه تأمین نیازهای اجتماعی کمک می‌کند.

آخرین نقش ارتباط در رابطه با تمهیداتی است که در زمینه‌ی تصمیم‌گیری به‌وجود می‌آید. ارتباط می‌تواند اطلاعاتی را ارائه کند که افراد و گروه‌ها برای تصمیم‌گیری به آن‌ها نیاز دارند و می‌توانند از طریق تبادل داده‌ها، شیوه‌های مختلف اجرایی را ارزیابی و بهترین راه‌حل را انتخاب نمایند.

هیچ‌یک از چهار وظیفه نسبت به دیگری برتری ندارد، برای این‌که گروه به شیوه‌ای مؤثر عمل کند، باید اعضای خود را کنترل و در آن‌ها ایجاد انگیزه نماید تا آنان کارها را به نحو احسن انجام دهند، همچنین باید روشی را در پیش گیرد که افراد آن‌چه در دل دارند بیرون بریزند (ابراز احساسات) و سرانجام تصمیمات معقولی اتخاذ کنند. تقریباً در هر نوع ارتباطی که در گروه یا سازمان برقرار می‌شود، پدیده‌ی ارتباط یک یا چند نقش مزبور را ایفا می‌کند. (استیفن پی‌رابینز، ترجمه‌ی اعرابی، ۱۳۷۸، ص ۵۸۲ تا ۵۸۴)

پژوهشگران هشت ویژگی را در مورد ارتباط اثربخش نام برده‌اند که به‌طور خلاصه به آن‌ها اشاره می‌کنیم. ۱. اهمیت دادن مدیر به ارتباط، ۲. یکی بودن گفتار و کردار، ۳. دوطرفه بودن ارتباط، ۴. ارتباط رودررو، ۵. مشارکت در مسئولیت به هنگام ارتباط، ۶. رسانیدن خبرهای ناگوار، ۷. درخور شنونده بودن پیام، ۸. دائمی بودن ارتباط. (استیفن پی‌رابینز، ترجمه‌ی اعرابی، ۱۳۷۸، ص ۶۰۳)

عوامل اثربخش ارتباط میان‌فردی

از آن‌جایی‌که واحد سازنده‌ی همه‌ی انواع ارتباط اعم از ارتباط میان‌سازمانی، ارتباط درون‌سازمانی، ارتباط میان‌گروهی و... ارتباط میان‌فردی است، اثربخشی این نوع ارتباط نقش عمده‌ای در اثربخشی کلیه‌ی ارتباط سازمانی ایفا می‌کند. ارتباط میان‌فردی هم‌چون شکل‌های

دیگر رفتار انسانی، می‌تواند در دو حد غایی بسیار اثربخش و بسیار غیر اثربخش مطرح شود. به احتمال بسیار فراوان هیچ رفتار متقابل انسانی نمی‌تواند کاملاً موفقیت‌آمیز و یا کاملاً غیر اثربخش باشد.

۱. گشودگی

مفهوم کیفی گشودگی، حداقل در

سه جنبه‌ی اساسی ارتباط فردی، خود را

بروز می‌دهد. اول فرستنده پیام در ارتباط

میان‌فردی باید کسی باشد، که چهره‌ی خود را در مقابل طرف‌های

ارتباطی خود بگشاید و با یک گشودگی نسبی با آن‌ها مواجه شود. به

عبارت دیگر، هرکس می‌تواند بخش عظیمی از اطلاعات مربوط به

خود را که می‌تواند در فراگرد ارتباط میان‌فردی مؤثر واقع شود، مخفی

کرده و در نتیجه، فراگرد ارتباطی را از مسیر طبیعی خود خارج سازد.

دومین جنبه از گشودگی، اشتیاق فرستنده‌ی پیام یا مبدأ ارتباطی به بروز

صادقانه‌ی محرکات وارد بر خود است و این‌که بر او چه تأثیری نهاده‌اند.

اغلب انسان‌ها علاقه‌مندند که دیگران در مقابل گفته‌ها و یا اعمال آن‌ها

عکس‌العمل واضحی از خود نشان دهند. سومین جنبه از گشودگی که

برای اولین بار توسط «آرتور بوچنر» و «کلیفورد کلی» مطرح شده است



۲۵

دوره‌ی ۴
شماره‌ی ۳
بهار ۱۳۸۸



بر آن می‌دارد که او را بهتر بشناسیم و به احساسات و عواطف او پی‌بریم و بتوانیم با او بهتر همدلی کنیم. سومین گام، بکوشیم آن‌چه دیگری براساس نگرش و توانایی خود تجربه کرده است ما نیز تجربه کنیم. مهم است که بدانیم این تجربه می‌باید براساس نگرش و احساسات او باشد نه آن‌چه خود می‌اندیشیم. خود را کاملاً در جای او و به جای او قرار دادن و نقش او را ایفا کردن ما را بر آن می‌دارد که او را بهتر درک کنیم.

۳. حمایت‌گری

یک رابطه‌ی میان‌فردی مؤثر و قابل اتکا، رابطه‌ای است که در یک فضای حمایت‌گرانه شکل گرفته باشد. ارتباط میان‌فردی باز و همدلانه نمی‌تواند در یک فضای توأم با هراس و تهدید دوام یابد و دیر یا زود به گسیختگی رابطه منجر می‌شود. اگر شرکت‌کنندگان در یک فراگرد ارتباطی احساس کنند که از سخنان و کردار آنان انتقاد به عمل می‌آید و مورد تهاجم قرار می‌گیرند، از هر اقدامی که به نشان دادن خواسته‌ها و

با مفهوم تملک احساسات و تفکرات مرتبط است. و چنین تعبیر می‌شود که شخص مورد نظر احساسات و تفکرات خود را که کاملاً در اختیارش قرار دارد و خود به آن‌ها کاملاً واقف است و مسئولیت آن را برعهده دارد به اطلاع دریافت‌کننده پیام برساند.

۲. همدلی

شاید یکی از دشوارترین جنبه‌های کیفی ارتباط، به کارگیری همدلی در یک رابطه‌ی متقابل است. همدلی یعنی فرستنده‌ی پیام و گیرنده‌ی پیام هر دو به یک احساس یگانه دست یافته‌اند. سه گام برای به‌کارگیری و بالا بردن مهارت‌های مربوط به همدلی عبارتند: از: نخستین گام، پرهیز از قضاوت و ارزیابی رفتار طرف مقابل است. دومین گام درک احساسات و عواطف طرف مقابل است؛ درک خواسته‌ها و نیازها، آمال، توانایی‌ها، تجارب، بیم‌ها و هراس‌های طرف مقابل ما را



نیازها و یا مکنونات درونی آن‌ها بینجامد، پرهیز می‌کنند.

۴. مثبت‌گرایی

مثبت‌گرایی در یک رابطه‌ی میان‌فردی حداقل به سه جنبه یا عوامل مختلف تکیه دارد. ۱. ارتباط میان فردی زمانی به‌درستی شکل می‌گیرد و پرورش پیدا می‌کند که احترام مثبت و معینی برای خویشتن در نظر داشته باشیم. کسانی که در مورد خود مثبت می‌اندیشند این احساس مثبت را به دیگران منتقل و آنان را وادار به مثبت‌پنداری می‌کنند. ۲. ارتباط میان‌فردی زمانی به‌درستی شکل می‌گیرد که احساسات خوشایند خود را نسبت به طرف مقابل به او منتقل کنیم. روشن است که این در وجود شخص مقابل، اثر مثبت گذارده و او را برآن می‌دارد و تشویق می‌کند که در ارتباط مورد نظر فعال‌تر برخورد کرده و سطح ارتباطی خود را به تراز بالاتری بکشاند. ۳. یک احساس مثبت و خوشایند در مورد وضعیت عمومی حاکم بر ارتباط، برای تعامل یا میان‌کنش اثربخش بین دو یا چند نفر، بسیار حیاتی و مهم است. به عبارت دیگر، عدم مشاهده‌ی تمایل و اشتیاق از سوی مخاطب یا مخاطبان، فرستنده‌ی پیام را به سوی انصراف از ارتباط و گسستگی ارتباطی می‌کشاند.

۵. تساوی

تساوی خاصیتی ویژه است. یک فرد ممکن است باهوش‌تر، قوی‌تر، ثروتمندتر و حتی سالم‌تر باشد. هرگز دو نفر از تمام جنبه‌ها با یکدیگر مساوی نخواهند بود. با وجود این عدم تساوی، ارتباط میان‌فردی عموماً زمانی مؤثرتر خواهد بود که فضای حاکم فضایی مبتنی بر تساوی باشد. این بدان معنی نیست که افراد غیر مساوی نمی‌توانند ارتباط برقرار کنند. ولی اگر بخواهند، ارتباط آنان با یکدیگر ارتباطی مؤثر باشد، باید تساوی در شخصیت آن‌ها مورد توجه باشد و یا این که به نقاط مشترک که نوعی تساوی است تأکید بیشتری شود. این بدان معنی است که می‌باید در ارتباط میان‌فردی سیاست یا خط‌مشی خاصی وجود داشته باشد که از طریق آن به شناسایی ویژگی‌های فردی طرفین ارتباط، دست یافت. نکته‌ی حایز اهمیت این است که طرفین ارتباط در نظر داشته باشند که هر دو انسان و موجوداتی گراتبها هستند و هریک خصیصه‌هایی دارند که به نوبه‌ی خود می‌تواند برای دیگران ارزشمند باشد (فرهنگی، ۱۳۸۰، صص ۱۱۲-۱۱۳).

عوامل بازدارنده‌ی روابط انسانی سالم

هر عاملی که بتواند بر ویژگی‌های روابط سالم و اثربخش تأثیر منفی بگذارد، در گروه عوامل بازدارنده‌ی روابط انسانی سالم جای می‌گیرد. عوامل بازدارنده‌ی روابط انسانی سالم هم جنبه‌ی مادی و هم جنبه‌ی غیرمادی دارند. نمونه‌ی عوامل مادی مشکلات

مربوط به مکان (مثل سر و صدا) و بعد فاصله و اندام‌های حسی طرفین برقراری ارتباط است، که به دلیل صراحت موضوع از بررسی آن صرف‌نظر می‌شود.

عوامل بازدارنده‌ی غیرمادی را می‌توان به شکل‌های متعددی تقسیم‌بندی کرد که سرآمد آن‌ها عبارتند از:

۱. کل‌نگری

کل‌نگری در مقابل تفکیک اعمال برحسب شرایط قرار دارد. نگرش کلی به مسائل از جمله عواملی است که در برقراری و ادامه‌ی روابط انسانی سالم مشکلاتی ایجاد می‌کند. منظور از کل‌نگری، دیدن پدیده‌ها به صورت سیاه و سفید، یا استفاده از کلماتی هم‌چون همه، تمام یا تمامی، همگی، همگان و مانند آن است. مثل این که کسی همه‌ی مردم را بد یا خوب دارای صفات معینی تصور کند، درحالی‌که هرکس را باید با توجه به نقش‌هایش مورد قضاوت قرار داد. انسان با توجه به نقشی که می‌پذیرد، انتظارات اعضای گروه را از خود نشان می‌دهد، پس می‌تواند در موقعیت‌های مختلف در نقش‌های مختلف ظاهر شود، پس کل‌نگری اشتباه است.

برقراری روابط انسانی به این بستگی دارد که هرکس بتواند دیگری را در نقش یا جایگاه خاص خودش ببیند و حتی رفتار او را در آن نقش پیش‌بینی کند.

۲. ناسازگاری

سازگاری باعث تحکیم روابط می‌شود. سازگاری با محیط، تحمل آن را آسان می‌کند، و در صورت ناسازگاری و مقابله با محیط مشکلات رفتاری انسان تشدید می‌شود. به‌عنوان نمونه‌ای از سازگاری می‌توانیم از قبول هنجارهای خرده‌فرهنگ‌های سازمان آموزشی نام ببریم. اگر فرد طبق هنجارهای گروه رفتار کند از طرف گروه پذیرفته می‌شود و رفتارش باعث رضایت گروه است ولی عکس آن باعث می‌شود عضو ناسازگار رابطه‌ی خوبی با گروه نداشته باشد و طرد شود. افراد بنا به دلایلی از قبیل تلقین وجهه، بی‌خبری از آداب و رسوم دیگران، نیاز به شرکت در مبادلات اجتماعی و اقتصادی و مجازات مایلند طبق هنجارهای گروه رفتار می‌کنند.



۲۷

دوره‌ی ۴
شماره‌ی ۳
بهار ۱۳۸۸



۳. عدم ادراکات متقابل

اگر طرفین ارتباط، درک متقابلی از هم نداشته باشند، ارتباط سالمی بین آنان شکل نمی‌گیرد و نمی‌توانند ارتباط مؤثری داشته باشند. رفتار هر فرد معلول گذشته و خصوصیات فردی اوست و از ادراکات او ریشه می‌گیرد. انسان براساس ادراکات خود موقعیت را ارزیابی و براساس آن عمل می‌کند. بنابراین شناخت ادراکات به درک متقابل افراد کمک می‌کند و منجر به رابطه‌ی سالم و اثربخش می‌شود. پس لازمه‌ی درک رفتار افراد، مطالعه و درک فرهنگی است که در آن زندگی می‌کنند، زیرا هر کس دنیای خود را از طریق ادراکات خود و از طریق سازمان دادن به این ادراکات می‌شناسد و یا می‌فهمد. به‌عنوان مثال در سازمان‌های آموزشی شناخت ادراکات دانش‌آموز از طرف معلم لازم و ضروری است تا بتواند رابطه‌ی سالم و اثربخشی با او برقرار کند.

۴. انتظارات و پیشداوری‌ها

از عواملی است که می‌تواند روابط اعضای سازمان را به تیرگی بکشد. در سازمان‌های آموزشی این مسئله از دو بعد مطرح می‌شود: ارتباط متقابل اعضای سازمان و ارتباط متقابل برون‌سازمانی. در هر دو بعد اگر طرفین از یکدیگر انتظارات نامعقول داشته باشند، و یا روابط خود را براساس پیشداوری‌های نادرست شکل دهند، در روابطشان اختلال ایجاد خواهد شد. بنابراین معلمان و دیگر کارکنان مراکز آموزشی تقریباً همیشه در معرض فشارهای متعدد روانی برخاسته از انتظارات و پیشداوری‌های درون‌سازمانی و برون‌سازمانی قرار دارند.

۵. روحیه‌ی برد-باخت

این روحیه می‌تواند در روابط مشکل ایجاد کند. روحیه‌ی تعاون و همکاری، همدلی، روابط صمیمانه و اخلاص به نتایج موفقیت‌آمیز منجر می‌شود درحالی که روحیه‌ی مبارزه‌ی انفرادی یا گروهی نتیجه‌ی عکس می‌دهد. تکروری و داشتن روحیه‌ی مبارزه، باعث هدر رفتن نیروهای فردی می‌شود و در نیل به اهداف سازمان تأثیر منفی می‌گذارد.

۶. فرار از واقعیت

هر انسانی دارای پنج حق حیاتی است؛ حق حیات، آزادی عقیده‌ی دینی، حق معاش و مالکیت قانونی، آزادی تفکر و شرافت انسانی. حال اگر کسی این واقعیت را نپذیرد، یا آن را نادیده بگیرد، یک تغییر آن فرار از واقعیت است و باعث تیرگی روابط می‌شود. در هر سازمان مسائل و مشکلات متعددی ناشی از عوامل درونی و بیرونی وجود دارد، اعتقاد به این که در سازمان هیچ مشکلی وجود ندارد نوعی فرار از واقعیت است که هم در پیشبرد کار سازمان و هم در روابط اعضای آن تأثیر نامطلوب می‌گذارد.

۷. عدم توجه به نظام ارزش‌های اعضای سازمان و

نظام ارزشی سازمان

اگر نظام ارزشی سازمان و هریک از اعضای آن مورد توجه قرار نگیرند، روابط دچار اختلال می‌شود. محیط اجتماعی و هر سازمان آموزشی مجموعه‌ای است از ارزش‌ها، هنجارها و نظام اعتقادی که مشخص می‌کند فرد چگونه در مقابل محیط خود کنش و واکنش داشته باشد. بنابراین شناخت ارزش‌ها، نگرش‌ها، سوگیری‌های فردی کودکان و خانواده‌هایشان و همچنین نظام ارزشی سایر کارکنان واحد آموزشی به انضمام شناخت تفاوت‌های فردی می‌تواند تأثیر زیادی در بهبودی روابط داشته باشد.

۸. خودمداری

خودمداری در روابط اختلال ایجاد می‌کند، درحالی که توجه به نظرات و عقاید دیگران در جهت عکس، عمل می‌کند. خودمداری باعث تضعیف روحیه‌ی فرد مقابل می‌شود. روحیه، طرز تلقی افراد و گروه‌ها از محیط کار و گرایش نسبت به تلاش جمعی، بسیار در همکاری در جهت تحقق اهداف سازمان مؤثر می‌باشد. روحیه در مناسبات گروهی بسیار تعیین‌کننده است. برای جلوگیری از خودمداری افراد در سازمان‌ها باید نظرات خود را به صورت منطقی بیان کنند و قبل از هر کاری روی آن‌ها، به نظرات و واکنش‌ها توجه کنند و به‌جای برخورد شخصی با مسائل برخورد گروهی داشته باشند.

۹. عدم انعطاف‌پذیری و قبول انتقادهای منطقی

دیگران

این مورد در استحکام روابط گروهی بسیار مؤثر است. خشک بودن و اصرار بر حقانیت رأی خود در روابط تأثیر سوء دارد. در محیط‌های آموزشی، به‌خصوص در مناسبات پیچیده‌ی میان شاگردان و معلمان، وقوع حوادث و مسائل همواره قابل پیش‌بینی نیست. به همین دلیل شایسته است همواره برای مواجه شدن با آن‌چه غیرمنتظره است، آمادگی وجود داشته باشد، بی‌شک اجتناب از جمود فکری و سرسختی در آراء و اندیشه‌های انسان وسیله‌ی مؤثر برای این آمادگی و تقویت آن است. از طرف دیگر عوامل هیجانی در ساختار روابط اعضای گروه زمانی می‌تواند استحکام ایجاد کند که طرفین نسبت به یکدیگر همدل بوده و لغزش‌ها را با سعه‌ی صدر بپذیرند. هرچه اعضای سازمان‌های آموزشی نسبت به یکدیگر با گشاده‌دلی و چندوجهی بیندیشند در مناسبات خویش موفق‌تر خواهند بود.

۱۰. عدم آمادگی برای تغییر

نیات در بعضی مسائل مثل مسائل اساسی مذهبی یا دینی بسیار خوب است اما نیات رأی عامل جدایی انسان

از هموعان خویش می‌شود. هر سازمانی پویا و در حال تغییر و تحول است، پس اعضای سازمان‌ها نیز نمی‌توانند ثابت باشند. معلمان باید به قابلیت‌های افراد برای تغییر، اعتقاد داشته باشند و به این اصل اساسی بیندیشند. هرگاه کارکنان سازمان‌های آموزشی به دلایل متعدد از جمله عدم اعتقاد به تغییر، بی‌علاقگی به تغییر، ترس از ناشناخته‌ها و اگرچه از رویارویی با آن، ترس از عدم کفایت خود و یا وحشت از شکست در برابر تغییر و عوامل دیگر نتوانند تغییر را بپذیرند، دچار مشکلات متعدد خواهند شد.

۱۱. داشتن نگرش منفی

نگرش منفی در روابط کارکنان تأثیر منفی دارد و نگرش مثبت و منطقی باعث تحکیم روابط می‌شود. اساس کار معلم خوش‌بینی است و بر این اساس معلم می‌تواند برنامه‌های خود را در کلاس اجرا نماید. مددکاران اجتماعی بر این باورند که غفلت و بدرفتاری کودک ناشی از محرومیت‌های اجتماعی و اقتصادی است، نه عناد و دشمنی ارادی و از قبل طرح‌ریزی شده. بنابراین معلم باید با بسیاری از رفتارهای شاگردان در کلاس و یا همکاران نگاه مثبت داشته باشد این عامل روابط را بسیار مستحکم می‌کند و نگاه منفی روابط را دچار تنش می‌کند.

۱۲. عدم همکاری سرپرستان با طرح‌های بهسازی و تقویت روابط انسانی

ارائه‌ی آموزش‌های بهبود روابط انسانی آسان است ولی مشکل این است که در محیط کار مورد حمایت قرار نمی‌گیرد. در واقع مدیران با دید منطقی و عملی به آن نمی‌نگرند و به آن اعتقاد قلبی ندارند و تصور می‌کنند موقعیت آنان به خطر می‌اندازد. برخی از سرپرستان برای اجتناب از تأیید عرضه و آموزش روابط انسانی به ترفندهایی نظیر معشوش کردن موضوع یا فرایند، مشخص نکردن مسئولیت‌ها و نقش‌ها و سوء استفاده از قدرت برای رسیس به اهداف مشخص متوسل می‌شوند تا شاید بتوانند همان روابط سابق را که به آن عادت کرده‌اند حفظ کنند. (سرمد، ۱۳۸۰، صفحات ۱۵۶ تا ۱۷۱)

۱۳. تعارض و تضاد سازمانی

کار روزمره‌ی مدیران تا حد زیادی براساس روابط شخصی با دیگران و مبادله‌ی اطلاعات استوار است. با این وجود روابط میان افراد گاهی باعث اختلافات و عدم توافقی‌های بالقوه در محیط کار می‌شود. این اختلافات و عدم‌توافق‌ها، گاهی مشکلاتی به‌وجود می‌آورند که نهایتاً بر نتایج کار افراد اثر می‌گذارد بلکه رضایت آنان را نیز تحت‌تأثیر قرار می‌دهند. مدیری که اصول اساسی تعارض را می‌داند، دارای آمادگی بیشتری خواهد بود تا به‌طور موفقیت‌آمیز با این موقعیت‌های اجتناب‌ناپذیر، برخورد کند. مدیران حدود ۲۰ درصد از وقت خود را برای حل‌وفصل تعارض صرف می‌کنند و این شامل تعارض‌هایی است که

مدیر مستقیماً به‌عنوان یکی از طرف‌های اصلی درگیر است. در وضعیت‌های دیگر مدیر ممکن است در نقش واسطه یا شخص ثالث عمل کند و سعی می‌کند تعارض بین افراد درگیر را از میان بردارد.

تعریف تعارض

تعارض فرایند ادراک هرگونه ناسازگاری در درون یا بین افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها است که منتهی به رفتار پنهان یا آشکار متعارض در دو طرف گردد، مدیریت تعارض یعنی مدیریتی که بتواند در شرایطی که تعارض وجود دارد، به بهترین شکل سازمان را اداره کند. مدیریت تعارض، جلوگیری و یا سرکوب تعارض نیست، بلکه برخورد صحیح و بهره‌گیری از آن در جهت تأمین نیازها و ایجاد خلاقیت است. (اصفهانی، ۱۳۸۰، ص ۵۳)

تعریف: تعارض فرایندی است که در آن یکی از طرفین متوجه می‌شود علائق و موضوعات مورد توجهش مغایر با طرف گروه دیگر بوده و یا به گونه‌ای منفی تحت‌تأثیر آن

قرار دارد. مدیران سعی می‌کنند تعارض را با برخی روش‌ها کنترل و مدیریت نمایند. در نتیجه مدیران کنونی و آینده باید پویایی‌های تعارض و نحوه‌ی اداره‌ی مؤثر آن را بشناسند. (کیتنر، ۱۳۸۲، ص ۳۸۸)

مدیران خوب ۲۱٪ وقت خود را صرف مدیریت تعارض می‌کنند و الزامی است که با مباحث نظری و یافته‌های پژوهشی در زمینه‌ی تعارض آشنا باشند و مهارت مدیریت تعارض را کسب کنند (رضائیان، ۱۳۸۲، ص ۴).

تعریفی دیگر از تعارض می‌گوید:

تعارض وضعیتی است که در آن دو یا چند نفر درباره‌ی موضوعات اساسی مربوط به سازمان توافق ندارند یا نسبت به یکدیگر قدری خصومت احساسی نشان می‌دهند (شرمو هورن و دیگران به نقل از رضائیان، ۱۳۸۲، ص ۵).

در تعریف دیگری «هر نوع مخالفت یا تعامل خصمانه تعارض نامیده می‌شود که منشأ تعارض را مواردی مانند کمیابی منابع، موقعیت اجتماعی، قدرت یا نظام‌های ارزشی متفاوت می‌داند». (رضائیان، ص ۶)

در یک تعریف جامع می‌توان گفت: «تعارض فراگردی است که در آن یک‌طرف درمی‌یابد که منافعش با مخالفت یا واکنش منفی طرف دیگر مواجه گردید است.» (والز، ۱۹۹۵، به نقل از رضائیان، ۱۳۸۲، ص ۶)

عناصر مشترک در همه‌ی تعاریف تعارض عبارتند از: (۱) هردو طرف باید تعارض را درک کنند، وجود یا عدم وجود تعارض به ادراک افراد بستگی دارد و اگر هیچ‌یک از طرفین از وجود تعارض آگاه نباشد تعارضی وجود ندارد. (۲) مخالفت (۳) کمیابی منابع و یا مواد (۴) مانع (۵) ناسازگاری





منافع یا هدف‌های دوطرف (رضائیان، ۱۳۸۲، ص ۶)

نگرش‌های مختلف نسبت به تعارض

سه نگرش مختلف نسبت به تعارض وجود دارد.

۱. هرگونه تعارضی بد است و باید از آن اجتناب شود.

صاحب‌نظران مدیریت علمی به این باور، عقیده داشتند که هرگونه تعارضی زیان‌بار است و اقتدار مدیریت را تهدید می‌کند و باید از آن پرهیز شود و به سرعت حل‌وفصل گردد. این نگرش بیانگر کارکرد منفی تعارض در درون گروه‌ها است. طبق این دیدگاه، مدیر باید توجه خود را به علل تعارض معطوف دارد و کارکردهای نادرست را اصلاح نماید. این نگرش موجب کاهش بازده گروه‌های دارای عملکرد قوی می‌شود. (افراد مطیع و غیرخلاق در این دیدگاه راحت‌فراغت می‌کنند). (رضائیان، ۱۳۸۲، ص ۸)

۲. نگرش دوم: تعارض امری طبیعی و اجتناب‌ناپذیر است.

نظریه‌پردازان نهضت روابط انسانی بر این عقیده هستند و به مدیران توصیه می‌کنند زندگی با تعارض را فراگیرند و در صورت امکان آن را حل‌وفصل نمایند و حتی معتقدند گاهی تعارض می‌تواند برای عملکرد کارآمد گروه مفید باشد.

۳. نگرش سوم: تعارض به‌طور بالقوه زیان‌بار نیست و می‌تواند نیروی مثبتی در افزایش عملکرد گروهی باشد.

این نگرش وجود قدری تعارض را برای اثربخش‌تر شدن عملکرد گروه ضروری می‌داند.

این دیدگاه تعامل‌گرایان است. تعامل‌گرایان، گروه هم‌نوا، بدون تعارض و آرام‌را در معرض ایستایی، بی‌احساسی و عدم حساسیت نسبت به ضرورت تغییر و نوآوری می‌دانند. این نگرش رهبران گروه را به حفظ سطح مناسبی از تعارض تشویق می‌کند تا گروه را زنده، خلاق و منتقد نسبت‌به‌خود نگاه دارد. (رضائیان، ۱۳۸۲، ص ۹)

مدیران در تعارض به سه نکته‌ی اساسی باید توجه کنند:

۱. تصور نکنند که تعارض را می‌توانند حذف کنند.
۲. تصور نکنند که همه‌ی تعارض‌ها بد است.
۳. تصور نکنند که هر جا تعارض وجود ندارد، مدیریت خوبی حاکم است. (اصفهانی، ۱۳۸۰، ص ۵۴)

دلایل تعارض

دلایل ایجاد تعارض عبارتند از:

الف) افراد جنبه‌های مختلف فردی در ایجاد تعارض مؤثر هستند این جنبه‌ها شامل:

۱. **نیازها:** نیازها برای رفاه و سلامت ما لازمند. زمانی که ما نیازهای خود یا دیگر افراد و گروه‌ها را نادیده می‌گیریم تعارض افزایش می‌یابد.
۲. **ارزش‌ها:** ارزش‌ها، اصول عقیدتی بسیار مهم زندگی ما هستند. تعارضات شدید زمانی افزایش می‌یابند که افراد، ارزش‌های دیگری برگزینند و یا ارزش‌ها کاملاً روشن نباشند.
۳. **ادراک:** افراد واقعیت‌ها را به صورت متفاوت تعبیر می‌کنند و همین تفاوت می‌تواند به بروز تعارض منجر شود.

۴. **قدرت:** این که افراد قدرت را چگونه تعریف و چگونه به کار می‌گیرند، تأثیر زیادی بر میزان و شدت تعارض دارد. هم‌چنین قدرت بر مدیریت تعارض نیز تأثیرگذار است.

۵. **احساسات و عواطف:** زمانی که ما احساسات و عواطف خود یا دیگران را نادیده می‌گیریم، تعارض اتفاق می‌افتد. از دیگر جنبه‌های مختلف فردی که از دلایل ایجاد تعارض هستند می‌توان از جاه‌طلبی، تفاوت سطح دانش و نگرش و انتظارات نام برد.

ب) تفاوت در عملکرد: تفاوت‌ها در نحوه‌ی انجام کارها نیز از دلایل ایجاد تعارض هستند. این تفاوت‌ها شامل:

۱. **حقایق:** افراد فقط آن چیزهایی را که دوست دارند؛ مایلند بشنوند. همین سبب ایجاد تعارض است.
۲. **اهداف:** اغلب اهداف بدون توجه به علایق افراد تنظیم می‌شود و این امر سبب تشدید تعارض می‌شود.
۳. **روش‌ها:** همیشه عده‌ای از افراد بر انجام کارها به روش خاص خود تأکید دارند و همین مسئله به اختلاف رویه‌ها و تعارض می‌انجامد.
۴. **منابع:** کمبود منابع همیشه یک عامل بروز تعارض بوده و

۱۳. هوی، وین، ک، میسکل، سیسیل، ج. (۱۳۷۳). مدیریت

آموزشی، (سید محمد عباس‌زاده، مترجم). جلد دوم. چاپ اول. ارومیه: انتشارات دانشگاه ارومیه.

14. L. Reece, Barry & Brandt, Rhonda. (2000). *Effective Human Relations in Organization*, Houghton Mifflin company, New york, 2000.

هست.

ج) مشکل ارتباط؛ اگر اختلال یا نقصی در کانال‌های ارتباطی وجود داشته باشد یا پیام‌ها به‌خوبی قابل فهم نباشند، اختلاف و تعارض ایجاد می‌شود. (فیاضی، ۱۳۸۲، ص ۱۱۵)

منابع

۱. ایزدی یزدان‌آبادی، احمد. (۱۳۷۹). مدیریت تعارض. تهران: نشر دانشگاه امام حسین(ع). چاپ اول.

۲. رضائیان، علی. (۱۳۸۲). مدیریت تعارض و مذاکره. چاپ دوم. زمستان. تهران: انتشارات سمت.

۳. رضائیان، علی. (۱۳۷۴). اصول مدیریت. چاپ ششم. تهران: انتشارات سمت.

۴. رابرت کریتر / آنجلو کلینیک. (بی‌تا). مدیریت رفتار سازمانی. (علی‌اکبر فرهنگی و حسین صفرزاده، مترجم).

۵. رایبیز، استیفن، پی. (۱۳۷۸). رفتار سازمانی، مفاهیم، نظریه‌ها و کاربردها، (علی‌پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، مترجمین). جلد دوم. چاپ هشتم. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

۶. سرمد، غلامعلی. (۱۳۸۰). روابط انسانی در سازمان‌های آموزشی. چاپ دوم. تهران: انتشارات سمت.

۷. فیاضی، مرجان. (۱۳۸۲). «مدیریت تعارض». مجله‌ی تدبیر. ۱۴۱.

۸. فانی، علی‌اصغر و عرب‌کلمری، محبوبه. (۱۳۸۴). «تأثیر موانع ارتباط فردی بر تعارض سازمانی». مجله‌ی تدبیر. ۱۶۳.

۹. فخمی، فرزاد. (۱۳۷۹). سازمان و مدیریت. چاپ اول. تهران: نشر هوای تازه.

۱۰. فرهنگی، علی‌اکبر. (۱۳۸۰). ارتباط انسانی. چاپ پنجم. تهران: نشر خدمات فرهنگی رسا.

۱۱. کرمی، مرتضی و گودرزی، احمد. ۳۰/۵/۸۵

<http://www.imi.ir/modirsaz>

۱۲. نصر اصفهانی، علی. (۱۳۸۰). مدیریت رفتار گروهی. چاپ دوم.

