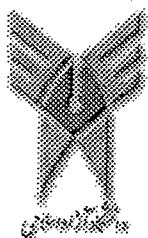


بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت

پایان نامه جهت دریافت درجه کارشناسی ارشد در مدیریت آموزشی

رابطه بین ارتباطات سازمانی و روحیه دبیران متوسطه ناحیه ۲ شیراز در سال

تحصیلی ۸۸-۸۷

استاد راهنما:

دکتر صالحی

استاد مشاور:

دکتر فیاض بخش

نگارش:

اعظم رفیعی

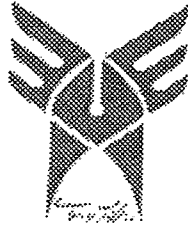
موسسه تخصصی فرهنگ و آموزش عالی  
تبریز

۱۳۸۸/۱۲/۲

زمستان ۸۷

۱۳۰۹۵۴

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت

پایان نامه جهت دریافت درجه کارشناسی ارشد در مدیریت آموزشی

رابطه بین ارتباطات سازمانی و روحیه دبیران متوسطه ناحیه ۲ شیراز در سال تحصیلی

۸۷-۸۸

نگارش:

اعظم رفیعی

هیأت داوران

۱- دکتر مسلم صالحی

۲- دکتر حسین فیاض بخش

۳- دکتر عباداله احمدی

هدف از انجام این پژوهش بررسی تعیین رابطه بین ارتباطات سازمانی و روحیه دبیران مدارس متوسطه می‌باشد. در این پژوهش جامعه آماری، کلیه دبیران زن و مرد ناحیه دو شیراز می‌باشد که تعداد آن‌ها در سال تحصیلی ۸۷-۸۸، ۵۰۰ نفر می‌باشد. که از این تعداد ۲۷۰ نفر مرد و ۲۳۰ نفر زن می‌باشند.

حجم نمونه ۲۰۰ نفر از ۵۰۰ نفر دبیران مرد و زن در نظر گرفته شده است، که به شیوه نمونه‌گیری خوشه‌ای انتخاب شده‌اند و دو پرسش‌نامه ارتباط سازمانی و سنجش روحیه ارائه شده است.

یافته‌های حاصل از نمونه مورد مطالعه با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون، تحلیل واریانس یک راهه و رگرسیون مورد آزمون قرار گرفته‌اند و نتایج زیر به دست آمده است:

- ۱- بین ارتباطات سازمانی و روحیه دبیران رابطه معناداری وجود دارد.
- ۲- بین بعد همسویی ارتباطات سازمانی با روحیه دبیران رابطه معناداری وجود دارد.
- ۳- بعد همسویی ارتباطات سازمانی می‌تواند روحیه را پیش‌بینی کند.
- ۴- تفاوت معناداری بین میزان ارتباطات سازمانی کارکنان با میزان سنوات مختلف وجود دارد.
- ۵- تفاوت معناداری بین میزان روحیه کارکنان با میزان سنوات مختلف وجود دارد.
- ۶- تفاوت معناداری بین میزان ارتباطات سازمانی کارکنان با سنین مختلف وجود دارد.
- ۷- تفاوت معناداری بین میزان روحیه کارکنان با سنین مختلف وجود دارد.

کلید واژه: ارتباطات سازمانی، روحیه سازمانی.

## تقدیر و تشکر

حمد و سپاس خداوندی را سزاست که توفیق گام نهادن در مسیر علم و دانش را به این حقیر ،  
عنایت فرمود . این پژوهش مدیون زحمات بی دریغ اساتید آگاه و با درایت جناب آقای دکتر  
صالحی به عنوان استاد راهنما ، جناب آقای دکتر فیاض بخش به عنوان استاد مشاور و نیز  
آقای دکتر قلتاش می باشد که صمیمانه از آنها تشکر می شود .

تقدیم به ....

تقدیم به پدرم ....

او که توانش رفت تا به توانایی برسم .

## فهرست مطالب

صفحه	عنوان
الف.....	چکیده
ب.....	تقدیر و تشکر
ج.....	تقدیم به.....
د.....	فهرست مطالب
ح.....	فهرست جداول
ط.....	فهرست نمودارها
	فصل اول
۱.....	مقدمه
۳.....	بیان مساله
۶.....	اهمیت و ضرورت پژوهش
۸.....	اهداف تحقیق
۸.....	سوالات تحقیق
۹.....	تعریف متغیرها
۹.....	تعریف عملیاتی متغیرها
	فصل دوم
۱۰.....	مقدمه
۱۱.....	سازمان
۱۲.....	اوقات انسان‌ها در سازمان چگونه می‌گذرد؟
۱۳.....	ارتباط چیست؟

۱۴	تعاریف ویژه ارتباط
۱۷	ویژگی های ارتباط
۱۸	ارتباط موثر
۱۹	توانایی برقراری ارتباط مؤثر
۲۲	نقش ارتباطات
۲۳	ضرورت و اهمیت ارتباطات:
۲۵	اهداف ارتباطات
۲۶	فرایند ارتباط
۳۲	مسیر ارتباطات
۳۴	انواع ارتباطات
۳۸	راههای شناخته شده در ایجاد ارتباط
۴۱	روشهای بهبود ارتباطات
۳۴	ارتباطات از نظر رویکردهای مختلف سازمانی
۴۵	ارتباطات سازمانی
۵۱	قوانین راهبردی در ارتباطات سازمانی:
۵۳	بعضی مشکلات در ارتباطات سازمانی
۵۴	راه کارهایی برای حمایت از ارتباطات سازمانی:
۵۶	ضرورت برقراری ارتباط در مدیریت
۵۷	بهبود ارتباطات سازمان
۶۲	روحیه
۶۳	جایگاه روحیه در سازمان



۶۴	عوامل عمده روحیه
۶۵	عوامل موثر در روحیه
۶۸	راههای شناسایی روحیه کارکنان
۶۹	پیامدهای روحیه
۷۲	تحقیقات پیشین
۷۲	تحقیقات خارج از کشور
۸۰	تحقیقات انجام گرفته در داخل کشور
۸۴	نتیجه گیری

#### فصل سوم

۸۶	مقدمه
۸۷	روش پژوهش
۸۷	جامعه آماری
۸۷	روش نمونه گیری
۸۷	حجم نمونه
۸۸	چگونگی روش اجرا
۸۸	ابزار پژوهش
۸۹	روایی و پایایی
۹۰	روش های آماری

#### فصل چهارم

۹۱	مقدمه
۹۱	الف: ویژگی های توصیفی نمونه آماری

ب: آمار استنباطی ..... ۹۳

فصل پنجم

مقدمه ..... ۱۰۶

بحث و نتیجه گیری ..... ۱۰۷

پیشنهادات ..... ۱۱۲

محدودیت‌ها ..... ۱۱۳

پیوست

منابع و مأخذ

## فهرست جداول

صفحه	عنوان
۸۷	جدول (۳-۱): فراوانی و درصد جامعه آماری
۹۱	جدول (۴-۱): ویژگی های توصیفی نمونه آماری بر اساس سن
۹۲	جدول (۴-۲): ویژگی های توصیفی نمونه آماری بر اساس سنوات خدمت
۹۳	جدول (۴-۳): رابطه بین ارتباطات سازمانی و روحیه دبیران
۹۴	جدول (۴-۴): رابطه بین ابعاد ارتباط سازمانی و روحیه کارکنان
۹۶	جدول (۴-۵): جدول تحلیل واریانس
۹۷	جدول (۴-۶): متغیرهای پیش بین
۹۸	جدول (۴-۷): تفاوت بین میزان ارتباطات سازمانی کارکنان با میزان سنوات مختلف
۹۹	جدول (۴-۸): تعیین تفاوت بین میزان ارتباطات سازمانی کارکنان با میزان سنوات مختلف
۱۰۰	جدول (۴-۹): تفاوت بین میزان روحیه کارکنان با میزان سنوات مختلف
۱۰۱	جدول (۴-۱۰): تعیین تفاوت بین میزان روحیه کارکنان با میزان سنوات مختلف
۱۰۲	جدول (۴-۱۱): تفاوت بین میزان ارتباطات سازمانی کارکنان با سنین مختلف
۱۰۳	جدول (۴-۱۲): تعیین تفاوت بین میزان ارتباطات سازمانی کارکنان با سنین مختلف
۱۰۴	جدول (۴-۱۳): تفاوت بین میزان روحیه کارکنان با سنین مختلف
۱۰۵	جدول (۴-۱۴): تعیین تفاوت بین میزان روحیه کارکنان با سنین مختلف

## فهرست نمودارها

- ۲۹..... فرایند الگوی ارتباطات
- ۳۵..... سه شبکه کوچک ارتباطی
- ۳۶..... ارتباطات رسمی در یک سازمان فرضی
- ۳۸..... ارتباطات غیر رسمی در یک سازمان فرضی
- ۶۵..... عوامل مؤثر در روحیه

## فصل اول - طرح تحقیق

مقدمه

بیان مساله

ضرورت و اهمیت

اهداف تحقیق

فرضیات تحقیق

تعاریف عملیاتی

ارتباطات سازمانی<sup>۱</sup> هر چند رشته ای تازه در پهنه علوم انسانی است، اما به سرعت رشد یافته و نظر بسیاری از متفکران علوم رفتاری و سازمانی را به خود جلب کرده است تا جایی که بسیاری از دشواریهای سازمانی را تحلیل و برای آنها راه حل های مناسب یافته است، برخی از متفکران ارتباطات سازمانی که در سالهای اخیر بعنوان مشاور مدیریت به یافتن نارسائیهای سازمانهای مورد مطالعه خود پرداخته اند، بر این اعتقادند که بسیاری از مسائل 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، چه بسا با اثربخشی بهتر و بیشتر کارهای مربوط به خود را انجام می دادند. (بارنارد<sup>۲</sup>، ۱۹۳۸)

سازمانی که افراد آن برخورد نافذ و موثر بر یکدیگر ندارند، توانمندی لازم را برای اجرای وظایف خود ندارند و نمی توانند در کارکنان انگیزه لازم را ایجاد کنند، زیرا ارتباطات بستر مبادله اطلاعات است، و بدون برقراری ارتباطات در سازمان مبادله اطلاعات امکان پذیر نمی باشد، لذا با عنایت به اهمیت روزافزون مبادله اطلاعات در دنیای پرتلاطم کنونی، لزوم عنایت بیشتر به مقوله ارتباط مشخص می شود. (محب علی، ۱۳۷۳)

در مدارس از آنجایی که آگاهی به نظام ارتباطی سازمان اهمیت بسیار دارد؛ مدیران باید در مورد نظام ارتباطی سازمان خود اطلاعات لازم را جمع آوری و با استفاده از این اطلاعات بتوانند مشکلات ارتباطی خود را حل کنند و اینگونه نظام ارتباطی سازمان را فعال نگه داشته و آنرا بهبود دهند و بالاخره راههای ارتباطی اثربخش و کارآتر را ایجاد نمایند.

---

<sup>1</sup>Organizational communications

<sup>2</sup>Bernard

از آنجایی که وجود ارتباطات در سازمان همواره یکی از اجزاء مهم در توفیق مدیریت به شمار آمده است سازمانها باید در جهت فعالیت نمایند که بتوانند فرایند برقراری ارتباطات در سازمان را تسهیل نموده، تقویت و بهبود بخشند. از سوی دیگر وجود فرایند ارتباطات سازمانی به صورت ارتباطات افقی و عمودی می تواند بر بهبود روحیه و تقویت کارایی کارکنان در سازمان تاثیر بسزایی بگذارد. (بیکر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰)

با وجود تنوع برداشتها از ارتباطات در سازمانها، ارتباطات را انتقال اطلاعات، مفاهیم و معانی بین افراد سازمان تعریف می کنیم، منظور از ارتباطات تنها وقایع و نظرات نبوده بلکه احساسات و عواطف را نیز شامل می شود.

این تحقیق بر آن است که رابطه بین ارتباطات سازمانی را با روحیه<sup>۲</sup> دبیران مدارس متوسطه ناحیه ۲ شیراز مورد بررسی قرار دهد. در این تحقیق هم دبیران زن و هم دبیران مرد مورد بررسی قرار می گیرند. امید است اگر ارتباطات سازمانی به صورتی مطلوب صورت پذیرد به بهبود روحیه در دبیران و انگیزه های درون سازمانی بینجامد و منجر به کارایی سازمان در مجموع گردد.

---

<sup>1</sup>Biker  
<sup>2</sup>Morale

ارتباطات سازمانی فرایندی است که مدیران را برای گرفتن اطلاعات و تبادل معنی با افراد فراوان داخل سازمان و افراد در ارگانهای مربوط به خارج از آن سیستم توانا می سازد، بنابراین سازمانها به منظور رسیدن به حد مطلوب اقتصادی، فرهنگی، و ارتباطی بایستی ارتباطات سازمانی را در صدراولویتهای خود قرار دهند. (افخمی، ۱۳۸۳)

امروزه سازمانها از ارکان اصلی و اساسی جوامع قلمداد می شوند و پیداست که سرنوشت هر جامعه به سرنوشت و کارکرد سازمانهای ایجاد شده توسط آن گره خورده است و به جرات می توان گفت موفقیت هر سازمان در گرو برخورداری از مدیریت، ارتباطات سازمانی، کارکنان راضی با روحیه و با انگیزه است. نیاز به ارتباطات سازمانی در همه زمینه های فعالیت اجتماعی؛ اقتصادی، سیاسی و فرهنگی و... محسوس و حیاتی است. این نیازها به ویژه در نظامهای آموزش و پرورش از اهمیت و اولویت و حساسیت ویژه ای برخوردار است زیرا آموزش و پرورش نقش اساسی و تعیین کننده ای در گردش امور جامعه و تعالی و ترقی آن دارد. (صباغیان، ۱۳۸۶)

ارتباطات موثر در سازمان یکی از عناصر کلیدی موفقیت مدیران است چرا که اطلاعات به عنوان یک ورودی مهم در سیستم سازمانی، در سایه ارتباطات موثر وارد سازمان می شوند و همین که به سازمان راه یافت، باز نیازمند یک سیستم ارتباطی کارآمد است تا مورد پردازش قرار گرفته و بسان خون در رگهای سازمان جریان یابد. در مدیریت اموری چون ارتباطات انسانی، عوامل موثر بر ارتباطات، گروه های غیر رسمی و رسمی، راههای بهبود ارتباطات در رفع موانع ارتباطی و مد نظر داشتن مراودات انسانی در سازمانها مطرح است.



بیشتر وقت مدیران به ارتباط رودر رو یا تلفنی با زیر دستان، همکاران یا مشتریان می گذرد و گاهی در زمانی که مدیران تنها هستند ممکن است به واسطه ارتباطات ذهنی با مسائل حاد روز خلوت آنها به یک محیط کاری تبدیل شود. این موضوع، مفاهیم و فنون ارتباط را در حوزه مدیریت و سازمان مورد بررسی قرار می دهد. (صالحی، ۱۳۸۶)

مسائلی است که در هر گونه فعالیت آموزش پرورش چهره می نماید و اثرات مهم آن در روحیه معلمان و در پدیده تعلیم و تربیت هر جامعه اجتناب ناپذیر است. با توجه به ابعاد پیچیده روحیه انسان ها و اثرات روانی، عاطفی و روابط میان مدیر و معلمان و دانش آموزان، تعامل این سه رکن تعلیم و تربیت، لزوم تحقیقات هر چه بیشتر و دقیق تر درباره موضوع و ابعاد مختلف روابط انسانی آشکار است. در حقیقت توفیق امر مدیریت در گرو شناخت صحیح از منابع انسانی و برقراری روابط مناسب با آنها و ترغیب آنان به کوشش در جهت دستیابی به اهداف سازمان ها است. در مدارس هم فعالیت و همکاری موثر در محیط آموزشی مستلزم وجود روابط انسانی توأم با اعتماد متقابل میان مدیر و معلم و همین طور معلمان با همدیگر است. از این رو ضروری است که روابط سازمانی و روابط انسانی به طور منظم و عملی مورد مطالعه و دقت نظر قرار گیرد تا با توجه به مسائل اجتماعی و روانی در میان کارکنان ایجاد روحیه شده و در نتیجه سبب بهبود شرایط محیط کار و افزایش کارآیی موسسات آموزشی گردد. معلمان همانند سایر نیروهای انسانی دیگر موسسات، انسان هایی با نیازهای متنوع و گاه متضادند، زمانی آنها نقش کلیدی و عملکرد مطلوبی دارند که در محیط کار، روابط انسانی صحیح حاکم باشد. روابط انسانی در پرتوی برقراری ارتباط پدید می آید. (ارتباط عبارت است از فراگرد تفهیم و تفهم و انتقال معانی میان اشخاص و گروههاست.) (صالحی، ۱۳۸۶)

این ارتباط یک وجه میان مدیر و معلمان است. چنین ارتباطی ممکن است به طور رسمی یا غیر رسمی، کلامی یا رفتاری به منظور انجام کار و وظیفه مشترک یا برای ایجاد روابط عاطفی دوستانه صورت گیرد. مدیر در محیط آموزش نباید مشکلات و گرفتاریهای شخصی، محدودیت های سازمانی، تنوع سلیقه ها و فشارهای اداری او را از وظایف مهمش باز دارد. یک نظام آموزشی بازدهی کامل دارد که تمامی دست اندرکاران امور با فراهم ساختن محیطی مناسب و کارآیی و استفاده هر چه بیشتر از توان و نیروی خود و دیگران در انجام صحیح امور مداخله نمایند تا شرایطی ایجاد شود که افراد به یکدیگر اعتماد داشته باشند و با اجرای اصول و روابط صحیح انسانی و استفاده از اصل عدل و انصاف به پویایی گروه بیفزایند، تا هر یک از اعضای گروه از کار کردن، تماس و همفکری یکدیگر احساس رضایت و خشنودی نموده و در نهایت به افزایش روحیه و کارآیی نظام آموزشی کشور جامه عمل بپوشانند. (صباغیان، ۱۳۸۶)

یکی از مهمترین جنبه های رفتار افراد در سازمان، انتقال صحیح و موثر خبر یا فرایند ارتباط است. همانطور که وقایع و حوادث به صورت خبر منتقل می شوند، به همین ترتیب احساسات، طرز تلقی ها، ترسها و نگرانی های آدمی نیز از یک فرد به فرد دیگر انتقال پیدا می کند. (ساعتچی، ۱۳۶۹)

هرچه بر پیچیدگی سازمان ها افزوده می شود، مسائل مربوط به ارتباط نیز پیچیده تر می شود.

موفقیت هر سازمان بستگی به نوع ارتباطات آن سازمان دارد. ارتباط همانند چسبی است که اعضای یک سازمان را بهم پیوند می دهد، نحوه ارتباط افراد در سازمان در روحیه آنها موثر بوده و در نهایت باعث افزایش بهره وری و کارایی فردی و گروهی در سازمان می گردد، این نکته مسلم است که ارتباطات افراد در سازمان به ارتباطات رسمی محدود نمی گردد و ارتباطات غیر رسمی نیز بتدریج در بین افراد شکل می گیرد و مهم نحوه استفاده از این ارتباطات و سوق دادن ارتباطات در جهت افزایش کارایی و افزایش روحیه در کارکنان است. (اسماعیل پور، ۱۳۷۴)

در ضرورت انجام این تحقیق باید اشاره کرد که امر ارتباطات در تمامی سازمانها امری اجتناب ناپذیر است لذا به نظر می رسد که شناخت و استفاده مؤثر از آن می تواند تأثیرات مثبتی برای سازمان به همراه داشته باشد. یکی از موارد مهمی که امروزه سازمانهای ما با آن درگیر هستند کارایی، روحیه و بهره وری پایین نیروی انسانی است، بسیاری از متفکران ارتباطات سازمانی که در سالهای اخیر به عنوان مشاوره، به یافتن نارسایی های سازمانهای مورد مطالعه خود پرداخته اند، بر این اعتقادند که بسیاری از مسائل و مشکلات حاکم بر سازمان از بافت نادرست ارتباطی و عدم توجه به ظرائف ارتباطات سازمانی بوده است و اگر

مدیران بر این امور واقف بودند، چه بسا با اثربخشی بهتر، کارهای مربوط به خود را انجام می‌دادند.  
(بارنارد<sup>1</sup>، ۱۹۸۳).

هر مدیری درصد قابل توجهی از وقت خود را صرف انتقال عقاید و نظریاتش به دیگران می‌کند. وظایف مدیر خصوصاً وظایف او در زمینه کنترل و سازماندهی، با مسائل و مشکلات ارتباطی همراه است. در سازمان‌ها از ارتباط به عنوان فرایندی برای به هم پیوستن اجزاء یک نظام استفاده می‌شود. به دلایلی که اشاره شد، پدیده‌ی ارتباط توجه بسیاری از صاحب نظران رشته‌های گوناگون مثل مهندسی، زبان شناسی، جامعه شناسی، روان شناسی و نیز محققان دیگری که در زمینه سازمان و نظریه‌های مربوط به آن کار می‌کنند را جلب کرده است. با این اوصاف به نظر می‌رسد که سازمان‌های ما، مخصوصاً مدیران از موضوع ارتباطات در جهت نیل به اهداف سازمان استفاده مطلوب را نمی‌کنند، شاید درگیری زیاد مدیران با اجزاء ارتباطات موجب ساده دانستن آن و در نهایت عدم شناخت صحیح موضوع باشد و از آنجایی که آگاهی به نظام ارتباطی سازمان اهمیت بسیار دارد، مدیران می‌باید در مورد نظام ارتباطی سازمان خود اطلاعات لازم را جمع آوری نمایند تا با استفاده از این اطلاعات بتوانند مشکلات نظام ارتباطی خود را حل کنند، نظام ارتباطی سازمان را فعال نگه دارند و آن را بهبود بخشیده و در نهایت راه‌های ارتباطی اثربخش و مؤثری ایجاد نمایند. (کلید بری، ۱۳۸۱).

---

<sup>1</sup>Barnard