

ساختار سازمانی و برقراری ارتباطات انسانی مطلوب

مطالعات موردی در اداره بهینه واحدهای پیش دبستانی

مرتضی مجدفر

کلیدواژه‌ها: ساختار سازمانی، سازمان کار، ارتباطات انسانی.

اشاره

از شماره گذشته، انتشار مطالعات موردی در اداره واحدهای پیش دبستانی را با بهره گیری از تجربه های «مدیر کودکستان پویا»، خانم مریم نیک پرور آغاز کردیم. این سلسله مطالب به شکل روایی و از زبان مدیری با سابقه مطرح می شود. در این شماره خوانندگان مجله با ضرورت طراحی نمودار سازمانی و نیز سامانه چندوجهی ارتباطات انسانی آشنا می شوند.



ساختار یا نمودار سازمانی

یکی از موضوعاتی که از بدو ورودم به پیش دبستانی پویا با آن روبه رو بودم، تداخل وظایف کارکنان و یا پیروی نکردن آنان از دستوراتی بود که من یا برخی از کارکنان، به بعضی از نیروها اعلام می کردیم. مثلاً بارها پیش می آمد که خانم پیروی، معاون کودکستان، با برخی از مربیان بر سر این که پی گیری غیبت نوآموزان، وظیفه او یا همان مربی است، چالش داشتند. یا خانم اخلاقی، خدمت گزار سال های اولیه مدیریتم در کودکستان پویا، دستورات خانم پیروی را اجرا نمی کرد و معتقد بود، خدمت گزار و سرایدار باید زیر نظر مدیر کودکستان کار کنند و خانم معاون، چون خودش زیر نظر مدیر کار می کند، نمی تواند به آن ها دستور بدهد. وقتی پی گیر وجود نمودار سازمانی کودکستان شدم، خانم پیروی خندید و گفت: «خانم! این چیزها مربوط به سازمان های بزرگ و چندصد نفری است. ما کلاً ۲۰-۱۰ نفر بیشتر نیستیم، نمودار سازمانی دیگر چه صیغه ای است؟» سال ها بعد، خانم پیروی به من گفت که آن موقع، در دلش به ساده بودن

من خندیده و حتی مرا مستخره کرده بود. در جواب گفتم: «بالاخره باید جایگاه، وظیفه و ارتباط با افراد داخل کودکستان به درستی مشخص شود و باید ببینیم هر کدام چه کارهایی را باید انجام دهیم.» سپس با گفت و گوهایی که با خانم پیروی و مربیان و کمک مربیان و نیز سایر کارکنان، از جمله سرایدار، خدمت گزار، مربی بهداشت، دفتردار و ... انجام دادم، متوجه تفاوت اساسی بین «سازمان کار» و «ساختار سازمانی» شدم. منظور از ساختار سازمانی، نحوه تقسیم مسئولیت ها و تعداد سطوح تصمیم گیری در سازمان و یا به بیان دیگر، نمودار سازمانی است. در حالی که سازمان کار، معرف نحوه انجام فعالیت و گردش کار در درون سازمان است. ساختار سازمانی را می توان مبتنی بر وظیفه گرایی و یا فرایندهای موجود در سازمان طراحی کرد. البته این تفکیک در سازمان های کوچکی مانند کودکستان پویا میسر نیست و می توان آن را در هم تنیده طراحی کرد. پس از گفت و گوهای فراوان و مطالعاتی که داشتم، نمودار سازمانی کودکستان پویا را به صورت نمودار ۱ ترسیم کردم.

سپس شرح وظایف هر یک از کارکنان را با توجه به ابلاغیه هایی که از کارگزینی اداره گرفته بودم و نیز با پرس و جو از خود افراد و مراجعه به کتاب های معتبر علمی در این زمینه، تدوین کردم. با توجه به این که کودکستان پویا، اساساً کودکستان بود و مهد کودک با سه کلاس جدا، بعداً و با اصرار اهالی محل و مربیان به آن اضافه شده بود، در وضعیت موجود آن وقت ها، در کودکستان پویا مشاغل مندرج در جدول شماره ۱ وجود داشت:

به این شکل، در کودکستان پویا ۲۳ نفر در ۱۵ شغل مشغول به کار بودند. بنابراین باید برای ۱۵ شغل، شرح شغل و سازمان کار می نوشتیم. این کار را انجام دادم و روی مقوای بزرگی، نمودار سازمانی کودکستان را طبق آن چه که در نمودار ۱ می بینید، با ذکر عنوان شغل ها، نام افرادی که در هر شغل مشغول به کار بودند و نیز چسباندن عکس هر یک از کارکنان، ترسیم کردم. در کنار نمودار هم، روی ۱۵ نیم ورقه کوچک شرح وظایف ۱۵ شغل موجود در کودکستان و نیز چگونگی ارتباطات کارکنان با یکدیگر را نوشتیم و آن را

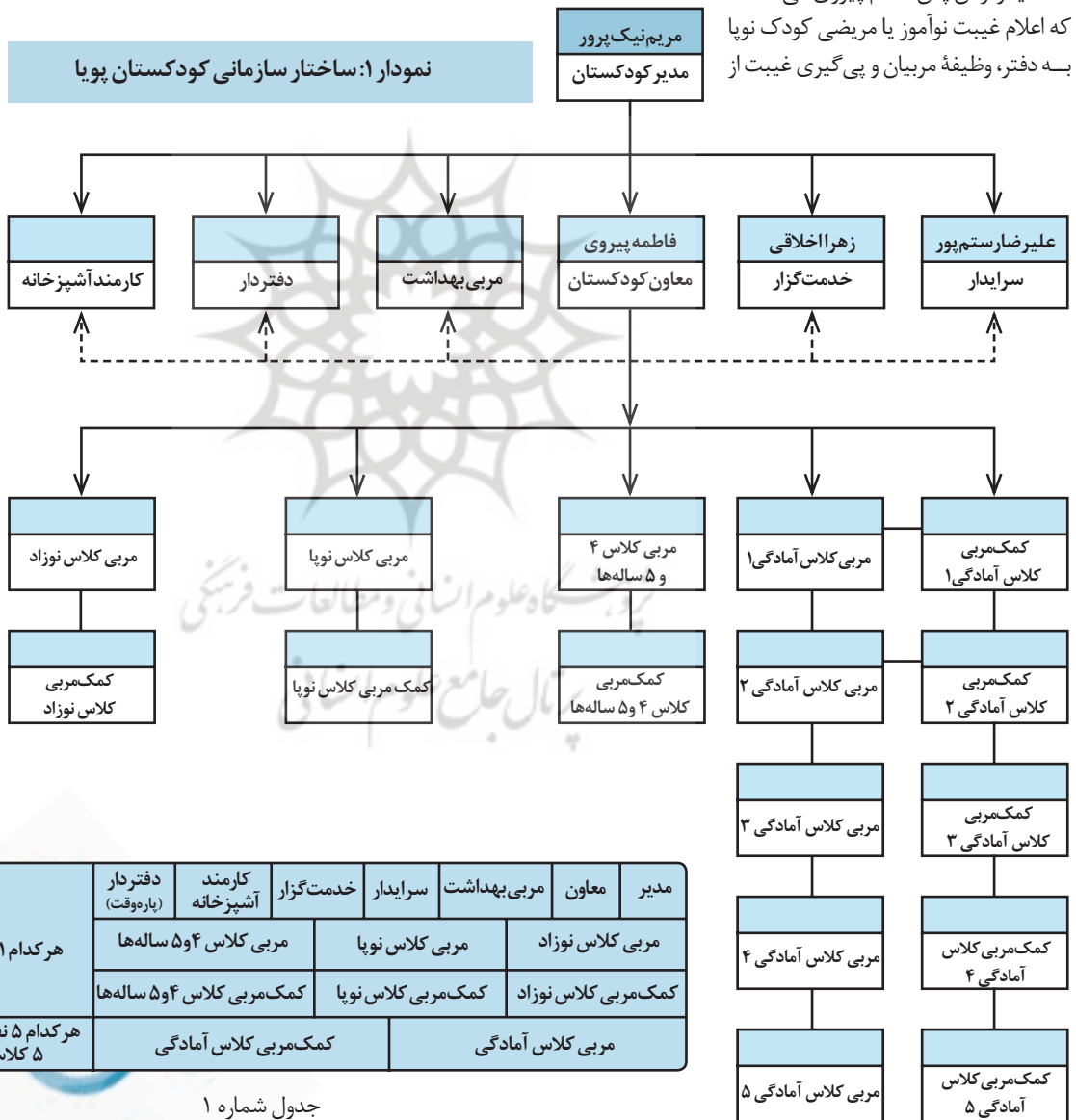
پرسش‌هایی برای بحث، گفت‌وگو و تبادل نظر

۱. آیا کار خانم نیک‌پرور در ترسیم نمودار سازمانی برای کودکستان کوچک پویا را تأیید می‌کنید؟ برای موافقت یا مخالفت خود، لافل سه دلیل را ذکر کنید.
۲. چگونه می‌توان مطمئن شد که شرح وظایف سازمانی و ارتباطات پیش‌بینی شده برای هریک از کارکنان در نمودار سازمانی، کاملاً اجرا می‌شود؟ چه راه‌کارهایی برای تحقق این موضوع پیشنهاد می‌کنید.

طریق خانواده و گرفتن اطلاع در مورد بیماری کودک وظیفه معاون کودکستان است. علاوه بر این، خدمت‌گزار و سرایدار هم متوجه شدند که به دلیل وجود ارتباط نقطه‌چینی در ساختار سازمانی، علاوه بر مدیر، معاون کودکستان هم می‌تواند به آن‌ها دستور بدهد. همچنین، آن‌ها با توجه به آن‌چه که در شرح وظایفشان نوشته شده بود، می‌دانستند که خواسته‌های مربیان و کمک‌مربیان را هم، صرفاً پس از هماهنگی با معاونت و یا مدیر کودکستان می‌توانند اجرا کنند.

روی دیوار دفتر نصب کردم. سپس جلسه‌ای با همه افراد شاغل برگزار کردم و ضمن صحبت درباره نمودار سازمانی کودکستان، اجزای گوناگون آن، وظایف هر یک از افراد و چگونگی ارتباطات کارکنان با یکدیگر را توضیح دادم. البته به همه گفتم که این نمودار همیشه روی دیوار باقی خواهد ماند تا علاوه بر خودمان، مراجعه‌کنندگان هم، ما و شرح وظایف ما را بشناسند و از همه مهم‌تر برای تسهیل ارتباط، همه ما را از روی عکس‌هایمان بشناسند.

دیگر از آن پس، خانم پیروی می‌دانست که اعلام غیبت نوآموز یا مرضی کودک نوپا به دفتر، وظیفه مربیان و پی‌گیری غیبت از



جدول شماره ۱

۳. توجه به هنر و ورزش در واحدهای پیش دبستانی از ضروریات است. در نمودار سازمانی کودکانستان پویا، هیچ نشانی از مربی هنر (اعم از نقاشی، سرود، کاردستی، قصه گوئی و ...) و مربی ورزش دیده نمی شود. خانم نیک پرور می گوید آن سالها از سوی ادارات آموزش و پرورش دقت، برای به کارگیری این افراد مجوز قانونی وجود نداشت. فرض کنید به شما اجازه داده می شود با استفاده از کمک های مردمی، برای کودکانستان تحت مدیریت خود، مربی هنر و مربی ورزش به کار بگذارید. در این مورد، به پرسش های زیر پاسخ دهید:

- شرایط احراز پست مربی هنر و مربی ورزش چگونه باید باشد؟
- جایگاه این افراد در نمودار سازمانی کودکانستان کجا خواهد بود؟
- ارتباط این افراد با معاون کودکانستان چگونه خواهد بود؟

- برای هریک از این دو نفر، شرح وظایفی در حد ۱۰ بند بنویسید.

- حقوق پیشنهادی و دلیلتان برای پیشنهاد این رقم برای پرداخت به این دو فرد، چه میزان است؟

- در صورت نبود مجوز برای به کارگیری این افراد، آیا با استفاده از توانمندی برخی اولیای متخصص در مقام دستیار مربی، بدون پرداخت وجه موافق هستید؟^۲

برقراری ارتباطات انسانی مطلوب در آموزشگاه

یادم می آید یکی از مباحثی که در بسیاری از دروس دوره کارشناسی مدیریت آموزشی بر آن تأکید می شد، توجه به تحقق ارتباطات انسانی مناسب در سطح واحدهای سازمانی بود. در دروس مدیریتی و تاریخچه این علم خواننده بودیم که پس از رکود مدیریت علمی و اندیشه های تیلور در اجرای اصول مدیریت علمی، مکتب دیگری پا گرفت که «نهضت روابط انسانی» نام داشت. در این مکتب، انسان و توجه ویژه به کرامت او، مورد عنایت قرار می گرفت و سعی بر این بود که

آدمها، نه به واسطه کاری که برای سازمانها انجام می دهند، بلکه به دلیل ذات انسانی خودشان تکریم شوند. در مباحث اسلامی و دینی هم بر رعایت «حق الناس» و لزوم پاسداشت ارزش انسانها براساس تقوا و قرب افراد به درگاه احدیت، مورد تأکید قرار گرفته است. بنا به نوشته محقق، آموزه های نهضت روابط انسانی و مطالعات هارتون، سالها قبل از بروز این مکتب، در بخشی از «صحیفه سجادیه» به وضوح خود را نشان داده است.^۳ به همین دلیل و با بررسی های متعدد به این نتیجه رسیدیم که اگر به دنبال برقراری ارتباطات انسانی مطلوب در کودکانستان هستیم، باید یک **سامانه چهاروجهی ارتباطات انسانی مناسب** را در محل کارم پی افکنیم. این سامانه را به صورت نمودار ۲ برای خودم مفهومی کردم.

اداره امور کارکنان آموزشی

اصلاً به دنبال وزن دادن به نوع ارتباطات انسانی خودم نبودم، ولی لاجرم مشخص بود که من با بیست و چند نفری که در قسمت قبلی از آنها سخن گفتم، بیش از همه افراد ارتباط خواهم داشت. من مدیر این افراد بودم؛ آنها موظف به انجام وظیفه و مثلاً فرمانبرداری بودند و طبیعی بود که امکان چالش بین من و آنها وجود خواهد داشت. از این رو باید سعی می کردم به نوعی برای کارکنانم الگو باشم. تأسی به موازین اخلاقی، دستورات اسلامی و عرف جامعه می توانست در این راه به خوبی یاریگرم باشد. من باید معمولاً زودتر از همه به کودکانستان می رفتم، در سلام دادن پیش دستی می کردم، غمخوار کارکنان خود می بودم، از مشکلات کارکنانم خبردار می شدم و حتی الامکان در رفع آنها می کوشیدم، با شادی های آنها شاد و با غمهایشان غمگین می شدم و در یک کلام سعی می کردم که آنها احساس کنند، همواره یک همراه در کنارشان دارند، نه فردی که به نوعی آقابالاسر و دستوردهنده محض است.

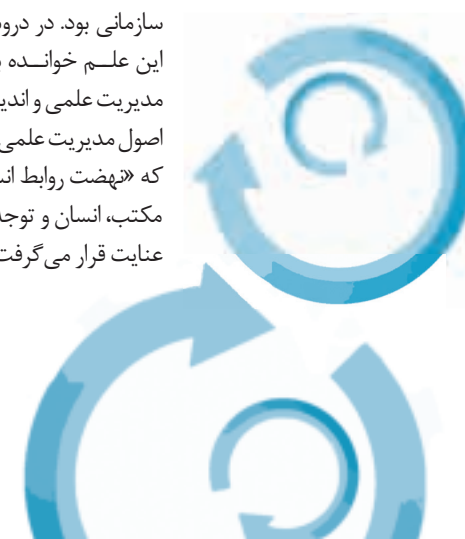
اداره امور کارکنان غیرآموزشی/ دیگران

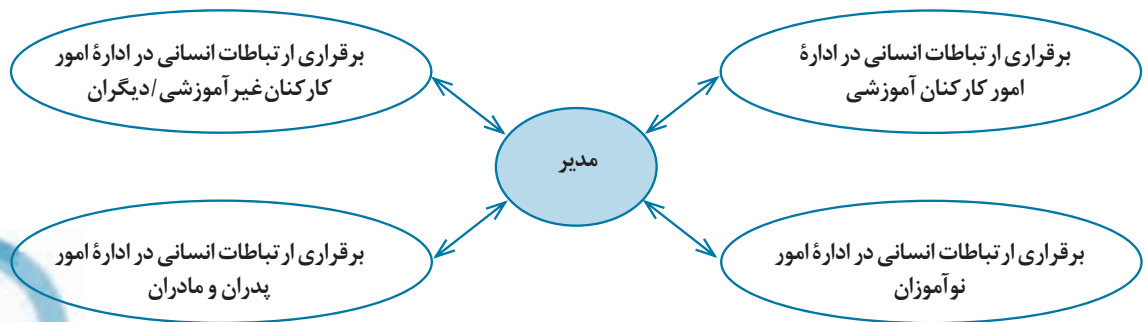
به غیر از کارکنان اصلی کودکانستان، افراد دیگری هستند که به صورت مستقیم و غیرمستقیم با من و کارکنانم در ارتباطاند. از جمله این افراد می توان به رئیس، معاونان و کارشناسان اداره آموزش و پرورش محل استقرار کودکانستان، مسئولان و کارکنان اداره کل آموزش و پرورش استان در زمینه پیش دبستانی، کارشناسان وزارتی و برنامه ریزان درسی اشاره کرد. هرچند میزان ارتباط مدیر یک کودکانستان با این افراد، گستره ای از کم تا بسیار کم را در برمی گیرد، ولی به هر حال ممکن است با این افراد ارتباطاتی برقرار شود که باید کوشید این ارتباطات، انسانی و مبتنی بر احترام متقابل باشد.

علاوه بر اینها، با کارکنان بانکی که کودکانستان در آنجا حساب بانکی دارد، با رانندگان آژانسی که بعضی وقتها کارکنان کودکانستان از اتومبیل های آن برای آمد و شد استفاده می کنند، با کارکنان شهرداری محل، هنگامی که از آنها خدماتی می گیریم، با کارکنان شرکت های برق، آب، گاز و فاضلاب برای بعضی کارها و تماس های احتمالی و حتی با لوله کش و فنادی نزدیک کودکانستان، به منظور تعمیر رادیاتورهای شوفاژ و خرید شیرینی برای جلسه انجمن اولیا و مربیان آموزشگاه، مجبور به ارتباط هستیم. باید سعی کنم از مدیر کودکانستان برای این افراد، الگویی از یک مدیر موفق که ارتباطات انسانی خوبی با دیگران دارد، به نمایش بگذارم.^۴

اداره امور نوآموزان

شکل گیری شخصیت کودکان، از سال های حضور در کودکانستان آغاز می شود. یکی از زمینه های اصلی رشد فردی در کودکان، توجه ویژه به ارتباطات انسانی، توأم با پرورش کرامت آنان است. اگر چنانچه مدیر خودش را برای قناد و لوله کش محل الگو بداند، بدیهی است که وظیفه اش در مقابل نوآموزان سنگین تر خواهد بود. از همان ابتدا بر این تصور بودم که





تحقق ارتباطات انسانی، بین مدیر و نوآموزان، تصادفی نیست و برای این کار باید برنامه‌ای داشته باشیم که می‌تواند از پیش‌دستی کردن من در سلام دادن به کودکان، برخورد محبت‌آمیز و استقبال گرم از آنان در بدو ورود به کودکستان تا پیش‌بینی برنامه‌هایی برای ایجاد ارتباطات انسانی سالم بین نوآموزان را دربرگیرد. درست است که در این زمینه نقش مربیان، از من افزون‌تر است، ولی به دلیل مدیر بودن، طی یک سال تحصیلی برای برقراری ارتباطات انسانی مطلوب با نوآموزان، لااقل ۱۰ برنامه فهرست کرده بودم.

برقراری ارتباطات انسانی با پدران و مادران

ارتباط مدیر با پدران و مادران، در مقایسه با سه گروه دیگری که از آن‌ها نام بردم، کمتر، ولی تأثیرگذارتر است. اولیا، مدیر را نماینده همه کارکنان آموزشی کودکستان و نیز دست‌اندرکاران آموزش و پرورش می‌دانند. پدران و مادران، هنگام نام‌نویسی، روز اول شروع به کار کودکستان، در آمد و شدهای موردی برای تحویل دادن و پس گرفتن فرزندان، در مراجعات خاص برای پرس‌وجو کردن در مورد فرزندان و نیز جلسات ویژه‌ای که از طریق انجمن‌های اولیا و مربیان برای بررسی امور و یا آموزش خانواده‌ها تشکیل می‌شود، در معرض برقراری ارتباطات انسانی

با مدیر و مجموعه کارکنان هستند. پدران و مادران، بهترین مبلغ برای توسعه فعالیت‌های واحدهای آموزشی و نیز بهترین ابزار برای محک زدن رفتارهای ما در زمینه‌های گوناگون، از جمله توفیق در برقراری ارتباطات انسانی به‌شمار می‌روند. اهمیت برقرار کردن ارتباط صحیح انسانی با این گروه، به هیچ روی کمتر از سه دسته قبلی نیست. سامانه چهاروجهی ارتباطات انسانی مناسب با افراد موجود در محل کارم را به شکل جدی برقرار کردم و سال در سال در کامل‌تر کردن برنامه‌های عملیاتی در محقق ساختن این سامانه موفق‌تر شدم.

پرسش‌هایی برای بحث، گفت‌وگو و تبادل نظر

۱. خانم نیک‌پرور معتقد است مدیر آموزشگاه، باید هنگام برقراری ارتباطات انسانی، عکس‌العمل‌هایی از خود بروز دهد که به نوعی نشانگر الگو بودن او در زمینه رفتاری باشد. آیا با الگو بودن مدیران برای کارکنان خود و سایر آموزشگاه‌ها موافق هستید؟ دلایل خودتان را بیان کنید.
۲. خانم نیک‌پرور می‌گوید: «به دلیل مدیر بودن، طی یک سال تحصیلی برای برقراری ارتباطات انسانی مطلوب با نوآموزان، لااقل ۱۰ برنامه فهرست کرده بودم»، ولی از جزئیات فهرست چیزی نمی‌گوید. اگر جای

خانم نیک‌پرور بودید، چه برنامه‌هایی را برای برقرار کردن ارتباطات انسانی مطلوب با نوآموزان محل خدمت عملیاتی می‌کردید؟
۳. بسیاری از کلاس‌های آموزش خانواده و جلسات انجمن اولیا و مربیان که با حضور پدران و مادران برگزار می‌شود، به دلیل متعدد با استقبال روبه‌رو نمی‌شود. با استفاده از بحث ارتباطات انسانی بین مدیر و پدران و مادران، سرد بودن کلاس‌های آموزش خانواده و جلسات انجمن اولیا و مربیان را تحلیل کنید.

پی‌نوشت

۱. در این زمینه نگاه کنید به: الف) میرهادی، توران (۱۳۷۲). کتاب کار مربی کودک. شورای کتاب کودک. تهران ب) نیکوآقبال، علی‌اکبر (۱۳۸۰). برگزیده نظریه‌های سازمان و مدیریت. سمت. تهران.
۲. در زمینه تجربه سایر کشورهای جهان در خصوص بهره‌گیری از دستیاری اولیا در آموزش نگاه کنید به: قریشی، اکرم (۱۳۸۹). دستیار معلم. مجله رشد آموزش ابتدایی. شماره ۲ (پی‌درپی ۱۱۲). آبان ۱۳۸۹.
۳. سیاه‌پوش، سید محمد حسینی (۱۳۷۱). روابط انسانی در اسلام. انتشارات جامعه مدرسین. قم.
۴. در این زمینه نگاه کنید به: تورانی، حیدر (۱۳۸۸). واکسی محل، عضو مدرسه ماست! مجله رشد مدیریت مدرسه. شماره ۴ (پی‌درپی ۶۵) دی ماه ۱۳۸۸.