

# مدیریت و ارتباطات در سیستم‌های آموزشی

فربیا دهقانی زاده



## مقدمه

بدون شک در وزارت آموزش و پرورش نقش مدیر بسیار حساس، مهم و چشمگیر است و اوست که سنگینی کلیه مسؤولیت‌ها و به چرخش درآوردن نظام مدرسه را به نحو احسن به عهده دارد و موفقیت و شکست دستگاه آموزش و پرورش به شایستگی و عدم شایستگی او بستگی دارد. ایجاد جو سازمانی مطلوب و حمایت آمیز، از وظایف مدیران است و این وظایف در مدارس، بسیار سنگین‌تر و محسوس‌تر از سایر سازمان‌ها می‌باشد.

## نقش مدیر در برقراری روابط انسانی

مدیرمدرسه موظف است ضمن ایجاد صمیمیت و همکاری و دوستی در میان معلمان، رفتار آنان را به سمت مسایل آموزشی و تخصصی هدایت نماید و از این طریق نسبت به تبادل افکار عمومی در مدرسه اقدام کند. زیرا اگر یک معلم در مدرسه بدون دوست باشد خود را منزوی می‌پندارد و احساس ناامنی به او دست می‌دهد. به همین منظور، اجرای نظام مدیریت مشارکتی، به افزایش این همکاری کمک شایانی می‌نماید. نتایج همراه با موفقیت این شیوه عبارتند از: افزایش کیفیت، صرفه جویی، کاهش هزینه، افزایش سودآوری و از همه مهمتر کاهش وابستگی.

## نظام مدیریت مشارکتی

تعریف: مجموع گردش کار و عملیاتی که همه کارکنان و اعضای یک سازمان را در جهت پیشبرد تصمیم‌گیری‌های مربوط به آن دخالت می‌دهد و شریک می‌سازد. توصیه و تأکید اصلی این نوع مدیریت، بر اساس همکاری و مشارکت علاقمندان و داوطلبانه عموم افراد است و در نظر دارد اندیشه‌ها، نظریات و ابتکارات آنها را در حل مشکلات

و مسائل سازمان به کار گیرد. بنابراین، مدیریت مشارکتی را می‌توان در چند جمله زیر خلاصه کرد:  
جمع‌آوری اطلاعات از طریق بسیج نمودن اندیشه‌ها، شکوفا کردن استعدادها و خلاقیت‌ها، کسب رضایت روحی برای پیشبرد و گسترش اهداف، بهبود کیفیت، افزایش بازدهی و کاهش هزینه‌ها، تولید و ارائه خدمات با کیفیت مرغوب‌تر.

## اهداف نظام مدیریت مشارکتی

- کاهش ضایعات و بهبود کیفیت از طریق؛
- ایجاد فضای مناسب برای مدیریت سازمان، همچنین ایجاد انگیزه مادی و معنوی در کارکنان برای ابراز خلاقیت‌های نهفته ذهنی.
- ارتقا کارآیی کارکنان.
- تقویت روحیه افراد.
- کاهش تنش‌ها.
- تقویت احساس داشتن نقش مؤثر و سازنده بین رده‌های مختلف.
- برقراری ارتباط مؤثر و سازنده بین رده‌های مختلف.
- افزایش تحرک و کارآیی.
- بهبود رفتار شخصی افراد سازمان.
- تبدیل من به ما.

بدین ترتیب جهت ایجاد روابط انسانی بهتر در مدرسه، به تعریف ارتباطات و اهداف آن عوامل مؤثر در برقراری آن می‌پردازیم.

**تعریف ارتباطات:** ارتباطات معادل واژه Communication می‌باشد و عبارت است از: فرآیند سهیم شدن در جریان اطلاعات، عقاید، افکار و یا حتی آداب و رسوم که نتیجه آن ایجاد فهم، ادراک و انتقال پیام بین فرستنده و گیرنده می‌باشد.





## هدف از برقراری ارتباطات:

معمولاً هدف از ارتباطات، نفوذ در افراد، القای اندیشه‌ها و نظرات خود به دیگران و یا آشنایی و معرفی است.

## ارتباطات در قرآن کریم:

به یک تعبیر، قرآن کریم بزرگترین منبع درسی در حوزه ارتباطات است. خطاب خداوند متعال به پیامبران، ایمان آورندگان، گفتگوهای بهشتیان و جهنمیان، ارتباطات شیطان با انسان‌ها، روابط پیامبران با امت‌ها، تعاملات شخصیت‌های مختلف با یکدیگر در داستان‌های قرآن و... همگی از وجود روح تعامل و ارتباطات در قرآن حکایت دارند که بسیار مهم و آموزنده می‌باشند.

## ارتباطات در احادیث و روایات:

اساساً ابزار انتقال تعالیم انبیاء الهی بر پایه ارتباطات بوده است و در دین مبین اسلام، احکام، دستورات، دعاها، احادیث و روایات بسیار زیادی وجود دارند که، به موضوع روابط مردم با یکدیگر، حکمرانان با مردم، مردم با خداوند و... پرداخته‌اند که هر کدام به تناسب زمان و مکان می‌توانند چراغی راهنما و روشنگر برای سعادت و توفیق ما باشند.

## ارتباطات در ادبیات و فرهنگ:

بسیاری از اشعار شاعران و نوشته‌های بزرگان عرصه ادب و فرهنگ، موضوعی ارتباطاتی به شمار می‌رود که تأمل در آنها مؤید این ادعا می‌باشد. مانند مناجات‌نامه، داستان‌های مثنوی معنوی، گلستان سعدی و...

## انواع ارتباطات:

برای انواع ارتباطات دسته‌بندی‌های مختلفی ذکر شده که اهم آنها عبارتند از:

**ارتباطات رسمی:** به ارتباطاتی گفته می‌شود که در چهار چوب وظایف و قوانین و مقررات باشند. مانند ارتباطاتی که یک مسؤول بایگانی بر حسب وظایف با دیگران دارد.

**ارتباطات غیر رسمی:** به ارتباطاتی گفته می‌شوند که مبتنی بر دوستی، تفاهم، تعاون و همکاری و خارج از چهار چوب وظایف سازمانی و قانون باشد. مانند جای

خوردن در اتاق کار یک همکار یا جمع شدن دور یک میز در هنگام نهار.

**ارتباطات شفاهی:** ارتباطاتی است که به وسیله گفتار و کلام صورت می‌گیرد. مانند صحبت رو در رو و تماس تلفنی.

**ارتباطات غیر شفاهی:** ارتباطاتی است که به وسیله نامه، حرکات و اشاره‌ها صورت می‌گیرد.

**ارتباطات درون سازمانی:** ارتباطاتی است که در داخل سازمان و میان واحد‌ها انجام می‌شود.

**ارتباطات برون سازمانی:** ارتباطاتی است که با بیرون سازمان صورت می‌گیرند. مانند ارسال نامه یا شرکت مدیر سازمان در جلسه‌ای کاری خارج از سازمان.

**ارتباطات یک طرفه:** ارتباطاتی است که یک نفر با کسی برقرار می‌کند ولی برگشتی ندارد.

**ارتباطات دو طرفه:** ارتباطاتی است که یک نفر با کسی برقرار می‌کند و برگشت دارد.

**ارتباطات پایین به بالا:** ارتباط زیر دست با بالا دست (کارمند با مدیر) مانند ارائه گزارش کار کارمند به مدیر مربوطه.

**ارتباطات بالا به پایین:** ارتباط بالا دست با زیر دست (مدیر با کارمند) مانند دستور پیگیری یک موضوع توسط مدیر به کارمند ذیربط.

**ارتباطات کارکنان و مدیران همتراز با یکدیگر** مانند ارتباط مدیر کل اداری با مدیر کل مالی.

## ارتباطات به عنوان یک عامل فرهنگ ساز:

نوع روابط و ارتباطاتی که در سازمان جریان دارد، می‌تواند عامل فرهنگ ساز باشد. بدین معنی که اگر ارتباطات در سازمان بر اساس دوستی و یکدلی، همکاری و همفکری، تفاهم و همدردی، صلح و صفا، کار و تلاش، نیت صادقانه و رشد توسعه مطلوب باشد، فرهنگ سازمانی حاکم بر آن سازمان نیز مبتنی بر همین بر ارزش‌ها خواهد بود. مثلاً اگر سؤال شود که در این سازمان چه فرهنگی حاکم است؟ ذکر می‌شود که فرهنگ تفاهم و همدلی، کار و تلاش و... بر عکس اگر در یک سازمان، ریاکاری و دروغ، تملق و چاپلوسی، زیر پای دیگران را خالی کردن، کم کاری و اتلاف

وقت، تهمت و غیبت و نفاق و دورویی حاکم باشد، فرهنگ سازمانی مبتنی بر همین ضد ارزش ها خواهد بود. در این صورت اگر سؤال شود که فرهنگ سازمان چگونه است؟ عنوان می دارند که ریاکاری بازار گرمی دارد، چاپلوسی بیداد می نماید، دورویی خیلی رواج دارد و...

**نکته:** برقراری ارتباطات می تواند: ۱- از روی ترس باشد. ۲- از روی نیاز باشد. ۳- از روی قانون باشد. ۴- از روی محبت باشد.

### انگیزه های برقراری ارتباطات:

انگیزه برقراری ارتباط یا مادی است یا معنوی.

**الف)** فرد با انگیزه مادی ارتباط برقرار می کند برای: کسب سود بیشتر. کسب مشتری (بازاریابی). دریافت کمک و تسهیلات و امکانات.

**ب)** فرد با انگیزه معنوی ارتباط برقرار می کند برای: کسب وجهه و محبوبیت. صلح و دوستی. امر به معروف و نهی از منکر.

### عواملی که در برقراری ارتباطات باید مد نظر قرار

دارد: سن و سال افراد، مقام و منزلت سازمانی، مقام و منزلت اجتماعی، تخصص، تجربه و تحصیلات، نوع جنسیت، موقعیت (زمان و مکان)

**نکته:** ارتباطات یعنی سخن گفتن، گوش کردن، دیدن و نوشتن

**الف)** انواع گوش کردن: ۱- ارادی ۲- غیر ارادی

**سؤال:** چرا به چیزی گوش می دهیم:

**جواب:** هدف ما از گوش کردن برای مقاصد زیر است: تصمیم گیری، مچ گیری، یادگیری، رفع تکلیف، لذت، استراق سمع، ارائه راه حل، انتقال و...

### اجرای دستور و درخواست:

انواع سخن و ویژگی های آن:

• سخن باید سنجیده باشد (به موقع و به جا باشد)، هر سخن جایی و هر نکته مکانی دارد.

• سخن باید شفاف باشد: زمزمه نباشد، غرغر نباشد، نصفه کاره نباشد، دو پهلو نباشد.

• سخن باید به اندازه باشد: حرافی نباشد، خسته کننده نباشد، بریده بریده نباشد.

• سخن باید علمی و منطقی باشد: پرت و پلا نباشد، دیگران می گویند، نباشد و شایعه سازی نباشد.

• سخن باید محکم، منعطف و روان باشد: شل نباشد، از روی یکدندگی نباشد و دیر فهم نباشد.

• سخن باید در جهت رضای خدا باشد: خصمانه و یا احساساتی نباشد.

### چگونه تشکر کنیم؟

• تشکر باید از صمیم قلب باشد.

• تشکر را به صراحت و با لحن بسیار رسا بیان کنید.

• به هنگام تشکر، اسم طرف را بگویید.

• به چشمان طرف مقابل نگاه کنید. (اما خیره نشوید!)

• همیشه به فکر قدردانی و تشکر از دیگران باشید.

• گاهی به طور غیر منتظره از دیگران تشکر کنید.

**نکته:** به افکار تان توجه کنید. این افکار به کلمات

تبدیل می شوند. به کلمات خود توجه کنید این کلمات به

اعمال تبدیل می شوند. به اعمال خود توجه کنید. این

اعمال عادت های شما می شوند. به عادات خود توجه کنید.

این عادات شخصیت شما را می سازند.

### چگونه انتقاد کنیم؟

• بهتر است انتقاد، به طور کاملاً محرمانه و دور از چشم دیگران انجام می شود.

• پیش از بیان انتقاد، کلام محبت آمیزی به زبان بیاورید.

• از عمل انتقاد کنید نه از عامل.

• راه حل های معقول و علمی پیشنهاد کنید.

• همکاری دیگران را با خواهش جلب کنید نه با دستور.





- در فاصله بین جلسات، آیا شما یک رابطه آزاد و دو طرفه با تک تک کارمندانان دارید؟
- آیا کارمندانان را تشویق می کنید که ایده‌های نو و سازنده خود را با شما در میان بگذارند؟
- آیا همه کارمندان خود را به نسبت دانش و توانایی شان در تصمیم گیری هایتان شریک می کنید؟
- آیا کارمندانان برای کسب اطلاعات جدید به شما مراجعه می کنند یا سراغ منابع دیگر می‌روند؟
- هنگام تغییر سیاست ها و روش ها، آیا دلایل این تغییرات را برای همه افراد ذیربط توضیح می دهید؟
- آیا هنگامی که کارمندی با مشکل خود سراغ شما را می گیرد، آماده پذیرش و مذاکره با او هستید؟
- آیا سعی می کنید همیشه خود را در جریان آخرین تغییر و تحول های سازمان متبوعتان قرار دهید؟



منابع و مآخذ برای مطالعه بیشتر

- ۱- قرآن کریم و نهج البلاغه.
- ۲- میلر - ارتباطات سازمانی - ترجمه آذر قبادی - انتشارات سازمان مدیریت صنعتی - چاپ اول ۱۳۷۷
- ۳- هامیلتون، سیمور - تجزیه و تحلیل ارتباطات انسانی - ترجمه دکتر داود محب علی - انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی - چاپ اول ۱۳۵۷
- ۴- فرهنگی، علی اکبر - ارتباطات انسانی - انتشارات رسا - چاپ دوم ۱۳۷۴
- ۵- برکو، زی ام و همکاران - مدیریت ارتباطات - ترجمه دکتر سید محمد اعرابی و داود ایزدی - انتشارات دفتر پژوهش های فرهنگی - چاپ اول سال ۱۳۷۸
- ۶- میچل، آر، ترنس - مردم در سازمان ها - ترجمه دکتر حسین سُکرکن - انتشارات رشد - چاپ دوم ۱۳۷۷
- ۷- ارتباطات سازمانی - تألیف جمعی از اساتید - انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی - چاپ اول ۱۳۷۸

- برای هر خطا فقط یک انتقاد کافی است.
- با لحن دوستانه انتقاد خود را پایان دهید.

### چگونه بحث کنیم؟

- بگذارید طرف مقابل موضع خود را کاملاً تشریح کند.
- قبل از دادن پاسخ کمی تأمل کنید.
- اصرار نداشته باشید صد در صد برنده شوید.
- موضع خود را به آرامی و به دقت بیان کنید.

### برای ایجاد ارتباط صحیح با کارمندان:

- کارمند چه می خواهد بداند؟
- به او چه باید گفت؟
- چه وقت باید گفت؟
- چه کسی بگوید؟
- چگونه گفته شود؟

### برای ایجاد اعتماد در کارمندان:

- حقیقت را بگویید.
- دلیل بیاورید.
- از سؤال استقبال کنید.
- لحن مناسب به کار ببرید.
- به گفته خود عمل کنید.

نکته: بعضی ها در مسیر برقراری ارتباطات پزارزیت و اشکال ایجاد می کنند. خوب است که با دیدی باز آنها را شناسایی و به شکل منطقی و عقلایی به درمان آن پردازید.

### آیا ارتباط شما با کارمندان خوب است؟

- آخرین باری که با کارمندانان جلسه داشتید چه وقت بود؟
- هر چند وقت یک بار (به طور منظم) با کارمندانان جلسه دارید؟
- آیا جلسات شما با کارمندانان طوری هست که هر کس مشکل خود را راحت و بدون نگرانی بر زبان بیاورد؟



● ماهنامه علمی، تخصصی انجمن روابط عمومی ایران  
● شماره ۵۹ ● خرداد ۱۳۸۷