

## نقش ارتباطات سازمانی در نظام آموزشی

علی معقول<sup>۱</sup>، محمد قراری<sup>۲</sup>، شیرین دانایی<sup>۳</sup>

### چکیده

ارتباط از جمله پدیده‌هایی است که با همه جوانب زندگی انسان پیوند خورده است. ارتباطات از مهم‌ترین و پیچیده‌ترین رفتارهای انسانی است که روز به روز بر این پیچیدگی افزوده می‌شود. انسانها بخش مهمی از زندگی خود را در سازمان‌های رسمی و غیررسمی سپری می‌کنند که در آن ارتباطات جریان دارد. ارتباطات سازمانی امری انکارناپذیر است، زیرا مراحل انجام کار را ترغیب کرده و تبادل اطلاعات بین کارکنان رده‌های مختلف سازمانی را امکان‌پذیر می‌سازد. در این میان ارتباطات در سازمان‌های آموزشی به مراتب حساس‌تر و پیچیده‌تر هم می‌شود. هر چه شرایط بهتری برای جریان ارتباطی در سطح فردی، گروهی و سازمانی فراهم گردد شرایط برای آموزش موثرتر فراهم می‌گردد. در این مقاله از روش پژوهش توصیفی و برای جمع‌آوری اطلاعات از روش مطالعه میدانی و کتابخانه‌ای استفاده شده و بررسی نتایج از نوع تحلیلی می‌باشد. در مورد ارتباطات نظریه‌های متفاوتی بیان شده است که این نظریه‌ها می‌توانند به برقراری ارتباطات موثر در سازمان منجر شود. رهبران و مدیران آموزشی با شناخت ابعاد، فرایندها، الگوها، شبکه‌ها و رویکردهای ارتباطی می‌توانند کاراترین آنها شناخته و در ساختار آموزش بکار گیرند تا نتایج خوبی بدست آورند.

**واژگان کلیدی:** ارتباط، ارتباطات سازمانی، آموزش.

<sup>۱</sup> دکتری مدیریت دولتی، عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد نیشابور

<sup>۲</sup> دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد نیشابور (نویسنده مسئول)

<sup>۳</sup> دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد نیشابور



## مقدمه

۱۳۹۴: ۱۱۷-۱۴۶). با تلقی هر مرکز آموزشی به عنوان یک سازمان، باید گفت: "سازمان شبکه‌ی پیچیده‌ای است از ارتباطات و هماهنگی فعالیت‌های آن، که تبادل اطلاعات میان واحدهای گوناگون و متعدد آن مستلزم پیش‌بینی و تدارک طرق و وسایل ارتباطی موثر است. چرا که سازمان بدون ارتباطات از ادامه فعالیت باز می‌ماند" (سرمد، ۱۳۹۳: ۱۴۲).

بعلاوه از طریق ارتباطات می‌توان دانش، آگاهی، انگیزش، تحقق اهداف فردی و گروهی، هماهنگی اعمال و اقدامات، بهداشت روانی افراد و محیط کار و بهتر شدن اوضاع آینده کارکنان و سازمان، رضایت شغلی و اداره بهتر سازمان از سوی مدیر یا مدیران را تضمین یا حداقل تسهیل کرد. «به تعبیر دیگر اگر آدمی بر ارتباطات خود با دیگران کنترل داشته باشد»، حتی هنگامی که احتمال موفقیت بسیار کم یا صفر باشد، می‌توان نتایج مثبت و برجسته‌ای را به طور پیوسته به دست آورد (همان، ۱۳۴).

اکنون همه سازمان‌های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی در شرایط رقابتی قرار دارند. خلاقیت و نوآوری از الزامات و ضروریات اولیه بقای آنهاست. اگر نتوانند به نیازهای به حق مشتریان و گیرندگان خدمات خود پاسخ دهند، محکوم به شکست خواهند بود. شاید علائم شکست در سازمان‌های فرهنگی و تربیتی، کمتر به چشم آمده و اغلب به صورت بسیار مرموز و سرطانی و بدون درد از بروز بافت‌های جدید جلوگیری شده و بافت‌های موجود از هم دریده شود. از توجه به تضمین کیفیت و نگاه فرآیندمداری و رصد کردن لحظه به لحظه کار فرآیندها نباید غافل ماند. کاربست همه فنون و ابزارهای مدیریت به ویژه فرهنگ سازمانی سالم و

ماهیت اجتماعی بودن زندگی انسان و تبدیل اقتصادها و جوامع صنعتی به اقتصاد خدماتی بر پایه دانش و اطلاعات، نیاز انسان را به ارتباطات افزایش داده است چگونگی و نوع ارتباطات تحت تأثیر شیوه زندگی و فرهنگ هر جامعه قرار می‌گیرد. سازمان به عنوان یک نهاد اجتماعی نیازمند ارتباطات است مدیران دریافته‌اند که ارتباطات مؤثر با کارکنان و درک انگیزه‌های ارتباطی آنان در توفیق مدیران در دستیابی به اهداف طراحی شده سازمان عامل موثری است. ارتباطات موثر را قلب مدیریت می‌دانند ارتباطات موثر، هدف به حساب نمی‌آید بلکه باید وسیله‌ای برای کسب هدف تلقی شود ارتباطات ذاتی نیست بلکه اکتسابی است (رضائیان، ۱۳۸۲: ۲۸۲).

ارتباطات یکی از مهمترین ابزار جامعه متمدن است و می‌توان گفت که 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 شکل‌گیری و بقای سازمان نیز حیاتی است (مرتضوی و مهربان، ۱۳۸۳: ۷۳).

پژوهش نشان می‌دهد که سازمان‌هایی که تأکید بیشتری بر ارتباطات سازمانی اثربخش دارند نسبت به دیگر سازمانها موفق‌ترند. به همین دلیل در چند دهه اخیر با توجه به ارتباطات سازمانی اثربخش و اعتماد سازمانی به ضرورتی اجتناب‌ناپذیر تبدیل شده است. چرا که سازمانها از این طریق می‌توانند شاخص‌های مزیت رقابتی خود را از جمله نوآوری سازمان بهبود و توسعه دهند (هویدا و همکاران،



همه مدیران و کارکنان موثر است (percy,2008: 165). بنابراین محقق در نظر دارد ارتباطات را در سطح فردی، گروهی و سازمانی مورد بررسی قرار داده و اثر آنرا بر آموزش تبیین نماید.

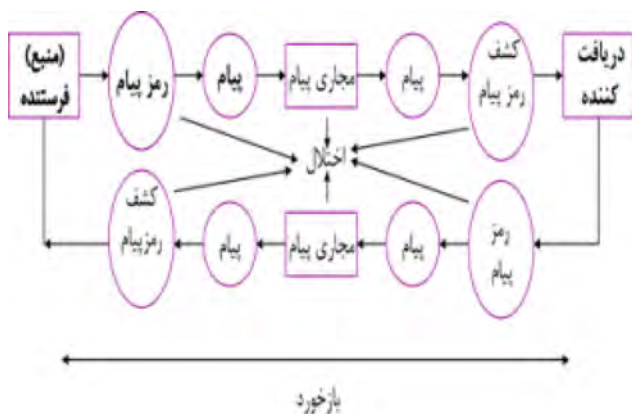
### تعریف ارتباطات سازمانی

تعریف ارتباطات سازمانی نیازمند تعریف «سازمان و ارتباطات» است. سازمان با مجموعه‌ای اجتماعی (از گروه و یا مردم) سر و کار دارد که در آن، فعالیت‌ها به منظور تحقق اهداف اعم از فردی و جمعی هماهنگ می‌شود (میلر و کاترین، ۱۳۸۶: ۶).

تعریف ارتباطات: به فرایند تبادل اطلاعات و انتقال معانی به گونه‌ای که هست، گیرنده همان را دریافت کند، ارتباطات گفته می‌شود؛ به تعبیر دیگر ارتباط همان انتقال معانی و مفهوم مورد نظر، از فرستنده به گیرنده است (فرهنگی، ۱۳۸۵: ۶). ارتباطات، انتقال و تبادل اطلاعات، معانی و مفاهیم و احساس‌ها بین افراد در سازمان با واسطه یا بلاواسطه (الوانی، ۱۳۸۵: ۱۶۸).

### فرایند ارتباطات

نمودار زیر، فرایند ارتباطات را نشان می‌دهد.



پویا و با نشاط در سایه برخورداری از منابع انسانی حرفه‌ای و مستعد و دارای مناسبات انسانی قوی و عمیق میسر خواهد بود (تورانی و آقازاده، ۱۳۹۰: ۸۶).

میرکمالی (۱۳۷۸)، درباره اهمیت ارتباطات در سازمان‌های آموزشی می‌گوید: «اگر مدیران آموزشی علاوه بر دانش از مهارت‌های کافی برخوردار باشند، بدون تردید نظام آموزشی نیز از اثربخشی، کارایی و اعتبار بالایی برخوردار خواهند بود. چرا که در ارتباطات اثربخش تاروپود سازمان را به هم پیوند می‌دهد و موجب یکپارچگی و وحدت سازمانی می‌شود.»

ارتباط شرط لازم تدریس در فرایند آموزش است. لازم است معلم در فرایند تدریس هدفش را مشخص کند و دقیقاً معلوم کند درصدد به دست آوردن چه نتیجه‌ای است، می‌خواهد فراگیرانش بعد از برقراری ارتباط چه مسئله‌ای را بپذیرند و چه عکس‌العملی را از آنها انتظار دارد (شعبانی، ۱۳۹۱: ۵۱).

امروزه در قرن بیست و یکم توانایی خواندن و نوشتن تنها بخش کوچکی از تعریف سواد است و حتی داشتن مدارک و مدارج عالی‌ه دانشگاهی نیز دال بر باسوادی افراد نیست. براساس تعریف یونسکو شخص با سواد فردی است که علاوه بر دارا بودن سایر سوادها دارای سواد ارتباطی نیز باشد. یعنی توانایی برقراری ارتباط و تعامل با تمامی اعضای جامعه را داشته باشد. سایر سوادها شامل سواد عاطفی، سواد مالی، سواد رسانه، سواد تربیتی، سواد رایانه‌ای می‌باشد (fa.dayarahyaft.com). از این رو، بر ارتباطات موثر بسیار تأکید شده است، زیرا اگر ارتباطات اثربخش باشد، نقش اصلی خود را ایفا می‌کند و در موفقیت

۶- کشف رمز پیام: فرایندی است که دریافت کننده بر اساس آن پیام را به اطلاعات مورد نظر فرستنده تفسیر می‌نماید. کشف رمز پیام بر اساس تجربه گذشته دریافت کننده، تفسیر فرد از سمبلها (علائم)، انتظارات و مقاصد دو طرف (فرستنده و گیرنده) از پیام است؛

۷- اختلال یا پارازیت: هرگونه مانعی که باعث عدم ارسال پیام یا عدم درک پیام شود، اختلال گفته می‌شوند. این موانع می‌تواند فنی، تجهیزاتی و ادراکی باشد؛

۸- بازخورد: پاسخ گیرنده به منبع پیام را بازخورد گویند (جوادین، ۱۳۸۳: ۳۸۴).

روحانی (۱۳۷۴)، پژوهشی تحت عنوان «بررسی و مطالعه فرایند ارتباطات در عملکرد مدیران سازمانهای تابعه وزارت کشاورزی در شهر تهران» انجام داد. نتایج حاصل از پژوهش حاکی از آن است که مدیران کشاورزی اغلب از کارکردهای فرایند ارتباطات در جهت اعمال اصول مدیریت بر کارکنان استفاده می‌نمودند. نتایج جداول تقاطعی اطلاعات دمو-گرافیک و عملکرد مدیران در زمینه کارکردهای فرایند ارتباطات نشان داد که گذراندن دوره‌های آموزشی مدیریت، سابقه بالای خدمت و نیز داشتن مطالعات یا تحصیلات یا مسافرت های بیش از یک سال در خارج از کشور بر عملکرد مدیران کشاورزی در زمینه مذکور تأثیر داشته است.

در فعالیتهای آموزشی، معلم می‌تواند با توجه به بازخورد فراگیران، شرایط و عوامل موثر ارتباط، نوع، کیفیت و سودمندی تفهیم و تفاهم را بیشتر کند و در نتیجه سطح و میزان یادگیری را افزایش دهد (شعبانی، پیشین: ۴۷).

چن و هانگ در پژوهشی به بررسی رابطه سطوح ارتباط سازمانی، استرس شغلی، تعهد سازمانی و عملکرد سازمانی در شرکت‌های آمریکایی و تایوانی پرداختند. حجم نمونه در آمریکا شامل ۳۰ کارمند متخصص و ۲۷ مدیر و در تایوان ۷۵ کارمند حرفه‌ای و ۱۲ مدیر بود. نتایج این پژوهش حاکی از این بود که اختلاف کمی میان کارمندان متخصص از نظر ارتباط سازمانی و استرس شغلی بین ایالات متحده و تایوان وجود دارد، اما از نظر تعهد سازمانی و عملکرد سازمانی، میان کارمندان این دو کشور اختلاف زیادی مشاهده شد که این امر می‌تواند ناشی از اختلافات فرهنگی باشد. همچنین از نقاط قوت این شرکتها در هر دو کشور، استفاده کارکنان از فرایندها و مجراهای ارتباطی موثر بود که به تعهد و عملکرد سازمانی بهتر منجر می‌شد (Chen & Hung, 2006: 242).

#### الف) عناصر ارتباطی نمودار فوق عبارتند از:

- ۱- فرستنده: کسی که مقصود یا مفهوم ذهنی پیام خود را برای گیرنده ارسال می‌کند؛
- ۲- رمز پیام: پیام از شکل یک مفهوم و فکر، به علائم قابل ارسال تبدیل می‌شود؛
- ۳- پیام: حاوی خبر، نکته یا موضوعی است که باید به گیرنده منتقل شود؛
- ۴- مجاری پیام: وسیله و طریقه انتقال پیام را مجاری پیام گویند. (مانند هوا برای انتقال کلام، کاغذ جهت ارسال نامه، امواج الکترو مغناطیس در انعکاس تصویر)؛
- ۵- دریافت کننده پیام: دریافت کننده پیام شخصی است که پیام فرستنده را درک می‌کند اگر پیام به دریافت کننده نرسد ارتباط واقع نمی‌شود؛

۴- رویایی شدن یا در خود فرو رفتن: رویایی شدن یک وسیله تدافعی است که شاگرد در برابر محیط خشک کلاس از خود نشان می‌دهد. در این حالت شاگرد علیرغم حضور فیزیکی کاملاً از محیط کلاس و فعالیت‌های یادگیری دور می‌شود. با افزایش سطح درک شاگرد و جذابیت موضوع و به کارگیری روش‌های مختلف ارتباطی می‌توان این حالت را کاهش داد.

۵- عدم درک: معلم می‌بایست سعی کند مطلبی را که به فراگیران آموزش می‌دهد درخور فهم و ادراکشان باشد تا فراگیران بتوانند ارتباط لازم را با او برقرار کنند. بیان مطلب به همراه مثال‌های مأنوس باعث انتقال پیام به طور محسوس و ملموس به مخاطب می‌شود.

۶- عوامل فیزیکی نامناسب: ناراحتی شاگرد بر اساس عوامل فیزیکی کلاس ممکن است سبب قطع ارتباط او با معلم شود (همان، ۹۱).

ب) مهمترین موانع ارتباط (در فعالیت‌های آموزشی و کلاس درس)

۱- بحث شفاهی: انسان به طور خودکار در برابر محرک‌های ناخوشایند حالت تدافعی به خود می‌گیرد. استفاده مداوم از یک محرک باعث کاهش یادگیری و تدریس می‌شود. تدریس کلامی هرچه بیشتر مورد استفاده قرار گیرد کارایی کمتری خواهد داشت. برای افزایش کارایی تدریس می‌بایست علاوه بر علائم و نمادهای شفاهی از علائم غیرکلامی و کانال‌های 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 غیرقابل پیش‌بینی بودن پیام است. هر چه عناصر تازه پیام بیشتر باشد ارزش آن بالاتر رفته و برای فراگیران جالب توجه‌تر خواهد بود. برای کاهش اثر این محدودیت معلم می‌بایست 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: هنگامی که با موضوع و مشکل جدیدی مواجه می‌شویم، اگر در مورد آن زمینه قبلی کافی نداشته باشیم سعی می‌کنیم در ذهن خود از تجارب قبلی نزدیک به آن برای درک مطلب یا حل مشکل جدید استفاده کنیم. اگر تجارب قبلی ما را در درک مطلب جدید یاری دهد انتقال صحیح یا انتقال مثبت و اگر باعث سردرگمی بیشتر و به وجود آمدن مشکل جدید شود انتقال منفی گفته می‌شود. انتقال منفی غالباً در ارتباط کلامی ایجاد می‌شود و مناسبترین راه از بین بردن اثر آن ایجاد ارتباط از کانال‌های مختلف به ویژه استفاده از عکس، اسلاید و فیلم در آموزش است.



## انواع الگوهای ارتباطی



برنامه‌ریزی نشده و پیچیده و مواردی مناسب است که غیرتکراری است و عموماً در سطوح عالی سازمان، کاربرد بیشتری دارد (طبرستانی، ۱۳۸۶: ۲۰۸-۲۰۹).

بازخورد، فرستنده را قادر می‌سازد که تأثیر پیام خود را بلافاصله ارزیابی کند. بازخورد مثبت فرستنده پیام را تقویت می‌کند تا به کار خود ادامه دهد. بازخورد منفی بررسی فرایند انتقال توسط فرستنده پیام و اصلاح اشتباهات اجزای الگو در فعالیت‌های آموزشی معلم می‌تواند با توجه به بازخورد فراگیران، شرایط و عوامل موثر ارتباط، نوع، کیفیت و سودمندی تفهیم و تفاهم را بیشتر کند و در نتیجه سطح و میزان یادگیری را افزایش دهد (شعبانی، پیشین: ۲۹۴).

## الف) انواع ارتباطات از حیث ارائه بازخورد (عکس العمل)

۱- ارتباطات یک طرفه (یک جانبه): اگر عکس‌العمل گیرنده نسبت به پیام ابراز نشود آن را ارتباط یک جانبه گویند.

۲- ارتباطات دو طرفه (دوجانبه): چنانچه محیط استقرار به گونه‌ای باشد که گیرنده عکس‌العملها و نظرهای خود را درباره محتوای پیام به اطلاع فرستنده برساند به این نوع ارتباط دوجانبه گویند (رضائیان، پیشین: ۲۸۳).

ارتباط یک طرفه سریع‌تر است و دقت کمتری دارد، بازخورد ندارد. فرستنده می‌تواند پیچیده‌تر عمل کند و اشتباهات خود را مخفی کند و برای مواردی مناسب است که برنامه‌ریزی شده و تکراری است. ارتباط دو طرفه، کندتر است، دقت بیشتری دارد، بازخورد دارد، امکان اصلاح دیدگاه و نظریات، در تعامل متقابل وجود دارد. برای امور



دارد. از جمله اثر تخریب همبستگی گروهی بین همکاران، زمانی که به این نوع هماهنگی نیازی نیست. از معایب دیگر این نوع ارتباط علایق مشترک افراد سازمانی هم سطح و بی‌توجهی آنان به مشکلات پیش آمده برای دیگر سطوح سازمانی را می‌توان ذکر کرد که اثر نامطلوبی بر سیستم کنترل و نظارت گذاشته و موقعیت کنترل کننده را متزلزل می‌کند.

۳- **ارتباطات مورب:** در ارتباطات مورب پیام در دو سطح مختلف از سلسله مراتب سازمانی و یا خارج از سلسله مراتب اداری مبادله می‌شود این نوع ارتباط به منظور هماهنگی، یکی کردن و جامعیت ارتباطات افقی است. مانند ارتباط بین صف و ستاد که چنین ماهیتی دارد (جوادین، پیشین: ۸).

### انواع الگوهای ارتباطی از حیث رسمی و غیر رسمی

۱- **شبکه‌های رسمی:** کانالها و مجاری ارتباطات رسمی را نشان می‌دهد و به هنگام ایجاد تشکیلات، موضوع ارتباطات مدنظر طراح ساخت سازمان می‌باشد. از این رو الگوی ارتباطی ساخت رسمی همان است که در نمودار تشکیلاتی هر سازمان مشخص گردیده است.

۲- **شبکه‌های غیررسمی:** ارتباطات غیررسمی را ارتباطات درخت انگور نیز نامیده‌اند، زیرا چون درخت مو به هر گوشه سر می‌کشد و به طور نامنظم در هر جای سازمان راه می‌یابد (الوانی، پیشین: ۱۶۷).

در ارتباطات غیررسمی مقامات سازمان و سلسله مراتب اداری را نادیده می‌انگارد. روسا را دور می‌زند و معمولاً به

علیخانی (۱۳۷۴)، هم نشان داد بین ارائه بازخورد و ارتباطات سازمانی رابطه معنادار وجود دارد و وجود بازخورد در فرایند ارتباطی موجب اثربخشی ارتباطات سازمانی می‌شود.

### ب) انواع الگوهای ارتباطی از حیث مسیر انتقال پیام

عناصر پیچیدگی (تفکیک عمودی، افقی و جغرافیایی)، رسمیت و تمرکز، ارتباطات سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد (Dessler & Phillips, 2008: 147).

۱- **ارتباطات عمودی:** ارتباطات عمودی شامل ارتباطات از بالا به پایین و از پایین به بالا است.

الف- ارتباط از بالا به پایین: ارتباطات متمایل به پایین از مدیریت سطح بالا شروع و از طریق سطوح مدیریت به کارگران خط تولید و کارکنان منتهی می‌شود. هدف از این نوع ارتباط، راهنمایی، آگاه کردن، هدایت و شکل دادن و ارزیابی زیردستان است آنکه اعضای سازمان با اطلاعات مناسب درباره اهداف و سیاست‌های سازمان تجهیز می‌شود.

ب- ارتباط از پایین به بالا: ارتباط متمایل به بالا، عرضه اطلاعات به بالاترین سطح در سطوح پایین سازمان مطرح می‌نماید. این نوع ارتباط شامل گزارش پیشرفت، پیشنهادات، توضیحات، تقاضا برای کمک و تصمیم‌گیری است.

۲- **ارتباطات افقی:** این نوع ارتباط معمولاً بصورت الگوهای جریان کار در یک سازمان بین اعضای گروه کاری، اعضای بخش‌های مختلف برقرار است که از نظر روانی موجب افزایش روحیه در بین اعضای سازمان می‌گردد. از این طریق اعضای سازمان موفق به برقراری ارتباط با هم‌ردیفان خود می‌گردند. با این حال ارتباطات افقی محدودیت‌هایی



گونه‌ای است که نیازهای اجتماعی اعضای گروه را تأمین می‌کنند و امور را تسهیل می‌نمایند (رابینز، ۱۳۸۵: ۵۹۰). ارتباطات غیررسمی گاهی ممکن است آن قدر توسعه یابند که ارتباطات رسمی را در سازمان تحت الشعاع قرار دهند. ارتباطات رسمی در خطوط غیررسمی ارتباطات محو می‌شوند. ارتباطات غیررسمی اگر با هدف‌های سازمان در تعارض باشند. در راه تحقق هدف‌های مذکور ایجاد اختلال کرده و باید ترتیبی اتخاذ نمود که ارتباطات مذکور قطع شوند (الوانی، پیشین: ۱۶۹).

	همه جانبه	دایره ای	سه شاخه ای یا Y	زنجیره ای	ستاره ای	متمرکز	شبکه های رسمی ارتباطات	شاخص های مقایسه	
								سرعت	۱
	کند	کند	متوسط	نسبتاً سریع	سریع	سریع		دقت	۲
	بسیار خوب	خوب	نسبتاً خوب	ضعیف	ضعیف	ضعیف		ثبات ساختار ارتباطی	۳
	فاقد هر گونه ساختار پایدار ارتباطی	فاقد ساختار ارتباطی پایدار	در حال شکل گیری	پایدار ولی در حال شکل گیری	پایدار و مشکل	پایدار با شکل گیری فوری		میزان وضوح جایگاه رهبر	۴
	نامشخص	نامشخص	نسبتاً بارز	بارز	بارز	بسیار بارز		روحیه افراد	۵
	عالی	خیلی خوب	نسبتاً ضعیف	ضعیف	ضعیف	بسیار ضعیف			

یک فرهنگ سازمانی که از ارتباطات شفاف و باز مبتنی بر اعتماد حمایت می‌کند، تأثیر مثبتی بر ارتقا نوآوری خواهد داشت. از آنجایی که آن فرصتی برای نمایان ساختن پارادوکس، تعارض‌ها و معماها ارائه می‌کند، می‌تواند آزادی در ارتباطات را ارتقا دهد. همچنین خط‌مشی درهای باز شامل ارتباطات باز مابین افراد، گروه‌ها و بخش‌ها برای کسب دیدگاه‌های جدید در ایجاد فرهنگ حامی نوآوری لازم و ضروری است (طالعی فر و همکاران، ۱۳۸۹: ۷۹).



۲- رابط: فردی که دو گروه یا بیشتر را بدون تعلق به یکدیگر، به هم مرتبط می‌کند.

۳- پل: فردی که به عنوان سنجاق اتصال یا تعلق داشتن، به دو یا چند گروه خدمت می‌کند.

۴- نگهبان: فردی که شبکه خود را با بیرون مرتبط می‌سازد.

۵- منفک شده: فردی که دیگر با شبکه مورد نظر ارتباطی ندارد (طبرستانی، پیشین: ۲۰۹).

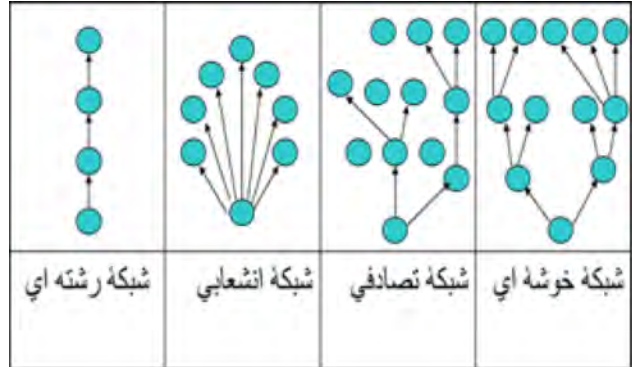
هر چه به زمان حال نزدیک‌تر می‌شویم، زندگی پیچیده‌تر شده و به همین دلیل روابط انسانها نیز مرتباً از ساده به مشکل سیر کرده است. بعلاوه چون بخش مهمی از زندگی هر کس در سازمان‌های رسمی و غیررسمی سپری می‌شود و هر سازمان متشکل از عده‌ای انسان است، ناچار باید پذیرفت که از جمله نقش‌های مهم زندگی گروهی و روابط متقابل اعضای آن نهفته بوده، به صورت‌های مختلف زندگی هر یک از اعضای گروه را تحت تأثیر قرار می‌دهد. به این ترتیب می‌گویند که ارتباطات از گسترده‌ترین، مهم‌ترین و پیچیده‌ترین انواع رفتارهای انسان است؛ یا در واقع، توانایی برقراری ارتباط صحیح در سطح بالاتر، جداکننده انسان از سایر جانوران محسوب می‌شود (سرمد، پیشین: ۱۴۲).

### ارتباطات در مکاتب مختلف

#### ۱- ارتباطات در رویکرد کلاسیک

مکتب کلاسیک (رهیافت سنتی) که تحت عناوین دیگری نظیر اصول‌گرایان، ساختارگرایان، وظیفه‌گرایان و نظریه-پردازان سنتی از آن یاد شده است. این نظریه‌پردازان بر بررسی کالبد و ساخت رسمی تأکید می‌کردند و سازمان غیررسمی را نادیده می‌گرفتند.

ب) انواع الگوهای ارتباطی از حیث انتقال اطلاعات (در ارتباطات غیررسمی)



شبكة رشته‌ای: عوامل انتقال اطلاعات در امتداد یک خط قرار می‌گیرند و هر یک از عوامل، به ترتیب اطلاعات دریافتی ماقبل خود را به عامل مابعد خود انتقال می‌دهد. دقت انتقال اطلاعات در این نوع شبکه‌ها بسیار کم است.

شبكة انشعابی: یکی از عوامل انتقال اطلاعات، اطلاعات را به دست می‌آورد و آنها را بین اعضا منتشر می‌سازد. این شبکه‌ها بویژه برای انتشار «اطلاعات مفیدی که با کار افراد مرتبط نیستند»، به کار می‌روند.

شبكة تصادفی: عوامل انتقال دهنده به طور تصادفی اطلاعات را دریافت می‌کنند و به همین ترتیب منتشر می‌سازند. این شبکه هنگامی به کار می‌رود که اطلاعات ناچیز و کم اهمیت باشد و مانعی در مسیر راه انتشار آنها موجود نباشد.

شبكة خوشه‌ای: هر عامل انتقال اطلاعات، عوامل دیگری را انتخاب می‌کند و اطلاعات مورد نظر را به آنها می‌دهد. آن عوامل جدید نیز به همین منوال اطلاعات خود را منتقل می‌کنند.

#### ج) نقش‌های افراد در شبکه‌های ارتباطی

۱- ستاره: فردی که بیشترین ارتباط را در شبکه دارد.

- نکته: محتوای ارتباطی براساس تقسیم‌بندی فاراس - مونگ و راسل در مجموعه‌های سازمانی شامل:

۱- ارتباطات وظیفه‌مدار ۲- ارتباطات ابداع‌مدار (ارتباطات به منظور بررسی نظرات نوین) ۳- ارتباطات حمایت‌مدار (ارتباطات مطابق مضامین اجتماعی که از روابط انسانی حمایت می‌کند).

نظریه‌پردازان کلاسیک سازمان، ارتباطات را اسناد مکتوب اختیار صدور فرمان، جریان رو به بالای پیام و ترغیب کارکنان، جریان افقی اطلاعات، گوش دادن و ارتباطات غیر-رسمی بازخورد و رفتار دایره‌ای و تعهدات ناشی از تصمیم‌گیری کرده‌اند، اما نظریه‌پردازان سازمان، به ارتباطات به عنوان بر ساخته‌هایی همچون پردازش اطلاعات، شبکه‌های اجتماعی، هماهنگی و مشارکت می‌نگرند. لذا، ارتباطات اصطلاحی فراگیر و همه موضوعات را در سازمان شامل می‌شود. این مسأله هم در سطح نظری و هم در سطح عملی وجود دارد و رابط بین سازمان و ارتباطات را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

## ۲- ارتباطات در رویکرد روابط انسانی

مکتب نئوکلاسیک که تحت عناوین دیگری نظیر روابط انسانی، رفتارگرایان و انسان‌گرایان از آنها یاد شده است، در این مکتب به تأمین نیازهای انسانی و توجه به نقش اجتماعی افراد در سازمان تأکید شده است. فرض آنها در مورد انسان: احساسی، عاطفی و اجتماعی بودن وی است. اصلی‌ترین شعار این نظریه‌پردازان این بود که یک گارگر خوشحال یک گارگر مولد و بهره‌ور است. شکل‌گیری مکتب روابط انسانی متأثر از مجموعه مطالعاتی بود که فردی به

ارائه اصول عام و جهان شمول که در تمامی شرایط زمانی و مکانی صادق است، مورد تأکید این نظریه‌پردازان بوده است. فرض اصلی این نظریه‌پردازان در مورد انسان، عقلایی، منطقی و اقتصادی بودن او است. نظریه‌پردازان کلاسیک بیشتر بر جنبه‌های فنی سازمان تأکید می‌کردند و جنبه‌های انسانی در روابط افراد و به طور کلی فعل و انفعالات درونی سازمان را نادیده می‌گرفتند.

## - معروفترین نظریه پردازان مکتب کلاسیک

- ۱- تئوری بوروکراسی وبر؛
- ۲- تئوری مدیریت علمی تیلور؛
- ۳- اصول مدیریت فایول؛
- ۴- اصول مدیریت گیولیک و اوریک؛
- ۵- هربرت سایمن؛
- ۶- فرانک گیلبرت.

مکتب کلاسیک مدیون انقلاب صنعتی است و نظریه‌پردازان کلاسیک سازمان استعاره ماشین را به عنوان عامل هدایت کننده اصلی در نظریه‌هایشان به کار برده‌اند. فرایندهای ارتباطی در این سازمان‌های ماشین‌دار را باید از جنبه‌هایی از ارتباطات که شامل: الف) محتوای ارتباطات ب) جهت‌یابی جریان ارتباطات ج) الگو یا مجرای ارتباطات د) سبک ارتباطات، بررسی کنیم.

وظیفه عمودی از (بالا به پایین) اغلب نوشتاری رسمی	محتوای ارتباطات جهت‌گیری ارتباطات الگو یا مجرای ارتباطات سبک ارتباطات
---	--

یافته‌های گلشن (۱۳۷۳)، نشان داد عامل رفتار کارکنان در مقایسه با عوامل قوانین و مقررات، فنی و ساختاری، بر ارتباط میان کارکنان و مشتریان شرکت برق اثر سازنده و مثبت‌تری داشته است.

#### ۴- ارتباطات در رویکرد سیستمی

مکتب سیستمی تحت عناوین دیگری نظیر کل‌گرایان و نظام‌گرایان یاد شده است. فرض اصلی این مکتب در مورد انسان کل بودن انسان است. این مکتب رابطه تعاملی (متقابل) در مدیریت را جایگزین رابطه علی و معلولی کرد. ارتباطات در رویکرد سیستمی با شبکه نشان داده می‌شود. یکی از جلوه‌های بارز نظریه سیستم‌ها، بارز بودن علائم ارتباطات بینابینی در عناصر سیستمی و نظم عناصر در قالب زیرسیستم‌ها و فراسیستم هاست. وقتی عناصر سیستمی مردم و گروه‌های اجتماعی هستند، به تصویر کشیدن ارتباطات بین مردم، بسیار خواهد بود. هدف از تحلیل شبکه تدارک ابزاری برای خلق و تحلیل این تصاویر ارتباطی است (میلر، پیشین: ۶).



وجود روابط انسانی در محیط‌های آموزشی، اشتیاق و افزایش روحیه مطلوب و مثبت کارکنان (معلمان) را به دنبال دارد. مدارس، که مقاصد تعلیم و تربیت را تعقیب می‌کنند، مطلوب‌ترین محل برای بهره‌بردن از مفاهیم روابط

نام التون مایو در کارخانجات وسترن الکتریک در شهر هائورن انجام داد.

نظریه‌های جنبش روابط انسانی:

۱- نظریه سلسله مراتب نیازهای مازلو؛

۲- نظریه انگیزش- بهداشت هرزبرگ؛

۳- نظریه X و Y مک گریگور.

محتوای ارتباطات جهت ارتباطات مجاری ارتباطات	وظیفه ای و اجتماعی عمودی و افقی اغلب چهره به چهره
---	---

#### ۳- ارتباطات در رویکرد منابع انسانی

ارتباطات در رویکرد منابع انسانی متأثر از مبانی رویکرد کلاسیک و به ویژه رویکرد روابط انسانی نسبت به سازماندهی است. نظریه‌پردازان منابع انسانی این نکته را دریافتند که افراد در سازمان از احساس برخوردارند و باید به احساسات آنان توجه نمود. علاوه بر این متوجه شدند که نیروی کار جزء جدایی‌ناپذیر و ضروری برای تحقق اهداف سازمان است. آنچه نظریه منابع انسانی بر ترکیب فوق افزود، تأکید بر مشارکت شناختی کارکنان به وسیله درک آراء و نظراتشان است.

نظریه‌های اساسی رویکرد منابع انسانی:

۱- شبکه مدیریت بلیک موتن؛

۲- سیستم چهارگانه لیکرت؛

۳- نظریه Z ویلیام اوشی.

محتوای ارتباطات جهت ارتباطات مجاری ارتباطات سبک ارتباطات	وظیفه، اجتماع و نوآوری در همه جهات گروه محور همه مجاری هر دو سبک، با تأکید بر سبک غیررسمی
---	--



## ۲- ایجاد انگیزه

تعیین هدف‌های خاص، بازخور نمودن نتایج عملیات و دادن گزارش درباره میزان پیشرفت و تقویت رفتار مطلوب موردنظر، (همه اینها) موجب ایجاد انگیزه و ارتباطات می‌شود.

## 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 می‌گیرد نمایانگر ابراز نفرت، درجه استیصال یا رضایت فرد و نوع احساسات اوست. بنابراین، ارتباطات موجب تخلیه انسان از فشارهای روانی می‌شود و در راه تأمین نیازهای اجتماعی به وی کمک می‌کند.

## ۴- اطلاعاتی

ارتباطات می‌تواند اطلاعاتی را ارائه کند که افراد و گروه‌ها برای تصمیم‌گیری به آنها نیاز دارند و می‌توانند از طریق رد و بدل کردن داده‌ها، شیوه‌های مختلف اجرایی را ارزیابی و بهترین شق یا راه‌حل را انتخاب نمایند.

هیچ یک از این چهار وظیفه نسبت به دیگری برتری ندارد. برای اینکه گروه به شیوه‌ای 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 در دل دارند بیرون بریزند، احساسات خود را ابراز نمایند و سرانجام تصمیمات معقولی اتخاذ کنند. تقریباً در هر نوع ارتباطی که در گروه یا سازمان برقرار می‌شود پدیده ارتباطات یک یا چند نقش مزبور را ایفا می‌کند (رابینز، پیشین: ۵۹۰).

انسانی است. اهداف سازمان‌های آموزشی با به کار گرفتن محتوا و مفاهیم روابط انسانی آسانتر محقق می‌شود. رهبران و مدیران آموزشی باید به ارزش شخصیت هر فرد، ایمان و اطمینان عمیق داشته باشند. چرا که اعتماد، اطمینان و احترام متقابل از عناصر اصلی برقراری روابط انسانی به شمار می‌روند (تورانی و آقازاده، پیشین: ۷۵). محتوای روابط انسانی شامل انگیزش، ارتباطات، ادراک، قدرت، اختیار، روحیه، تصمیم‌گیری و رهبری و ابعاد و اصول آن دیدگاه‌ها، احساسات، رویه‌ها، عواطف و ... است. با استفاده و بهره‌گیری از این موضوعات، مدیر می‌تواند در ایجاد روابط انسانی، شایستگی خویش را نشان دهد (همان، ۶۹).

## نقش ارتباطات

در یک گروه یا سازمان ارتباطات چهار نقش ایفا می‌کند: ۱- کنترل ۲- ایجاد انگیزه ۳- ابراز احساسات ۴- اطلاعات.

### ۱- کنترل

ارتباط به چندین روش، رفتار اعضا را کنترل می‌کند. سازمانها، سلسله مراتب اختیارات و دستورالعمل‌های رسمی دارند که کارکنان و اعضا باید آنها رعایت کنند. ارتباطات غیررسمی هم رفتار اعضا را کنترل می‌کند. هنگامی که اعضای گروه کسی را زیاد مسخره می‌کنند (و باعث می‌شود که دیگران بد جلوه کنند) یا به او آزار و اذیت می‌رسانند در واقع با ایجاد ارتباط غیررسمی درصدد کنترل رفتار او بر می‌آیند.

### چرخه حیات یک رابطه (relation)

مارک نپ مراحل شکل‌گیری یک رابطه را به صورت زیر نشان می‌دهد. نظریه نپ در تمام روابط موجود میان انسانها قابل بررسی است، مانند دو مرد یا دو زن به عنوان دوست، همکار، همسایه، شریک و ...



۱- **مرحله آغاز:** در بر گیرنده اولین تلاش‌های ما برای ایجاد رابطه و گفتگو با شخص تازه‌ای است که برای اولین بار با او روبرو می‌شویم مانند: سلام، حال شما چطور است، هوا چطور است.

۲- **مرحله آزمودن:** مرحله‌ای است که در آن سعی می‌شود از طریق موضوع‌های مشخص مکالمه‌ای اطلاعاتی در مورد نحوه تفکر و نگرش طرف مقابل به دست آید. معمولاً پرسش‌های زیادی از طرف مقابل به دست آورد و بیشتر سعی در شنیدن داریم تا در سخن گفتن.

۳- **مرحله چفت و بند یا سفت کردن:** با پدیدار شدن دگرگونی‌های فراوان در رفتارهای ارتباطی، چه کلامی چه غیرکلامی، بین طرفین رابطه شکل می‌گیرد که اکنون با یکدیگر نزدیک شده و مرحله قبل را گذارنده‌اند. در این مرحله درجه بیشتری از گشودگی و افشا رخ می‌دهد که میزان خودگشودگی تحت تأثیر فرهنگ‌ها قرار می‌گیرد. در

باید فضایی در مدارس بوجود بیاید که ارتباطات سازمانی باز و شفاف باشد و معلمان بتوانند به یکدیگر اعتماد کنند و در نتیجه احساس امنیت کنند که بتوانند ایده‌های نو و جدید خود را بروز دهند (هویدا و همکاران، پیشین: ۱۱۸).

### کاربرد ارتباطات در مراکز آموزشی

می‌توان نکات زیر را در مراکز آموزشی به معلمان و سایر کارکنان این مراکز پیشنهاد کرد:

۱- در برقراری ارتباط با دیگر همکاران به عوامل متعدد از جمله تجربه‌ها، ویژگی‌های شخصیتی، احساسات و عواطف، فرهنگ و خرده فرهنگ، سن، جنس، پایگاه اجتماعی و ... توجه داشته باشید.

۲- نسبت به تعابیر و تفاسیری که از ارتباطات غیرکلامی دارد، بسیار حساس باشید، زیرا ممکن است حرکتی که یک نفر

می‌داند، دیگری یا دیگران نامطلوب تلقی کنند.

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

۴- بین اشخاص، گروه‌ها و سازمان‌ها شکل‌گیری 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، پیشین: ۱۷).



۹- **مرحله پرهیز از یکدیگر:** مرحله‌ای است که در آن می‌کوشند با ابزار گریز از بار غم و درد رابطه‌ای که باعث ناراحتی می‌شود بکاهند.

۱۰- **مرحله جدایی:** مرحله آخرین در هر رابطه‌ای میان اشخاص یا حداقل میان دو نفر است. روابط میان اشخاص دیر یا زود به جدایی می‌انجامد. به تعبیری هر رابطه در نهایت به جدایی کشیده می‌شود (فرهنگی، پیشین: ۶).

### روش‌های بهبود ارتباطات

بیشتر سوء تفاهم‌هایی که بین مدیر و کارکنان پیش می‌آید، از عدم شناخت مدیر و درک نشدن پیام‌های مدیر به عنوان فرستنده، ناشی می‌شود. شخصیت هر فرد عبارت از تعبیر و تفسیر دیگران از رفتارهای نسبتاً پایدار وی است. شخصیت مدیر از رفتارها و نگرش‌های وی که برای دیگران شناخته شده است و همچنین حوزه‌ای که برای دیگران ناشناخته است تشکیل می‌شود. بنابراین بر حسب آنچه برای خود مدیر یا دیگران شناخته و ناشناخته است می‌توانیم شخصیت مدیر را به چهار ناحیه تقسیم کنیم.

۱- بخشی از رفتارها و نگرش‌های مدیر که برای خودش و دیگران شناخته شده ناحیه عمومی نامند.

۲- حوزه‌ای را که برای خود مدیر ناشناخته ولی برای دیگران شناخته شده است، ناحیه کور می‌گویند.

۳- حوزه‌ای که برای مدیر شناخته شده ولی برای دیگران ناشناخته است، ناحیه خصوصی می‌نامند.

۴- حوزه‌ای که برای مدیر و دیگران ناشناخته است، ناحیه ناشناخته گویند.

فرهنگ‌های محافظه کار افراد به خصوصیات منفی خود نمی‌پردازند و سعی بیشتر در پنهان داشتن نقاط ضعف خود دارند.

۴- **مرحله کامل کردن یا ادغام:** زمانی تحقق می‌یابد که دو انسان به عنوان دو دوست یا دو زوج بنگرند در این مرحله هر یک از طرفین رابطه سعی در پرورش و نشان دادن خواسته‌ها، علایق و نگرش‌های خویش در جهت توافق طرف مقابل دارد در این جا من به ما تبدیل می‌شود که سعی می‌کنند که هر چه طرف می‌پسندد و می‌پذیرد او نیز بپسندد و بپذیرد.

۵- **مرحله پیمان بستن:** مرحله‌ای بیشتر رسمی و مبتنی بر مراسم و آیین‌های مرسوم است. ممکن است به شکل مراسم نامزدی یا ازدواج، برادرخواندگی، خواهرخواندگی و هر نوع پیمان محکم و لازم الاجرای در روابط بین اشخاص در آید. این مرحله صمیمانه‌ترین مرحله مراحل است.

۶- **مرحله افتراق:** زمانی به وقوع می‌پیوندد که دو طرف رابطه یا یکی از آنها احساس کند که رابطه او با دیگری، او را کاملاً محدود و در چارچوب معینی محبوس کرده است و از این رو تصمیم می‌گیرند که خود را از این قید برهانند. در چنین وضعیتی آنها به تفاوت‌های یکدیگر و یا نقاط مورد اختلاف با یکدیگر بیشتر می‌اندیشند تا به وجوه اشتراک که در گذشته برایشان از اعتبار بیشتری برخوردار بود.

۷- **مرحله محدود کردن:** اشاره به مرحله‌ای دارد که طرفین رابطه شروع به کاهش دفعات ارتباط و نیز تقلیل صمیمیت می‌کنند.

۸- **مرحله بی‌روح شدن و توقف رابطه:** بیانگر افزایش تخریب و تباهی که طرفین آن تلاش در حفظ و گاه پیوند محدود آن دارند.

جان پروردن ولی شنیدن برای بسیاری از مردم خسته کننده‌تر از شنیدن است (همان، ۱۳).

گوش کردن فعال مستلزم سه چیز است:

۱-۱- تمرکز حواس

۲-۱- همدلی

۳-۱- قبول کردن (عدم مجادله نکردن)

۲- تماس چشمی

۳- سؤال کردن: در هنگام ارتباط از طرف مقابل سؤال‌هایی را بپرسیم که او احساس کند حواس ما به اوست.

۴- تأیید و تأکید از طریق حرکات غیرکلامی (همدلی)

۵- تعبیر و تفسیر گفته‌ها

۶- زیاده‌روی نکردن در صحبت

۷- بازخورد دادن به طرف مقابل

۸- تغییر نقش گوینده و شنونده به آرامی

۹- انعطاف‌پذیری در سبک‌های رهبری

۱۰- بازشناسی سیستم‌های مرجح ارتباطی افراد

در این رابطه سیستم‌های مرجح ارتباطی افراد به چهار دسته طبقه‌بندی می‌شود که عبارت است از:

۱- تصویری یا بصری یا پدیداری: افرادی که به برقراری ارتباط از طریق دیدن طرف مقابل علاقه‌مند هستند، یعنی وقتی خوب ارتباط برقرار می‌کنند که طرف مقابل در دید آنها باشد.

۲- شنیداری: به برقراری ارتباط از طریق شنیدن علاقه‌مند هستند.

۳- عاطفی، جنبشی: به تماس از نزدیک و کم کردن فاصله در برقراری ارتباط علاقه‌مند هستند.

بهترین حالت برای افزایش برقراری ارتباط، بزرگ شدن ناحیه عمومی است.



### روش‌های گسترش ناحیه عمومی

۱- افشا یا خودگشودگی: از ناحیه عمومی به سمت خصوصی می‌رویم و بخش ناشناخته رفتار مدیر برای کارمند کم می‌شود.

۲- بازخورد: از ناحیه عمومی به سمت ناحیه کور می‌رویم و بخش ناشناخته رفتار مدیر، برای خودش کم می‌شود (رضائیان، پیشین: ۲۸۳).

### مهارت‌های لازم برای برقراری ارتباط

۱- گوش شنوا زیربنای مهارت ارتباطی: شنود موثر، مهارت ارتباطی بسیار مهم و فوق‌العاده دشواری است. فراگرد کشف رمز و تعبیر و تفسیر پیام‌های کلامی را به طور فعال شنود موثر گویند که به توجه شناختی و پردازش اطلاعات نیاز دارد ولی صرف شنیدن نیاز به توجه و پردازش ندارد.

بیشتر آدمها گوش شنوا ندارد یکی از علت‌های نداشتن گوش شنوا دشواری شنود موثر است. معمولاً آدمی از نظر روانشناختی در حالت تهاجمی بیش از حالت تدافعی ارضا می‌شود. اگر چه گفته‌اند گفتن جان‌کننده است و شنیدن

برنامه‌ریزی، سازماندهی، کنترل و سایر وظایف مدیر بدون وجود سیستم ارتباطی موثر قابل تحقق نبوده و در غیاب چنین سیستمی امکان اداره سازمان موجود نخواهد بود. از این رو مدیران باید از کم و کیف فرایند ارتباطی آگاه بوده و نحوه ارتباط موثر را بدانند. فرآیند ارتباط و اجزاء آن، راه‌های ایجاد ارتباط و انواع آن، انواع ارتباطات در سازمان، روش‌های بهبود و ارتباطات و شناسایی و رفع موانع ارتباطی بهترین راه برای مدیران آموزشی جهت ایجاد محیط و ارتباطات پویا در فرایند آموزش، تنش‌زدایی و افزایش آگاهی و ارتقاء سطح علمی و دانشی فراگیران می‌باشد. با درک فرایند ارتباطات در سطح فردی، گروهی و بخصوص سازمانی مدیران آموزشی می‌توانند به اهداف خود برسند.

### فهرست منابع

فارسی:

- ۱- الوانی، سید مهدی (۱۳۸۵)، **مدیریت عمومی**، تهران: نشر نی.
- ۲- تورانی، حیدر و آقازاده، محرم (۱۳۹۰)، «روابط انسانی در مدرسه»، **فصلنامه رشد مدیریت مدرسه**.
- ۳- رضائیان، علی (۱۳۸۲)، **مبانی مدیریت رفتار سازمانی**، تهران: انتشارات سمت.
- ۴- رابینز، استیفن پی (۱۳۸۵)، **رفتار سازمانی**، مترجمان: علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، جلد دوم، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- ۵- سید جوادین، سید رضا (۱۳۸۳)، **نظریه‌های مدیریت و سازمان**، تهران: انتشارات نگاه دانش.
- ۶- سرمد، غلامعلی (۱۳۹۳)، **روابط انسانی در سازمان‌های آموزشی**، تهران: انتشارات سمت.

۴- ارقامی یا عددی: به برقراری ارتباط از طریق جدول، نمودار و اعداد و ارقام علاقه‌مند هستند (طبرستانی، پیشین: ۲۰۹).

در مدارس مهم است که معلمان سیستم مرجح ارتباطی هر یک از فراگیران را شناخته تا بتواند برنامه آموزشی هر یک را تنظیم نموده و از انواع روش‌های آموزشی مرتبط با همان مرجح استفاده نماید. با اینکار انتقال محتوی آموزشی بهتر انجام می‌شود.

### نتیجه‌گیری

ارتباطات یکی از مهمترین ابزار جامعه متمدن است و می‌توان گفت که ارتباطات مهمترین عامل توسعه و تعالی انسانی است، به عبارت دیگر ارتباطات برای موفقیت یک انسان امری حیاتی است و همانطور که ارتباطات برای انسان حیاتی است برای انجام عملیات سازمانی یا به عبارت بهتر برای شکل‌گیری و بقای سازمان نیز حیاتی است.

این پژوهش نشان می‌دهد، سازمان‌هایی که تأکید بیشتری بر ارتباطات سازمانی اثربخش دارند نسبت به دیگر سازمانها موفق‌ترند. به همین دلیل در چند دهه اخیر با توجه به ارتباطات سازمانی اثربخش و اعتماد سازمانی به ضرورتی اجتناب‌ناپذیر تبدیل شده است، چرا که سازمانها از این طریق می‌توانند شاخص‌های مزیت رقابتی خود را از جمله نوآوری سازمان بهبود و توسعه دهند.

نظام ارتباطات همچون سلسله اعصاب تار و پودهای سازمان را به هم پیوند می‌دهد. بهینه بودن آن در سازمان بسیار مهم است اگر ارتباطات صحیحی در سازمان برقرار نباشد، گردش امور مختل شده و کارها آشفته می‌شود. هماهنگی،





- ۷- شعبانی، حسن (۱۳۹۱)، *مهارت‌های آموزشی و پرورشی روش‌ها و فنون تدریس*، تهران: انتشارات سمت.
- ۸- طبرستانی، غلامعلی (۱۳۸۶)، *تئوری‌های مدیریت*، تهران: مؤسسه آموزشی عالی آزاد پارسه.
- ۹- طالع‌فر، رضا و همکاران (۱۳۸۹)، «فرهنگ سازمانی ابزاری تأثیرگذار در جهت نیل به خلاقیت و نوآوری سازمانی»، *اولین کنفرانس سالانه مدیریت، نوآوری و کارآفرینی*.
- ۱۰- فرهنگی، علی اکبر (۱۳۸۵)، *ارتباطات انسانی*، جلد اول، تهران: مؤسسه خدمات فرهنگی رسا.
- ۱۱- میلر، کترین (۱۳۸۶)، *ارتباطات سازمانی*، مترجمان: زهره خوشه نشین و همکاران، تهران: انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی.
- ۱۲- مرتضوی، سعید و مهربان، حمید (۱۳۸۳)، «بررسی رابط بین مهارت‌های ارتباطی مدیران و تعهد سازمانی دبیران»، *پژوهشنامه علوم انسانی و اجتماعی*، سال چهارم، شماره شانزدهم.
- ۱۳- هویدا، رضا و همکاران (۱۳۹۴)، «نقش ارتباطات سازمان اثربخش و اعتماد سازمان در توسعه و بهبود نوآوری سازمانی مدارس»، *فصلنامه علمی پژوهشی ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی*، دوره پنجم، شماره دوم.

لاتین:

1-Chen & Hung (2006). Organizational communication, job stress, organizational commitment, and job performance of accounting professionals in Taiwan and America. *Leadership & organization Development journal*.

2-Dessler, gary, Phillips, jean (2008). *Managing Now*. Boston New York. Houghton uiffin company.

3-Percy, harry (2008). *Strategic Integrated Communications*. Butterworth Heinemann.

4-<http://fa.dayarahaft.com>.