



دانشکده علوم انسانی و تربیت بدنی

بررسی موانع ارتباطی سازمانی میان مدیران و معلمان از  
دیدگاه مدیران و معلمان دوره های ابتدایی ، راهنمایی و  
متوسطه شهر نیشابور در سال تحصیلی 87-88

نگارش

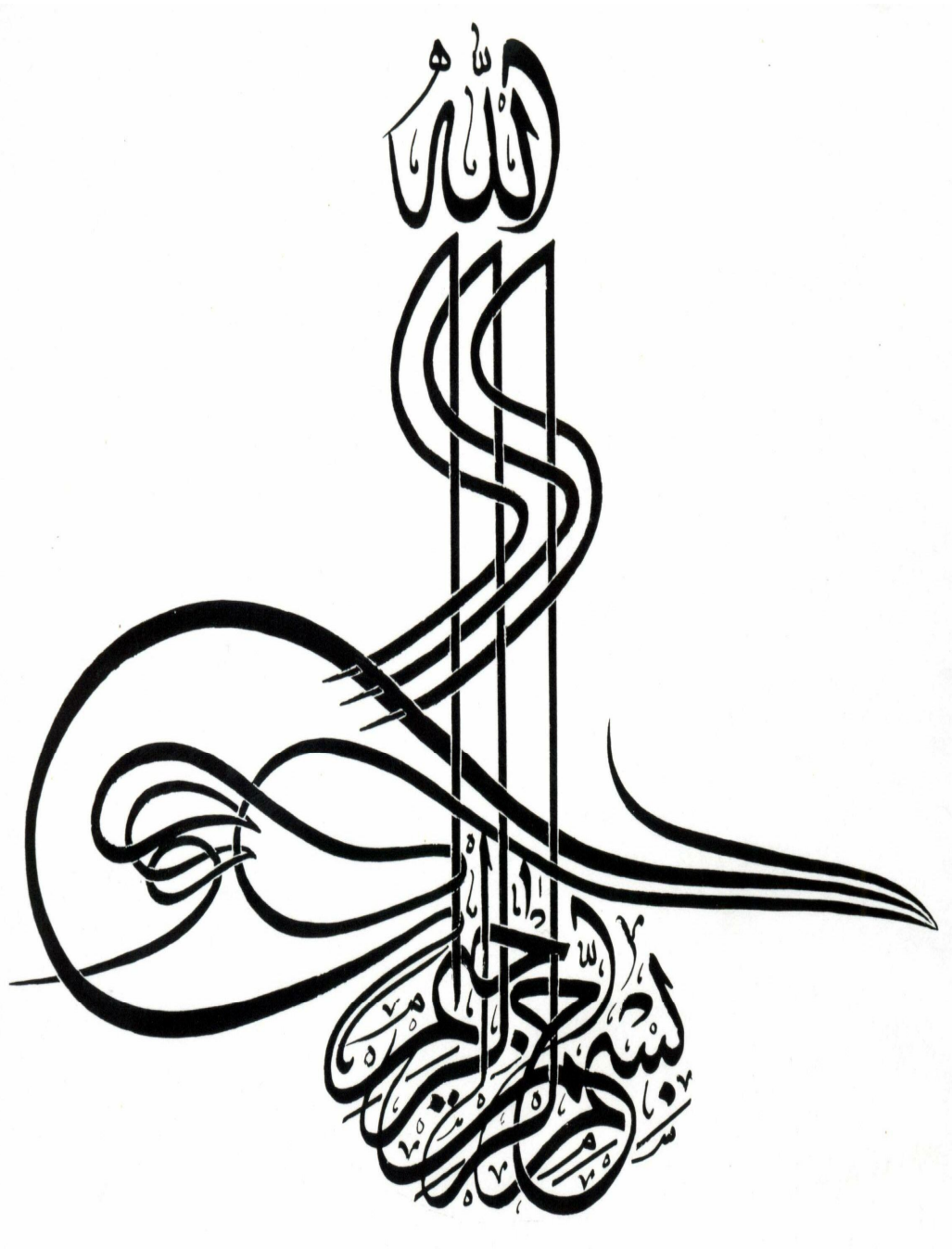
مرئضی فتوحی

استاد راهنما : دکتر سید محمدرضا امام جمعه

استاد مشاور: دکتر غلامعلی احمدی

پایان نامه برای دریافت درجه کارشناسی ارشد  
در رشته مدیریت آموزشی

شهریور ماه 1388





دانشکده علوم انسانی و تربیت بدنی

بررسی موانع ارتباطی سازمانی میان مدیران و معلمان از  
دیدگاه مدیران و معلمان دوره های ابتدایی ، راهنمایی و  
متوسطه شهر نیشابور در سال تحصیلی 87-88

نگارش

مرئضی فتوحی

استاد راهنما : دکتر سید محمدرضا امام جمعه

استاد مشاور: دکتر غلامعلی احمدی

پایان نامه برای دریافت درجه کارشناسی ارشد  
در رشته مدیریت آموزشی

شهریور ماه 1388

باسمه تعالی



## تعهدنامه اصالت اثر

اینجانب مرتضی فتوحی متعهد می شوم که مطالب مندرج در این پایان نامه حاصل کار پژوهشی اینجانب است و دستاوردهای پژوهشی دیگران که در این پژوهش از آنها استفاده شده است، مطابق مقررات ارجاع و در فهرست منابع و مآخذ ذکر گردیده است. این پایان نامه قبلاً برای احراز هیچ مدرک هم سطح یا بالاتر ارائه نشده است. در صورت اثبات تخلف (در هر زمان) مدرک تحصیلی صادر شده توسط دانشگاه از اعتبار ساقط خواهد شد.

کلیه حقوق مادی و معنوی این اثر متعلق به دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی می باشد.

نام و نام خانوادگی دانشجو

مرتضی فتوحی

امضاء

شماره: ۱۳۰۱۴  
تاریخ: ۸۷/۶/۹  
پیوست:



دانشگاه تربیت مدرس شهید رجایی

برتعالی

### صور تجلسه دفاع پایان نامه تحصیلی دوره کارشناسی ارشد

با تأییدات خداوند متعال و با استعانت از حضرت ولی عصر (عج) جلسه دفاع از پایان نامه کارشناسی ارشد آقای مرتضی فتوحی رشته مدیریت آموزشی تحت عنوان بررسی موانع ارتباطی سازمانی میان مدیران و معلمان از دیدگاه مدیران و معلمان دوره ابتدایی، راهنمایی و متوسطه شهر نیشابور در سال تحصیلی ۸۸-۸۷، که در تاریخ ۸۸/۶/۹ با حضور هیأت محترم داوران در دانشگاه تربیت مدرس شهید رجایی برگزار گردید و نتیجه به شرح زیر اعلام گردید.

قبول (باجرجه... عالی... امتیاز... ۱۸/۲۰)  دفاع مجدد  مردود.

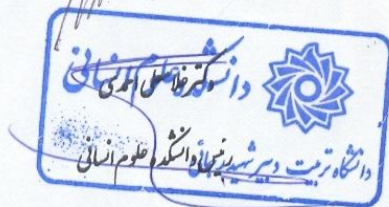
۱ - عالی (۲۰ - ۱۸)

۲ - بسیار خوب (۱۷/۹۹ - ۱۶)

۳ - خوب (۱۵/۹۹ - ۱۴)

۴ - قابل قبول (۱۳/۹۹ - ۱۲)

امضاء	مرتبہ علمی	نام و نام خانوادگی	اعضاء
	استادیار	دکتر محمد رضا امام جمعه	استاد راهنما
	استادیار	دکتر غلامعلی احمدی	استاد مشاور
	استادیار	دکتر فریده حمیدی	استاد داور داخلی
	دانشیار	دکتر مصطفی نیکنامی	استاد داور خارجی
	استادیار	دکتر جلال ولی اللهی	نماینده تحصیلات تکمیلی



تهران، لویزان، کد پستی: ۱۵۸۱۱-۱۶۷۸۸  
صندوق پستی: ۱۶۳-۱۶۷۸۵  
تلفن: ۹-۲۲۹۷۰۰۶۰ فکس: ۲۲۹۷۰۰۳۳  
Email: sru@sru.ac.ir  
www.srttu.edu

تقدیم به:

پدر و مادر عزیزم

همسر مهربانم

فرزندان دلبندم مبین و امین

و روح پر فتوح خواهرم

## تقدیر و تشکر

اکنون که مراحل پایانی پایان نامه در حال انجام است، خدای بزرگ را شاکرم که توفیق ادامه تحصیل را برایم فراهم نمود و بر اساس حدیث «من لم یشکر المخلوق لم یشکر الخالق» بر خود فرض می دانم از کلیه سروران و اساتید ارجمندی که مرا در این کار یاری نمودند تشکر و قدردانی نمایم بخصوص از اساتید ارجمندم:

**جناب آقای دکتر سید محمد رضا امام جمعه استاد محترم راهنما**

و

**جناب آقای دکتر غلامعلی احمدی استاد محترم مشاور**

که با راهنماییها و مشورتهای سودمند خود زحمت اصلی پایان نامه را بر عهده داشتند ، تقدیر تشکر ویژه نمایم.

همچنین از همکاری و هدایتهای اساتید محترم دوران تحصیلم بخصوص اساتید ارجمند جناب آقای دکتر مصطفی نیکنامی و خانم دکتر حمیدی و جناب آقای دکتر محمد حسن پرداختچی تقدیر نموده و برای آنها آرزوی سلامتی و بهروزی دارم.

از مسئولین محترم اداره آموزش و پرورش شهرستان نیشابور و بخصوص آقای مرتضی احمد آبادی مسئول محترم دایره حراست که نهایت همکاری را داشتند و همچنین از آقایان امینی و عشقی و کلیه عزیزانی که مرا در مراحل مختلف اجرای پایان نامه کمک نمودند ، تقدیر و تشکر می نمایم.

## چکیده:

هدف اصلی این پژوهش بررسی موانع ارتباطی سازمانی میان مدیران و معلمان ار دیدگاه مدیران و معلمان دوره های ابتدایی، راهنمایی و متوسطه شهر نیشابور در سال تحصیلی «87-88» می باشد. اهمیت ارتباطات در مدارس و بخصوص رابطه مدیران و معلمان به عنوان اعضای اصلی سازمان مدرسه و تاثیرات شگرفی که ارتباطات مؤثر میان این دو گروه در تحقق اهداف سازمانی دارد، محقق را بر آن داشت تا با این پژوهش به آگاهی از موانع ارتباطی سازمانی میان مدیران و معلمان و بررسی وضعیت موجود این موانع در مدارس سه دوره تحصیلی بپردازد. این پژوهش توصیفی-پیمایشی است. حجم نمونه شامل 338 نفر از مدیران و معلمان شهر نیشابور می شود که به طور تصادفی انتخاب و به دو پرسشنامه، یکی آگاهی از موانع ارتباطی سازمانی شانزده گانه (1- تفاوت موقعیت و مقام، 2- عدم تمایل به برقراری ارتباط، 3- شرایط نامناسب محیط ارتباطی، 4- حجم زیاد وظایف و مسئولیت های مدیر، 5- کم سابقه بودن مدیر، 6- حجم زیاد گروه معلمان، 7- آشنا نبودن مدیر با اصول تخصصی مدیریت، 8- ارزشیابی معلمان توسط مدیر، 9- ابهام در وظایف، 10- برنامه ریزی نکردن مدیر برای ارتباطات، 11- عدم تاکید بر حل مشکلات، 12- شیوه نامناسب ارتباطی مدیر، 13- نبودن اعتماد، 14- تحریف اطلاعات، 15- حفظ مقام و موقعیت مدیر و 16- گوش ندادن مدیر) و دیگری بررسی وضعیت موجود این موانع در مدارس پاسخ داده اند. پایایی پرسشنامه مدیران 0/85 و پایایی پرسشنامه معلمان 0/83 با استفاده از روش آلفای کرونباخ بدست آمده است. روش آماری، آمار توصیفی و آمار استنباطی (آزمون تک نمونه ای و دو نمونه ای کالموگراف - اسمیرینف) می باشد. نتایج نشان می دهد، از شانزده عامل مورد بررسی، مدیران ده عامل (1، 10، 11، 12، 13، 14، 15، 16) و معلمان چهارده عامل (2، 3، 4، 5، 6، 7، 8، 9، 10، 11، 12، 13، 14، 15، 16) را در حد متوسط به بالا مانع ارتباطی سازمانی می دانند. مدیران و معلمان معتقدند که هیچ کدام از موانع ارتباطی سازمانی در حد زیاد و خیلی زیاد در مدارس وجود ندارد.

معلمان از شانزده عامل مورد بررسی، چهار عامل (3، 6، 14، 8) را بیشتر از مدیران و مدیران پنج عامل (2، 4، 7، 15، 16) را بیشتر از معلمان به عنوان مانع ارتباطی سازمانی می دانند. هر دو گروه هفت عامل (1، 3، 11، 12، 13، 14، 15، 16) را در یک حد مانع ارتباطی سازمانی می دانند.

در مورد وضعیت موجود موانع در مدارس، معلمان وجود نه مانع (1، 2، 3، 6، 11، 12، 13، 15، 16) را بیشتر از مدیران و مدیران وجود دو مانع (10، 14) را بیشتر از معلمان می دانند. هر دو گروه پنج مانع (4، 7، 8، 9، 5) را در یک حد می دانند.

واژگان کلیدی: موانع ارتباطی سازمانی - مدیران - معلمان - نیشابور



## فهرست مطالب

صفحه	عنوان
1	فصل اول : کلیات تحقیق
2	مقدمه
3	بیان مسأله
7	اهمیت و ضرورت تحقیق
11	اهداف تحقیق
11	قلمرو مکانی و زمانی تحقیق
11	سوالات تحقیق
12	تعاریف نظری
12	تعاریف عملیاتی
14	فصل دوم : ادبیات و پیشینه تحقیق
15	مقدمه
15	مباحث نظری
15	ارتباط
16	تعریف ارتباطات
17	ضرورت ، اهمیت و اهداف ارتباطات
19	عناصر و اجزای فرایند ارتباطات
21	ارتباطات سازمانی
23	جریان ارتباطات در سازمان
23	ارتباطات عمودی
24	ارتباطات افقی
25	ارتباطات مورب
26	ارتباطات میان افراد
26	موانع ارتباطات
27	موانع خارجی و داخلی ارتباطات
29	موانع درون فردی ، میان فردی و ساختاری
36	عوامل ارتباط اثربخش
39	تحقیقات انجام شده داخلی

43	تحقیقات خارجی
46	افقهای جدید در تحقیقات مربوط به ارتباطات سازمانی
47	تحقیقات در خصوص موانع ارتباطی سازمانی
51	تحقیقات خارجی درباره ارتباطات در آموزش و پرورش
53	خلاصه فصل دوم
54	فصل سوم: روش شناسی تحقیق
56	مقدمه
56	روش تحقیق
56	جامعه آماری
57	حجم نمونه
57	ابزار گردآوری داده ها
59	روایی پرسشنامه ها
59	پایایی پرسشنامه ها
59	گردآوری داده ها
60	تجزیه و تحلیل داده ها
61	فصل چهارم: تجزیه و تحلیل داده ها
62	مقدمه
62	آمار توصیفی - مقایسه ای
68	آمار توصیفی پرسشنامه مدیران (شناسایی مانع)
72	آمار توصیفی پرسشنامه مدیران (وضعیت موجود)
76	آمار توصیفی پرسشنامه معلمان (شناسایی مانع)
80	آمار توصیفی پرسشنامه معلمان (وضعیت موجود)
84	آمار مقایسه ای گویه های پرسشنامه های مدیران و معلمان (شناسایی مانع)
89	آمار مقایسه ای گویه های پرسشنامه های مدیران و معلمان (وضعیت موجود)
96	فصل پنجم: بحث و تفسیر داده ها
97	مقدمه
97	بررسی سؤالات پژوهشی
97	سؤال پژوهشی شماره 1
98	سؤال پژوهشی شماره 2

100	سؤال پژوهشی شماره 3
104	سؤال پژوهشی شماره 4
105	سؤال پژوهشی شماره 5
108	سؤال پژوهشی شماره 6
110	سؤال پژوهشی شماره 7
112	تفسیر یافته ها
117	محدودیتها
117	پیشنهادها
120	پیوستها
127	منابع و مأخذ

## فهرست جداول

صفحه	عنوان
25	جدول 1-2- اثر بخشی روشهای ارتباطی
47	جدول 2-2- کاهش محتوای اطلاعات در سلسله مراتب سازمانی
48	جدول 2-3- برداشت ناشی از شغل در سطوح مختلف سازمانی
48	جدول 2-4- ارتباط رؤسا با زیر دستان درباره رفتارها
49	جدول 2-5- مواردی که زیر دستان احساس آزادی می کنند
56	جدول 3-1- آمار و اطلاعات جامعه
57	جدول 3-2- حجم نمونه
58	جدول 3-3- راهنمای پرسشنامه ها
68	جدول 4-1- توصیف آماری و شاخص برازش فراوانی پرسشنامه مدیران (شناسایی مانع)
72	جدول 4-2- توصیف آماری و شاخص برازش فراوانی پرسشنامه مدیران (وضعیت موجود)
76	جدول 4-3- توصیف آماری و شاخص برازش فراوانی پرسشنامه معلمان (شناسایی مانع)
80	جدول 4-4- توصیف آماری و شاخص برازش فراوانی پرسشنامه معلمان (وضعیت موجود)
84	جدول 4-5- نتایج آزمون دو نمونه ای (k-S) برای سؤال شماره 1
85	جدول 4-6- نتایج آزمون دو نمونه ای (k-S) برای سؤال شماره 2
85	جدول 4-7- نتایج آزمون دو نمونه ای (k-S) برای سؤال شماره 3
85	جدول 4-8- نتایج آزمون دو نمونه ای (k-S) برای سؤال شماره 4
86	جدول 4-9- نتایج آزمون دو نمونه ای (k-S) برای سؤال شماره 5
86	جدول 4-10- نتایج آزمون دو نمونه ای (k-S) برای سؤال شماره 6
86	جدول 4-11- نتایج آزمون دو نمونه ای (k-S) برای سؤال شماره 7
87	جدول 4-12- نتایج آزمون دو نمونه ای (k-S) برای سؤال شماره 8
87	جدول 4-13- نتایج آزمون دو نمونه ای (k-S) برای سؤال شماره 9
87	جدول 4-14- نتایج آزمون دو نمونه ای (k-S) برای سؤال شماره 10
88	جدول 4-15- نتایج آزمون دو نمونه ای (k-S) برای سؤال شماره 11
88	جدول 4-16- نتایج آزمون دو نمونه ای (k-S) برای سؤال شماره 12
88	جدول 4-17- نتایج آزمون دو نمونه ای (k-S) برای سؤال شماره 13

89	جدول 4-18 - نتایج آزمون دو نمونه ای (k-S) برای سؤال شماره 14
89	جدول 4-19 - نتایج آزمون دو نمونه ای (k-S) برای سؤال شماره 15
89	جدول 4-20 - نتایج آزمون دو نمونه ای (k-S) برای سؤال شماره 16
90	جدول 4-21 - نتایج آزمون دو نمونه ای (k-S) برای سؤالات شماره 17-18
90	جدول 4-22 - نتایج آزمون دو نمونه ای (k-S) برای سؤالات شماره 19-20
90	جدول 4-23 - نتایج آزمون دو نمونه ای (k-S) برای سؤال شماره 21
91	جدول 4-24 - نتایج آزمون دو نمونه ای (k-S) برای سؤال شماره 22
91	جدول 4-25 - نتایج آزمون دو نمونه ای (k-S) برای سؤال شماره 23
91	جدول 4-26 - نتایج آزمون دو نمونه ای (k-S) برای سؤال شماره 24
92	جدول 4-27 - نتایج آزمون دو نمونه ای (k-S) برای سؤال شماره 25
92	جدول 4-28 - نتایج آزمون دو نمونه ای (k-S) برای سؤال شماره 26
92	جدول 4-29 - نتایج آزمون دو نمونه ای (k-S) برای سؤالات شماره 27-28
93	جدول 4-30 - نتایج آزمون دو نمونه ای (k-S) برای سؤال شماره 29
93	جدول 4-31 - نتایج آزمون دو نمونه ای (k-S) برای سؤال شماره 30
93	جدول 4-32 - نتایج آزمون دو نمونه ای (k-S) برای سؤالات شماره 31-32
94	جدول 4-33 - نتایج آزمون دو نمونه ای (k-S) برای سؤالات شماره 32-33
94	جدول 4-34 - نتایج آزمون دو نمونه ای (k-S) برای سؤالات شماره 33-34
94	جدول 4-35 - نتایج آزمون دو نمونه ای (k-S) برای سؤال شماره 34-35
95	جدول 4-36 - نتایج آزمون دو نمونه ای (k-S) برای سؤال شماره 35-36
98	جدول 5-1- بررسی دیدگاه مدیران در خصوص موانع ارتباطی
100	جدول 5-2- بررسی دیدگاه مدیران در پرسشنامه وضعیت موجود
101	جدول 5-3- بررسی دیدگاه ها مدیران در زمینه وضعیت موجود موانع ارتباطی سازمانی
103	جدول 5-4- بررسی دیدگاه معلمان درباره موانع ارتباطی سازمانی
105	جدول 5-5- بررسی دیدگاه معلمان در پرسشنامه وضعیت موجود
106	جدول 5-6- بررسی دیدگاه معلمان در زمینه وضعیت موجود موانع ارتباطی سازمانی در مدارس
108	جدول 5-7- مقایسه دیدگاه مدیران و معلمان در زمینه موانع ارتباطی سازمانی
110	جدول 5-8- مقایسه دیدگاه مدیران و معلمان در زمینه وضعیت موجود موانع ارتباطی سازمانی

## فهرست نمودارها

صفحه	عنوان
21	نمودار 2-1- الگوهای ارتباطی
26	نمودار 2-2- شمای ارتباطات عمودی ، افقی و مورب
63	نمودار 4-1- مقایسه دوره تحصیلی مدیران
63	نمودار 4-2- مقایسه جنسیت مدیران
63	نمودار 4-3- مقایسه سطح تحصیلات مدیران
64	نمودار 4-4- مقایسه سنوات خدمت مدیران
64	نمودار 4-5- مقایسه سابقه مدیریت مدیران
65	نمودار 4-6- مقایسه دوره تحصیلی معلمان
65	نمودار 4-7- مقایسه جنسیت معلمان
66	نمودار 4-8- مقایسه سطح تحصیلات معلمان
66	نمودار 4-9- مقایسه سنوات خدمت معلمان

## فهرست شکلها

صفحه	عنوان
19	شکل 2-1- مدل ارتباط کریتنر
20	شکل 2-2- مدل ارتباطات فرهنگی

**فصل اول:**

**کلیات**

**تحقیق**



## 1-1) مقدمه

ارتباط رفتار خاصی است که از آدمی سر می زند و او را از سایر موجودات متمایز می سازد . بدون ایجاد ارتباط با دنیای اطراف خود ، در فضایی مبهم و پر از شکل ها ، صداها ، رنگها و حرکات ناشناس خواهیم بود که نمی دانیم در اطراف ما چه می گذرد و چگونه باید راه خود را بیابیم. (ساعت چی ، 1370: 438-437)

سازمانی که افراد آن برخورد نافذ و موثر با یکدیگر ندارند ، توانمندی لازم را برای اجرای اهداف خود ندارند و انگیزه کار در آن به چشم نمی خورد . بدون برقراری ارتباط مناسب و متناسب با شرایط محیط ، مبادله اطلاعات نمی تواند به خوبی انجام شود . با در نظر گرفتن این مطلب که اطلاعات ضروری ، از مهمترین ابزار اعمال مدیریت است و عنایت به افزایش روز افزون حجم اطلاعات در زمینه های علمی و فنی که تقریباً در هر پنج سال دو برابر می شود ، لزوم توجه دقیق به مقوله ارتباطات که در حقیقت پایه و اساس و بستری برای مبادله اطلاعات است ، مشخص می شود. (هامیلتون ، ترجمه محب علی، 1375: 1)

با توجه به گستردگی حوزه مسایل ارتباطی در سازمان و مدیریت ، می توان ادعا کرد که بسیاری از مشکلات سازمانی و اجتماعی از ضعف ارتباطات نشات می گیرد . اهمیت ارتباطات موثر بدان دلیل است که فراگردی ایجاد می کند که انجام وظایفی نظیر برنامه ریزی ، سازماندهی ، هدایت ، رهبری و کنترل را برای مدیران تسهیل می کند و همچنین مدیران را در تحقق وظیفه هماهنگی و استفاده بهتر از زمان یاری می رساند. (رضاییان، 1385: 472)

انجام دادن وظایف و مسئولیت های مدیریت از راه برقراری ارتباط امکان پذیر می شود. مدیران برای برنامه ریزی نیاز به جمع آوری اطلاعات دارند؛ اجرای برنامه ها مستلزم آن است که آنها را به کارگزاران سازمان تفهیم کرد ؛ هر دو اقدام فوق ، یعنی جمع آوری اطلاعات و تفهیم برنامه نیازمند برقراری ارتباط اثربخش است . سازماندهی کار و گزینش و کارگماری افراد مستلزم برقراری ارتباط برای تفهیم وظایف شغلی است. برای رهبری و تحقق هدفهای گروهی ، مدیران باید با زیردستان ارتباط داشته باشند . ارتباط کتبی و شفاهی ، لازمه فراگرد کنترل موثر است. ملاحظه می شود که مدیران ، کار و وظایف خود را از راه تعامل و برقراری ارتباط با دیگران می توانند انجام دهند . پس ارتباط مبنا و اساس وظایف مدیریت محسوب می شود. (علاقه بند، 1383: 122)

ارتباطات در واقع شریان حیات سازمان است . در این مورد یکی از نویسندگان مدیریت به گلوگاه ارتباطی اشاره کرده که به نظر وی تمامی وظایف مدیریت منوط به عبور پیامهای مربوط از این گلوگاه است و اگر این فرایند به طور نا موثر انجام شود ، کارکرد سازمان دچار کاستی خواهد شد.

برخی از متفکران ارتباطات سازمانی بر این اعتقادند که بسیاری از مسایل و مشکلات حاکم بر سازمان از بافت نادرست ارتباطی و عدم توجه به ظرایف ارتباطات سازمانی بوده است و اگر مدیران بر این امور واقف بودند می توانستند با اثربخشی بهتر و بیشتر کارهای مربوط به خود را انجام دهند. (شریعتی 1381: 4-5)

مدارس به عنوان انسانی ترین سازمان موجود بیش از سایر سازمانها با ارتباطات درگیرند. اساساً مدارس بدون ارتباطات نه شکل گرفته و نه قادر به ادامه فعالیت هستند. بسیاری بر این عقیده اند مدرسه یک محیط صد درصد انسانی است و ارتباطات در آن هم فقط انسانی است و بر این گمانند که می توان مدارس را با روابط انسانی اداره کرد. البته توجه عمیق به روابط انسانی اهمیت بسزایی دارد و مدرسه بدون رابطه انسانی بی معناست، ولی نباید از این حقیقت غافل شد که مدرسه قبل از این که یک نهاد اجتماعی باشد، یک سازمان رسمی زیر مجموعه تشکیلات رسمی وزیر سیستم آموزش و پرورش رسمی است.

متأسفانه ارتباطات سازمانی در مدارس تحت الشعاع روابط انسانی قرار گرفته است، هر چند با روابط انسانی مطلوب هم فاصله زیادی داریم ولی باید گفت که متأسفانه درباره ارتباطات سازمانی در مدارس هم تحقیق زیادی در کشور تا آنجا که پژوهشگر این تحقیق بررسی نموده مشاهده نشده است و اکثر تحقیقات محدود انجام شده هم در زمینه روابط انسانی است.

ارتباط سازمانی مانند هر پدیده اجتماعی دیگر می تواند افول یابد یا بهبود پیدا کند، شناخت موانع و مشکلات فراروی ارتباطات در مدارس می تواند به مدیران و معلمان در بر طرف کردن و یا کاهش مشکلات و معضلات کمک نماید. و آنها را در رسیدن به سوی اثربخشی فرایند ارتباطات و بهره وری رهنمون سازد تا در سایه این ارتباط موثر، مدارس را به سازمانهایی موفق و کامیاب در رسیدن به تعالی مبدل سازند.

## 2-1 بیان مسأله

ارتباطات موثر نه تنها کلید فتح تمام درهای بسته در جهان است، بلکه فعالیتی اجتناب ناپذیر و الزام آور برای زندگی فردی، گروهی، سازمانی و جمعی در تمام جوامع بشری می باشد. (فرهنگی و دیگران، 1386: 9)

ارتباط فرایند انتقال و درک اطلاعات، عقاید و احساسات از شخصی به شخص دیگر به منظور ایجاد تغییر در دانش ها، نگرش ها یا رفتار آشکار او [ست]. از مشخصات فرایند ارتباط آن است که در همه جا وجود دارد و مداوم است. شخص برای آن ارتباط برقرار می کند که بر محیط خود اثر گذارد. (ساعت چی، 1370: 438)

اگر بگوئیم وظیفه و کارکرد ارتباطات در سازمان ، وحدت بخشی به تلاشهای سازمانی است گزافه گویی نکرده ایم . در گسترده ترین مفهوم خود، هدف ارتباط در یک سازمان پدید آوردن دگرگونی و یا تاثیر گذاری بر اقدامهایی است که در راستای بهبود و بهتر کردن سازمان صورت می گیرد. (کوونتز<sup>1</sup> و دیگران ، ترجمه فرهنگی و دیگران ، 1370: 231-232)

سازمان به عنوان یک نهاد اجتماعی به دلیل «اهداف بنیانی» فراتر از ارتباطات روزمره ، نوعی ارتباطات سازمانی بین افراد برقرار می سازد و بدیهی است در این راستا ارتباطات و چگونگی جهت گیری آن به سمت «اهداف سازمانی» از مسایل ضروری مورد توجه مدیران است. و این توجه ناشی از آن است که مدیران دریافته اند ، ارتباط موثر با کارکنان و درک انگیزه های ارتباطی آنان و توفیق مدیران در دستیابی به اهداف طراحی شده سازمانی عامل موثری است. (رضائیان 1372: 197)

همانطور که سایمون<sup>2</sup> اعتقاد دارد، «بدون ارتباطات ، سازمانی وجود نخواهد داشت» (سایمون، 1976) ترجمه طوسی ، 1371: 186) از میان کارهای مدیران ارتباط سخت ترین و دشوار ترین کارهاست. ارتباط سازمانی در فضای سازمانی به وقوع می پیوندد و این ارتباط حداقل نیازمند دو نفر به عنوان فرستنده و گیرنده در فرایند ارتباطی است.

بلانچارد<sup>3</sup> و هرسی<sup>4</sup> می گویند: مدیران بیش از هر فعالیت دیگری وقت خود را به برقراری ارتباط می گذرانند. (بلانچارد و هرسی ، ترجمه کبیری ، 1378: 427)

ارتباط سازمانی سالم و موثر یکی از مهمترین عوامل کلیدی موفقیت سازمانهاست ، همانطور که ارتباط ناسالم و غیر موثر منجر به شکست سازمانها در تحقق اهداف می شود.

الوانی می گوید: "به تجربه ثابت شده است که اگر ارتباطات صحیحی در سازمان برقرار نباشد ، گردش امور مختل شده و کارها آشفته می گردد. هماهنگی ، برنامه ریزی ، سازماندهی ، کنترل و سایر وظایف مدیران بدون وجود سیستم ارتباطی موثر در سازمان قابل تحقق نبوده و در غیاب چنین سیستمی امکان اداره سازمان موجود نخواهد بود". (فلاحتی، 1382: 2)

در سالهای اخیر نظریه پردازان مدیریت در بسیاری از تحقیقات خویش به این نتیجه رسیده اند که یکی از عمده ترین دشواریهایی که مدیران با آن مواجهند مساله ارتباط نامناسب است. به این ترتیب نظریه پردازان دریافته اند که اگر مدیران بخواهند دشواریهای نظام مدیریتی را مرتفع سازند ، لزوما باید دگرگونی هایی را در زمینه ارتباطات ایجاد کنند و سیستم های گذشته را به صورتی مناسب سازمان دهی نمایند. (فرهنگی، 1375: 64)

<sup>1</sup>Koontz h.

<sup>2</sup>Simon h.

<sup>3</sup>Blanchard k.

<sup>4</sup>Hersey p.

مطالعات نشان می دهد که مدیران عالی بین 75 تا 90 درصد از وقت خود را صرف ارتباطات می کنند . بدین ترتیب ارتباطات وسیله مناسبی برای رسیدن به اهداف سازمانی می باشد . اما به ندرت می توان سازمانی را یافت که از وضع ارتباطی خود راضی باشد . دعایی می گوید: «از تمام کارهایی که مدیران انجام می دهند ، در ارتباط بدترین اند» یعنی این که در میان کارهای مدیران ، ارتباط ، سخت ترین و دشوارترین کارهاست که اغلب مدیران آن را به درستی انجام نمی دهند. (دعائی، 1373: 36)

هدف از ارتباط اثربخش ارسال پیام و دریافت آن توسط گیرنده به همان مفهومی که فرستنده ارسال نموده می باشد. اگر مدیران بخواهند توانایی های ارتباطی خود را توسعه دهند ، باید به درستی عواملی که باعث گسستگی ارتباط می شود را شناسایی نمایند. و به منظور دستیابی به اهداف سازمانی مدیران باید در جهت اثربخشی سازمانی کوشش لازم را به عمل آورند . و در این صورت تصمیمات مدیریت باید از میان عوامل بازدارنده یا به عبارت بهتر از میان موانع ارتباطی سازمانی عبور نمایند. این موانع یا عوامل بازدارنده سبب کاهش ارتباطات در سازمان می گردد و ممکن است به حدی باشد که سازمان نتواند به اهداف خود دسترسی پیدا کند. (دعائی، 1374: 81)

مدرسه به عنوان یک سازمان ، زیر مجموعه سیستم بزرگ آموزش و پرورش است که ارتباطات در شکل گیری ، بقا و تحقق اهداف آن نقش منحصر به فردی دارد. مدرسه سازمانی زنده است و ارتباطات همانند جریان خون در یک سازمان است و اگر جریان ارتباط قطع شود ، در آن صورت به حیات سازمانی خاتمه داده می شود. (ساعت چی ، 1370: 442)

اهمیت ارتباط در مدارس چنان شدید است که فراگردی بنیادی و یگانه ساز در مدیریت آموزشی است. (هوی و میسکل ، ترجمه عباس زاده، 1382: 718)

وجود موانع ارتباطی در آموزش و پرورش به طور اعم و در مدارس به طور اخص تأثیر منفی شگرفی در کیفیت اجرای وظایف مدیران و معلمان دارد. به احتمال ، شگفتی آور نخواهد بود که مدیران بارها از نابسامانی های ارتباطی به نام یکی از مهمترین مسایل خود یاد کنند . (کونتز و دیگران، ترجمه فرهنگی و دیگران، 1370: 349)

مدارس به عنوان انسانی ترین سازمان موجود بیش از سایر سازمانها نیازمند ارتباط موثر و ثمر بخش می باشند . از این رو شناسایی موانع و مشکلات بر سر راه این ارتباط اثربخش از اهمیت خاصی برخوردار است. همانطور که زینلی شناخت موانع ارتباطات به منظور رفع یا تقلیل موانع را از عوامل برقراری ارتباطات در مدرسه می داند. (زینلی؛ به نقل از معین فر ، 1379: 24)

ارتباطات سازمانی میان مدیران و معلمان از مهمترین زیرمجموعه های ارتباطات در محیط های آموزشی است. همانطور که گوین (1983) می گوید: "ضعف در نظام ارتباطی بین کارکنان می تواند