

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

۱۳۲۶



بررسی رابطه بین مهارت شنود موثر مدیران و تعهد سازمانی دبیران

دبیرستان‌های دخترانه شهرستان قائمشهر در سال تحصیلی ۸۸-۸۷

حمیده عباس زاده

۱۳۸۸

مرکز آموزشهای نیمه حضوری

گروه علوم تربیتی

پایان‌نامه برای دریافت درجه کارشناسی ارشد

در رشته مدیریت آموزشی

۱۳۸۸/۸/۲۰

استاد راهنمای اول

دکتر محمدحسینی

استاد راهنمای دوم

دکتر علی عیسی زادگان

اطلاعات مدرک ملی
تسبیح مدرک

۱۲۲۴۷۱

مورد پذیرش هیات محترم

پایان نامہ **ختم مجیدہ بھٹنزارہ** بہ تاریخ ۲۰، ۳، ۸۸ شماره
داوران با رتبہ عالی و نمبر ۱۸ قرار گرفت۔
مجیدہ ۱۸

1- استاد راہنما و رئیس ہیئت داوران :

دتر محمد حسنی - دتر علی عیسی زادگان

2- استاد مشاہیر :

3- داور خارجی :

دتر علی رضا حسین پور
حسن پور

4- داور داخلی : پروفیسور عباسنزارہ

5- نمایندہ تحصیلات تکمیلی : دتر سعید بیگ

تقدیم به

استقامت مادر

و

روح بلند پدر

تقدیر و تشکر

از عنایات بی چون حضرت حق به جهت مدد بنده در دوره کارشناسی ارشد با تمامی وجود سپاسگزارم. همچنین قدر دان افاضات بی دریغ استادان بزرگوار در طی دوره مذکور بوده و از جناب آقای دکتر حسنی و آقای دکتر عیسی زادگان که زحمت راهنمایی اینجانب در این پایان نامه را نیز محتمل شدند و محبت و ارشاد خویش را از بنده دریغ نکرده‌اند از صمیم دل سپاسگزاری دو چندان دارم، از خداوند متعال برای این عزیزان رستگاری و توفیق در امور را آرزومندم.

چکیده

این تحقیق به بررسی رابطه شنود موثر و تعهد سازمانی می پردازد.

شنود موثر عبارت است از مشارکت فعال در یک گفت و شنود. فعالیتی که گوینده را در انتقال منظور خویش یاری می کند. یکی از عواملی که خواه ناخواه تحت تاثیر شنود موثر مدیران خواهد بود تعهد سازمانی می باشد. تعهد سازمانی را پذیرش ارزشهای سازمان و درگیر شدن در سازمان تعریف می کنند و معیارهای اندازه گیری آن را شامل انگیزه، تمایل برای ادامه کار و پذیرش ارزش های سازمان می دانند چنانچه در کنار شنود موثر فرهنگ تعهد پذیری در سازمان غالب گردد شاهد آن خواهیم بود که افراد مسولیت پذیری بیشتری از خود نشان داده و در قبال انجام تعهدات از رضایت و تعلق خاطر افزون تری برخوردار خواهند بود.

فرضیه های تحقیق عبارتند از: ۱- بین گوش دادن و مشارکت و ادامه کار معلمان در سازمان رابطه وجود دارد ۲- بین شنود موثر مدیران و وفاداری معلمان به سازمان رابطه وجود دارد. ۳- بین شنود موثر مدیر و سازگاری و همخوانی اهداف فرد و سازمان رابطه وجود دارد. ۴- بین شنود موثر و احساس رضایت معلمان از پیوستن به سازمان رابطه وجود دارد.

جامعه آماری مورد بررسی در این تحقیق کل مدیران و معلمان زن دبیرستان های دخترانه شهرستان قائم شهر بود که تعداد مدیران دبیرستان ها ۱۴ نفر و تعداد معلمان دبیرستان های دخترانه ۳۴۱ بود.

از نمونه گیری تصادفی ساده برای انتخاب معلمین استفاده شده است و حجم نمونه تعداد معلمان بر اساس فرمول کوکران بر آورد شد. و از کل مدیران به خاطر تعداد کم در تحقیق استفاده شده است.

این تحقیق یک روش توصیفی است و برای گردآوری داده ها از دو نوع پرسشنامه استفاده شده است، پرسشنامه شنود موثر، که به صورت بسته پاسخ و ۲ درجه ای می باشد و پرسشنامه تعهد سازمانی، بسته پاسخ و ۵ درجه ای می باشد.

برای تجزیه و تحلیل داده ها از آمار توصیفی در ارائه جداول و نمودارها و از آمار استنباطی از آزمون ضریب همبستگی استفاده شد و با توجه به نتایج بدست آمده فرضیه کلی تحقیق تأیید شده است.

کلمات کلیدی: شنود موثر، تعهد سازمانی

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
	فصل اول : کلیات تحقیق
۱	مقدمه
۲	بیان مساله
۷	ضرورت و اهمیت انجام تحقیق
۸	متغیرها
۸	اهداف پژوهش
۸	فرضیه اصلی
۹	فرضیه فرعی
۹	تعاریف نظری
۱۰	تعاریف عملیاتی

فصل دوم : ادبیات تحقیق

۱۱	مقدمه
۱۱	تعریف ارتباطات
۱۳	اهمیت ارتباطات
۱۴	فرایند ارتباط فعال
۱۴	شنود موثر
۱۷	اهمیت شنود
۱۹	پیامدهای عدم شنود موثر
۱۹	مزایای شنود مؤثر
۲۱	شیوه های مختلف در باب چگونگی شنود موثر
۲۸	دلایل عدم شنود موثر
۳۰	مجموعه مهارت های گوش دادن فعال
۴۱	تعهد سازمانی
۴۱	تعاریف تعهد سازمانی
۴۵	اهمیت تعهد سازمانی
۴۶	انواع تعهد
۴۸	دیدگاههایی در مورد کانوهای تعهد سازمانی
۴۹	تعهد سازمانی مفهوم یک بعدی یا چند بعدی
۴۹	الگوهای چندبعدی
۵۲	عوامل موثر بر تعهد سازمانی

عنوان _____ صفحه

۵۵ راهکارهایی برای افزایش تعهد سازمانی

۶۰ تحقیقات داخلی

۶۵ تحقیقات خارجی

فصل سوم : روش تحقیق

۶۸ مقدمه

۶۸ روش تحقیق

۶۸ جامعه آماری

۶۸ حجم جامعه آماری

۶۹ روش نمونه گیری

۶۹ متغیرها

۶۹ ابزار تحقیق

۷۰ روایی و پایایی پرسشنامه

۷۰ روش جمع آوری اطلاعات

۷۱ روش تجزیه و تحلیل داده ها

فصل چهارم : تجزیه و تحلیل داده ها

۹۳ تجزیه و تحلیل توصیفی

۱۰۸ تجزیه و تحلیل استنباطی

فصل پنجم : بحث و نتیجه گیری

۱۱۲ بحث و نتیجه گیری

۱۱۳ پیشنهادات

۱۱۳ پیشنهادات عملی

۱۱۴ پیشنهادات پژوهشی

۱۱۴ محدودیت تحقیق

۱۱۵ ضمایم

۱۱۹ منابع فارسی

۱۲۲ منابع خارجی

فهرست جداول

صفحه	عنوان
۷۲	جدول ۱-۱-۴ - تحلیل توصیفی سوال شماره ۱ «تمایل دارم در سازمان بیش از آن چه انتظار دارند تلاش کنم»
۷۳	جدول ۲-۱-۴ - تحلیل توصیفی سوال شماره ۲ «مدرسه خود را نزد دوستان به عنوان بهترین مدرسه معرفی می‌کنم»
۷۴	جدول ۳-۱-۴ - تحلیل توصیفی سوال شماره ۳ «نسبت به مدرسه خود وفاداری کمی دارم»
۷۵	جدول ۴-۱-۴ - تحلیل توصیفی سوال شماره ۴ «برای ادامه کار در مدرسه هر نوع وظیفه ای که به من محول شود می‌پذیرم»
۷۶	جدول ۵-۱-۴ - تحلیل توصیفی سوال شماره ۵ «ارزش های فرد و مدرسه خیلی شبیه به هم هستند»
۷۷	جدول ۶-۱-۴ - تحلیل توصیفی سوال شماره ۶ «افتخار می‌کنم به افراد بگوئیم عضوی از سازمان هستیم»
۷۸	جدول ۷-۱-۴ - تحلیل توصیفی سوال شماره ۷ «میتوان در سازمان دیگر به همین خوبی کار کنم»
۷۹	جدول ۸-۱-۴ - تحلیل توصیفی سوال شماره ۸ «اگر در شرایط فعلی در سازمان تغییر کمی در سازمان ایجاد شود سازمان را ترک خواهم کرد»
۸۰	جدول ۹-۱-۴ - تحلیل توصیفی سوال شماره ۹ «بسیار مسرورم از اینکه برای کار به سازمان پیوستم»
۸۱	جدول ۱۰-۱-۴ - تحلیل توصیفی سوال شماره ۱۰ «با پیوستن به این سازمان دستاوردهای چندانی به دست نیآوردم»
۸۲	جدول ۱۱-۱-۴ - تحلیل توصیفی سوال شماره ۱۱ «برای من کار در این سازمان بهتر از سازمان های دیگر است»
۸۳	جدول ۱۲-۱-۴ - تحلیل توصیفی سوال شماره ۱۲ «غالب خط مشی های سازمان با من سازگاری دارد»
۸۴	جدول ۱۳-۱-۴ - تحلیل توصیفی سوال شماره ۱۳ «این سازمان واقعا روحیه بالایی به من میدهد تا عملکرد شغلی بالایی داشته باشم»
۸۵	جدول ۱۴-۱-۴ - تحلیل توصیفی سوال شماره ۱۴ «تصمیم به کار در این سازمان اشتباه محض بوده است»
۸۶	جدول ۱۵-۱-۴ - تحلیل توصیفی سوال شماره ۱۵ «احساس میکنم در این سازمان همچون عضوی از خانواده هستم»
۸۷	جدول ۱۶-۱-۴ - تحلیل توصیفی سوال شماره ۱۶ «من دریافتم که ارزش های من در راستای ارزش های سازمان نمی باشد»
۸۸	جدول ۱۷-۱-۴ - تحلیل توصیفی سوال شماره ۱۷ «کاملا احساس می‌کنم مشکلات مدرسه مشکلات من است و باید در حل آن کوشا باشم»
۸۹	جدول ۱۸-۱-۴ - تحلیل توصیفی سوال شماره ۱۸ «ناز وفادار ماندن به شغل و سازمان خود به عنوان یک اصل اعتقاد دارم»

- جدول ۱۹-۱-۴ تحلیل توصیفی سوال شماره ۱۹ «غالب خط مشی های مهم مدرسه که به وضعیت کارکنان مدرسه مربوط است با خواسته هایم سازگاری ندارد» ----- ۹۰
- جدول ۲۰-۱-۴ تحلیل توصیفی سوال شماره ۲۰ «یکی از دلایل عدم ترک این شغل کمبود شغل جایگزین است» ۹۱
- جدول ۲۱-۱-۴ تحلیل توصیفی سوال شماره ۲۱ «در این سازمان بسیاری از اهدافم تحقق پیدا کرد» ----- ۹۲
- جدول ۲۲-۱-۴ تحلیل توصیفی سوال شماره ۱ «من می گویشم همزمان به مکالمات مختلف گوش دهم» ----- ۹۳
- جدول ۲۳-۱-۴ تحلیل توصیفی سوال شماره ۲ «من دوست دارم که افراد شخصا حقایق را به من بگویند و این اجازه را به من بدهند تا آنها را تفسیر نمایم» ----- ۹۴
- جدول ۲۴-۱-۴ تحلیل توصیفی سوال شماره ۳ «من بعضی اوقات اینطور وانمود می کنم که به صحبت های طرف مقابل گوش می دهم» ----- ۹۵
- جدول ۲۵-۱-۴ تحلیل توصیفی سوال شماره ۴ «احساس می کنم از ارتباطات غیر کلامی برداشت خوبی دارم» ----- ۹۶
- جدول ۲۶-۱-۴ تحلیل توصیفی سوال شماره ۵ «من معمولا از قبل از آنکه شخص چیزی بگویند می دانم می خواهد چه بگوید» ----- ۹۷
- جدول ۲۷-۱-۴ تحلیل توصیفی سوال شماره ۶ «معمولا به مکالماتی که برای من فایده ندارند با منحرف نمودن توجهام از گوینده، به مکالمه خاتمه میدهم» ----- ۹۸
- جدول ۲۸-۱-۴ تحلیل توصیفی سوال شماره ۷ «غالبا با اشاره و اخم کردن و یا هر چیز دیگر که به گوینده بفهماند که چه احساسی درباره صحبت او دارم، احساسم را نسبت به صحبت های او ابراز می دارم» ----- ۹۹
- جدول ۲۹-۱-۴ تحلیل توصیفی سوال شماره ۸ «من معمولا بلافاصله بعد از اینکه شخص صحبتش را تمام کرد از خود عکس العمل نشان می دهم» ----- ۱۰۰
- جدول ۳۰-۱-۴ تحلیل توصیفی سوال شماره ۹ «من آن چیزی که در حال بیان است را مورد ارزیابی قرار می دهم» ----- ۱۰۱
- جدول ۳۱-۱-۴ تحلیل توصیفی سوال شماره ۱۰ «معمولا بلافاصله طرف مقابلم مشغول صحبت کردن است، در همان حال حین پاسخی برایش باز آماده می کنم» ----- ۱۰۲
- جدول ۳۲-۱-۴ تحلیل توصیفی سوال شماره ۱۱ «سبک سخن گوینده، غالبا مرا از گوشل دادن به محتوای صحبت باز می دارد» ----- ۱۰۳
- جدول ۳۳-۱-۴ تحلیل توصیفی سوال شماره ۱۲ «من معمولا از افراد می خواهم که روشن کنند چه می گویند، به جای اینکه مفهوم را حدس بزنم» ----- ۱۰۴

- جدول ۳۴-۱-۴ تحلیل توصیفی سوال شماره ۱۳ « من تمامی تلاش خود را متمرکز میکنم تا نقطه نظر افراد را درک کنم. » ----- ۱۰۵
- جدول ۳۵-۴-۱ تحلیل توصیفی سوال شماره ۱۴ « من غالبا بجای آنکه آنچه را گفته می شود بشنوم ، آنچه را که انتظار دارم بشنوم ----- ۱۰۶
- جدول ۳۶-۱-۴ تحلیل توصیفی سوال شماره ۱۵ « بیشتر افراد وقتی با نظرشان مخالفت می کنیم احساس می کنند که نقطه نظر آنها را فهمیدیم ----- ۱۰۷
- جدول ۱-۲-۴ نتایج همبستگی بین شنود موثر مدیران و تعهد سازمانی معلمان ----- ۱۰۸
- جدول ۲-۲-۴ نتایج همبستگی بین شنود موثر مدیران و میزان مشارکت معلمان ----- ۱۰۹
- جدول ۳-۲-۴ نتایج همبستگی بین شنود موثر مدیران و میزان وفاداری معلمان ----- ۱۰۹
- جدول ۴-۲-۴ نتایج همبستگی شنود موثر مدیران و همخوانی اهداف فرد و سازمان ----- ۱۱۰
- جدول ۵-۲-۴ نتایج همبستگی بین شنود موثر مدیران و احساس رضایت معلمان از پیوستن به سازمان ----- ۱۱۱

فهرست نمودارها

صفحه	عنوان
۷۲	نمودار ۱-۴-۱ سوال شماره ۱ «تمایل دارم در سازمان بیش از آن چه انتظار دارند تلاش کنم»
۷۳	نمودار ۲-۴-۲ سوال شماره ۲ «مدرسه خود را نزد دوستان به عنوان بهترین مدرسه معرفی می‌کنم.»
۷۴	نمودار ۳-۱-۳ سوال شماره ۳ «نسبت به مدرسه خود وفاداری کمی دارم.»
۷۵	نمودار ۴-۱-۴ سوال شماره ۴ «برای ادامه کار در مدرسه هر نوع وظیفه‌ای که به من محول شود می‌پذیرم»
۷۶	نمودار ۵-۴-۱ سوال شماره ۵ «ارزش‌های فرد و مدرسه خیلی شبیه به هم هستند.»
۷۷	نمودار ۶-۴-۱ سوال شماره ۶ «افتخار می‌کنم به افراد بگوتیم عضوی از سازمان هستیم»
۷۸	نمودار ۷-۱-۴ سوال شماره ۷ «میتوان در سازمان دیگر به همین خوبی کار کنم»
۷۹	نمودار ۸-۱-۴ سوال شماره ۸ «اگر در شرایط فعلی در سازمان تغییر کمی در سازمان ایجاد شود سازمان را ترک خواهم کرد»
۸۰	نمودار ۹-۴-۱ سوال شماره ۹ بسیار مسرورم از اینکه برای کار به سازمان پیوستم»
۸۱	نمودار ۱۰-۱-۴ سوال شماره ۱۰ «با پیوستن به این سازمان دستاورد چندانی به دست نیآوردم»
۸۲	نمودار ۱۱-۱-۴ سوال شماره ۱۱ «برای من کار در این سازمان بهتر از سازمان‌های دیگر است»
۸۳	نمودار ۱۲-۱-۴ سوال شماره ۱۲ «غالب خط مشی‌های سازمان با من سازگاری دارد»
۸۴	نمودار ۱۳-۱-۴ سوال شماره ۱۳ «این سازمان واقعا روحیه بالایی به من میدهد تا عملکرد شغلی بالایی داشته باشم.»
۸۵	نمودار ۱۴-۴-۱ سوال شماره ۱۴ «تصمیم به کار در این سازمان اشتباه محض بوده است.»
۸۶	نمودار ۱۵-۱-۴ سوال شماره ۱۵ «احساس میکنم در این سازمان همچون عضوی از خانواده هستم»
۸۷	نمودار ۱۶-۴-۱ سوال شماره ۱۶ «من دریافتم که ارزش‌های من در راستای ارزش‌های سازمان نمی‌باشد»
۸۸	نمودار ۱۷-۴-۱ سوال شماره ۱۷ «کاملا احساس می‌کنم مشکلات مدرسه مشکلات من است و باید در حل آن کوشا باشم»
۸۹	نمودار ۱۸-۱-۴ سوال شماره ۱۸ «از وفادار ماندن به شغل و سازمان خود به عنوان یک اصل اعتقاد دارم»
۹۰	نمودار ۱۹-۴-۱ سوال شماره ۱۹ «غالب خط مشی‌های مهم مدرسه که به وضعیت کارکنان مدرسه مربوط است با خواسته‌هایم سازگاری ندارد»
۹۱	نمودار ۲۰-۱-۴ سوال شماره ۲۰ «یکی از دلایل عدم ترک این شغل کمبود شغل جایگزین است»
۹۲	نمودار ۲۱-۱-۴ سوال شماره ۲۱ «در این سازمان بسیاری از اهدافم تحقق پیدا کرد»

- نمودار ۲۲-۴۱- سوال شماره ۱ « من می کوشم همزمان به مکالمات مختلف گوش دهم» ----- ۹۳
- نمودار ۲۳-۴۱- سوال شماره ۲ « من دوست دارم که افراد شخصا حقایق را به من بگویند و این اجازه را به من بدهند تا آنها را تفسیر نمائیم» ----- ۹۴
- نمودار ۲۴-۴- سوال شماره ۳ « من بعضی اوقات اینطور وانمود می کنم که به صحبت های طرف مقابل گوش می دهم» ----- ۹۵
- نمودار ۲۵-۴-۱- سوال شماره ۴ « احساس می کنم از ارتباطات غیر کلامی برداشت خوبی دارم» ----- ۹۶
- نمودار ۲۶-۴-۱- سوال شماره ۵ « من معمولا از قبل از آنکه شخص چیزی بگوید می دانم می خواهد چه بگوید» ----- ۹۷
- نمودار ۲۷-۴-۱- سوال شماره ۶ « معمولا به مکالماتی که برای من فایده ندارند با منحرف نمودن توجه ام را از گوینده به مکالمه خاتمه میدم» ----- ۹۸
- نمودار ۲۸-۴-۱- سوال شماره ۷ « غالبا با اشاره و اخم کردن و یا هر چیز دیگر که به گوینده بفهماند که چه احساسی درباره صحبت او دارم، احساسم را نسبت به صحبت های او ابراز می دارم» ----- ۹۹
- نمودار ۲۹-۴-۱- سوال شماره ۸ « من معمولا بلافاصله بعد از اینکه شخص صحبتش را تمام کرد از خود عکس العمل نشان می دهم» ----- ۱۰۰
- نمودار ۳۰-۴-۱- سوال شماره ۹ « من آن چیزی که در حال بیان است را مورد ارزیابی قرار می دهم» ----- ۱۰۱
- نمودار ۳۱-۴-۱- سوال شماره ۱۰ « معمولا بلافاصله طرف مقابلم مشغول صحبت کردن است، در همان حال حین پاسخی برایش باز آماده می کنم» ----- ۱۰۲
- نمودار ۳۲-۴-۱- سوال شماره ۱۱ « سبک سخن گوینده، غالبا مرا از گوش دادن به محتوای صحبت باز می دارد» ----- ۱۰۳
- نمودار ۳۳-۴-۱- سوال شماره ۱۲ « من معمولا از افراد می خواهم که روشن کنند چه می گویند، به جای اینکه مفهوم را حدس بزنم» ----- ۱۰۴
- نمودار ۳۴-۴-۱- سوال شماره ۱۳ « من تمامی تلاش خود را متمرکز میکنم تا نقطه نظر افراد را درک کنم» ----- ۱۰۵
- نمودار ۳۵-۴-۱- سوال شماره ۱۴ « من غالبا بجای آنکه آنچه را گفته می شود بشنوم، آنچه را که انتظار دارم بشنوم» ----- ۱۰۶
- نمودار ۳۶-۴-۱- سوال شماره ۱۵ « بیشتر افراد وقتی با نظرشان مخالفت می کنیم احساس می کنند که نقطه نظر آنها را فهمیدیم» ----- ۱۰۷

فصل اول: کلیات تحقیق

مقدمه

مدیریت به مجموعه عملکرد مثبت جهت پیشبرد اهداف سازمانی به منظور ارتقا تولیدات و خدمات و ایجاد هم خوانی موضوعات وفاداری در داخل یک مجموعه داخلی و خارجی گویند. مدیریت نیاز به یک مدیر دارد و مدیر به فردی اطلاق می‌شود که در چارچوب مشخصات و شرایط مدیریت قرار گرفته باشد (احمدی، ۱۳۸۱، ص ۲۰)،

در واقع مدیران سازمان را ترتیب می‌دهند و اینکه که کارها به وسیله دیگران چگونه انجام شود، آنان تصمیم می‌گیرند، منابع را تخصیص می‌دهند و کارهای دیگران را رهبری می‌کنند تا هدفهای سازمانی تامین گردد. مدیران به کارهای سازمان نظم می‌بخشند (رابینز، ۱۳۸۷، ص ۴).

امروزه هیچ فردی نمی‌تواند اطمینان داشته باشد که بتواند حتی بر یک رشته از یک دانش احاطه کامل پیدا کند اما آشنایی مدیران و کارکنان با دانش مدیریت که جنبه های مختلفی دارد می‌تواند تا حدی زیادی در حل مشکلات تاثیر مثبت داشته باشد. وجود هر سازمانی به روابط، و هر مدیر معمولاً بیشتر وقت خودش را صرف برقرار ساختن ارتباطات می‌کند، برای ایجاد هماهنگی بین عناصر مادی و انسانی سازمان به صورت یک شبکه زیرا وقتی ارتباطات برقرار نشود فعالیت های سازمانی متوقف می‌شود و در واقع می‌توان گفت که مدیریت کار ساز به برقراری ارتباطات موثر بستگی دارد (هیکس، ری گولت، ۱۳۸۴، ص ۱۱۰).

نقش مهارت ارتباطی بسیار قابل توجه است. چون همه‌ی ما در هر منصب و پستی که باشیم چیزی در حدود بیش از نیمی از زندگی را در ارتباط با دیگران به سر خواهیم برد. در واقع ارتباط است که سازماندهی را امکان پذیر می‌سازد و سازمان‌ها به نوبه خود، افراد را قادر می‌سازند تا در روش زندگی، به سیستم های سازمان یافته موجود دسترسی پیدا کنند.

مدیران با ارتباطات نیازهای خود و دیگران را درک و برطرف می‌سازند و از این طریق نقش مدیریتی خود را به خوبی ایفا می‌کنند. داشتن یک رابطه انسانی مطلوب نه تنها جزئی اصلی از کار یک مدیر بلکه یکی از سه مهارت اصلی (ادراکی، فنی، انسانی) محسوب می‌شود. یک مدیر در کنار مهارت فنی و ادراکی باید مهارت لازم در بخش روابط انسانی داشته باشد تا در سایه رابطه مطلوب و منطقی به ارضا نیازهای کارکنان و در عین حال تحقق اهداف سازمانی بپردازد. ارتباط صحیح شامل قست های

گوناگونی می‌باشد و مفهومی است پیچیده و پیچیدگی آن ناشی از پیچیدگی های وجود انسان و این که انسان بوجود آورنده‌ی شرایط و موقعیت های متفاوت است. و مدیر باید تمام جنبه های تمام جنبه‌ها و مفاهیم انسانی را درک کند و به درک صحیحی از آن دست یابد. در واقع نداشتن آگاهی از شیوه های صحیح برقراری ارتباط، باعث می‌شود که انسان‌ها در محیط های گوناگون خانوادگی، اجتماعی و کاری یکدیگر را به درستی درک نکنند و این خود عامل اصلی در ناتوانی انسانها در برقراری ارتباط بنا یکدیگر است.

بدون شک در وزارت آموزش و پرورش نقش مدیر بسیار حساس تر و مهم تر و چشمگیر تر است و اوست که سنگینی کلیه مسئولیت‌ها را برای به چرخش در آوردن نظام مدرسه به نحو احسن به عهده دارد و موفقیت و شکست دستگاه آموزش و پرورش به شایستگی و عدم شایستگی او وابستگی دارد.

کارکنان در بدو ورود به سازمان انتظار دارند با جو سازمانی مطلوب و حمایت آمیزی مواجه شوند تا در لوای آن، نیاز های خود را تامین نمایند. ایجاد چنین جوی از وظایف مدیران است. این وظیفه در مدرسه بسیار سنگین تر و محسوس تر از سایر سازمان‌ها است چرا که در فرایند عملیات مدرسه انسان نقش چشمگیر و عمده‌ای دارد (زینلی، ۱۳۷۸، ص ۵۳).

بیان مساله

در یکی از آیات قران در خصوص شتود چنین آمده است :

"ولا تكونوا كالذین قالوا اسمعنا و هم لا یسمعون" (سوره انفال، آیه ۲۱)

مانند کسانی نباشید که می‌گفتند شنیدیم ولی نمی‌شنیدند

یکی از مهمترین مهارت‌های مدیران در عصر حاضر، مهارت ارتباطی است. ارتباطات دارای معادله‌ای است که نیمی از آن را گفتار موثر و نیمی از آن را شنود موثر تشکیل می‌دهد. اما متأسفانه اکثر کسانی که خواهان بهبود مهارتی خود هستند، بیشتر به مهارت‌های گفتاری توجه می‌کنند و مهارت های شنود را نادیده می‌گیرند. در حالی که عده‌ای از صاحب‌نظران شنود موثر را زیر بنای مهارت های ارتباطی می‌دانند و اهمیت فوق العاده‌ای برای آن قائلند. شنود موثر در دو مرحله از فرایند ارتباطات رخ می‌دهد، ابتدا گیرنده پیام بایستی به پیام فرستنده گوش فرا دهد تا پیام را از رمز در آورد و پیام اصلی را ادراک

نماید و سپس فرستنده، زمانی که تلاش می‌کند از نتایج پیام ارسالی و بازخورد پیام آگاهی یابد، باید یک شنونده موثر باشد (مقیمی، ۱۳۷۶، ص ۴۲).

در یک محیط آموزشی گوش سپاری از چند جنبه مهم است و افراد در نقش‌های مختلف خود باید به این مهم توجه داشته باشند. مهارت شنیداری آن چیزی است که اکثر دانش آموزان بیشتر اوقات در تعاملات خود با معلمان، مربیان و مشاوران انجام می‌دهند. برخلاف مفاهیمی نظیر تدریس و یادگیری، شنوایی بهایی کمتری داده می‌شود و موضوع گوش سپاری تا حدی حتی در تحقیقات آموزشی به فراموشی سپرده شده است (وکس، جی، ۲۰۰۷، ص ۸۳).

گوش دادن معلمان به دانش آموزان به صورت روش‌های سازنده و مفید در مرکز عملکردهای تربیتی مطابق با اصول و عقاید اصلی یکی از موارد گوش سپاری مهم در آموزش و پرورش می‌باشد و تاثیر بسزایی در یادگیری دانش آموزان خواهد داشت (آرکاو، ۲۰۰۷، ص ۱۱۱).

وظیفه اساسی رهبر آموزشی عبارت است از بهتر ساختن وضع آموختن کودکان است. اگر کسی در مقام مدیر آموزشی انجام وظیفه می‌نماید نتواند در بهبود کیفیت آموزش موثر واقع گردد و وجود او در این مقام قابل دفاع و توجیه نیست. سازمان و تشکیلات اداری، وسایل و تجهیزات و روابط بین کارکنان آموزشی و خدمات مربوط به رفاه معلم تنها وسایلی هستند که بهترین امکانات را برای آموزش بهتر به وجود می‌آورند. مدیریت آموزشی عبارت است از یک کوشش تعلیم و تربیتی است که برای بهتر انجام دادن کار معلمی در خدمت معلمان قرار دارد (وایلز، ۱۳۷۶، ص ۱۰) یک مدیر آموزشی خوب باید برای ارتقا سطح کیفی و کمی آموزشی مدرسه خود باید به معلمان به عنوان ارکان اولیه دستیابی به این مهم تمام توجه لازم را مبذول نموده و با استفاده از هنر خوب گوش دادن تعهد لازم را در معلمان در بکارگیری توان آنها ایجاد نماید.

همان‌طور که از عبارات بیان شده فوق نمایان است موردی دیگر از گوش دادن در محیط آموزشی می‌توان به آن اشاره نمود گوش دادن مدیر به زیردستان است، که در این تحقیق مورد بررسی قرار گرفته و اثرش بر تعهد سازمانی سنجیده شده است.

شنود یا گوش دادن موثر فرایندی است که در آن مدیر به ارتباط با معلمان و کارکنان می‌پردازد در واقع کانال ارتباطی مدیر با زیردستان محسوب می‌شود و از این طریق با خواسته‌ها و مسائل سازمان و اعضای آن آشنا و به وجود چالش‌ها پی خواهد برد.

مدیری که توانایی گوش دادن دارد فردی با حوصله و دارای ملاحظات انسانی است که آمادگی خود را برای پذیرش انسان های دیگر اعلام می کند. گوش دادن و داشتن مهارت شنیدن در دل ها در مدارس از اهمیت زیادی برخوردار است. گوش دادن یکی از ارکان مشکل شناسی در مدارس است که باید با وسواس زیاد روی آن کار کرد و مهارت های لازم را برای بهره گیری از آن بدست آورد (میر کمالی، ۱۳۸۱، ص ۸۷).

در واقع با گوش دادن مفید یک مدیر می تواند به مرتفع سازی روابط، ارائه مسئولیت و تفویض اختیار متناسب ظرفیت وجودی افراد، مشکل شناسی، مبادله اطلاعات و ایجاد تعهد سازمانی و رضایت شغلی و ایجاد دل بستگی شخصی معلمان به محیط مدرسه را ایجاد نماید.

تعداد زیادی از افراد مهارت شنیدن موثر و گوش دادن را امری مسلم و بدیهی می دانند. آنها "گوش دادن" را با "شنیدن" اشتباه می گیرند. آیا بین این دو واژه تفاوتی وجود دارد؟ شنیدن صرفا تبدیل مکانیکی به جریان الکترونیکی است ولی شنود موثر ایجاد مفهومی جدای از آن چه می شنویم، می باشد. شنود موثر (گوش دادن) نیازمند توجه تعبیر و تفسیر و به خاطر سپردن و بخاطر آوردن است. با توجه به این که شنیدن مقدمه شنود موثر است، بین شنیدن و گوش دادن (شنود موثر) سه تفاوت اساسی وجود دارد. اول آن که: شنیدن یک کار فیزیکی و جسمانی بوده و به وسیله سه قسمت گوش (خارجی- میانی- داخلی) صورت می گیرد، در حالی که گوش دادن یک امر ذهنی و روانی بوده است. دوم آن که شنیدن به احساس می انجامد و سوم آن که شنیدن لزوما ارادای نبوده جز اعمال غیر ارادی بدن است در حالی که گوش دادن موثر به علت مداخله فعالانه ذهن در اطلاعات و طبقه بندی و تاویل و تفسیر به آنها ماهیت کیفی و معنی و مقصود خاصی بخشیده است حالتی ارادی دارد (مقیمی، ۱۳۸۶، ص ۳۱۷).

در گوش دادن موثر فرد فعال است و نه منفعل. گوش دادن انفعالی شخص همانند یک نوار صوت است. در این وضعیت فرد اطلاعات داده شده را جذب می کند. یک شنونده منفعل متوجه است اما ارزیابی کم و یا هیچ ارزیابی از گوینده بعمل نمی آورد (مقیمی، ۱۳۷۶، ص ۴۳).

پس صرف شنیدن سخنان و گفته های گوینده دلیل بر درک و فهم خواسته های طرف مقابل نخواهد بود بلکه شنونده در حین گوش سپردن باید با تمام وجود به سخنان توجه و با گوش دل بشنود و تا به خوبی رابطه صحیحی را ایجاد نماید.

مدیر باید شنونده خوبی باشد. مدیر موفق کسی است که علاوه بر چیزهایی که می‌شنود با گوش دادن موثر و درست، اطلاعات دقیق تری را که برای تصمیم‌گیری و حل مسأله نیاز دارد جمع‌آوری کند یا به فکرها و مفاهیم جدیدی دست یابد. آدمی با مهارت شنود موثر می‌تواند دیگران را بهتر بشناسد و بهتر به خواسته‌ها یشان پاسخ دهد و حتی همکاری بیشترشان را جلب کند (رضائیان، ۱۳۸۶، ص ۳۰۳).

با این همه در زمینه تمرین مهارت‌های ارتباطی، بیشتر افراد نیازمند پرورش مهارت شنود موثر هستند زیرا هیچکس در این زمینه تمرینی نمی‌کند و آموزشی نمی‌بیند

با فراگیری چگونه گوش دادن، می‌توان درک خود را از مطالب بهبود بخشید و از سوءتفاهمات جلوگیری کرد و توانمندیهای خود را در مذاکره افزایش داد. حرف زدن، راحت‌تر و کنترلش آسانتر، فراگیری آن نیز ساده‌تر است، ولی کار گوش دادن سخت و غیرملموس است به طوری که انسان معمولی، یک شنونده می‌پذیرد گفتگوی صریح و صحیح در چارچوب منطق یعنی توجه کردن، گوش دادن و گسترش فرهنگ صراحت و مبادله اطلاعات صحیح از جمله موثرترین راههای مقابله با سوءتفاهم است (چهار سوقی امین، ۱۳۸۱، ص ۵۵).

یک مدیریت خوب، تاثیر گذاری بر کارکنان برای تغییر رفتار و موضع آنهاست و به طوری ضمنی حفظ رابطه آنها، و جلوگیری از آسیب زدن به شخصیت آنان نیز. پس باید گفت تأیید احساس کارمند، پس از گوش دادن گفته‌های او و بازتاب گفتاری و رفتاری مدیر که نشان دهنده فهمیدن درد دل‌ها و درک احساسات اوست گوش دادن موثر تلقی می‌گردد (شاه ولی، ۱۳۸۲، ص ۳۱).

یکی از عواملی که خواه ناخواه تحت تاثیر شنود موثر مدیران خواهد بود تعهد سازمانی معلم به مدرسه و کار و محیط آموزشی می‌باشد که در این تحقیق به عنوان متغییر وابسته مورد بررسی قرار خواهد گرفت. یک شنود خوب می‌تواند برای معلمان وابستگی عاطفی به سازمان را به همراه داشته باشد که در پی آن هم اهداف سازمان به خوبی تحقق پیدا می‌کند و هم فرد به رضایت درونی خواهد رسید.

تعهد سازمانی به عنوان وابستگی عاطفی و روانی در نظر گرفته می‌شود که بر اساس آن فردی که شدیداً متعهد است، هویت خود را در سازمان معین می‌کند و در سازمان مشارکت می‌کند و در آن درگیر می‌شود و از عضویت در آن لذت می‌برد (ابطحی، ۱۳۸۵، ص ۵۷).

برای ایجاد حالتی از داشتن تعلق خاطر به سازمان در کارکنان، بایستی وضعیتی را برای آنان بوجود آورد که به نام یاد سازمان احساس هویت کنند و باور کنند که برای امر مقدس و با ارزشی کار

می‌کنند در کار احساس راحتی کنند و در نتیجه از رسالت سازمان ارزش‌ها و هنجارهایش حمایت کنند (آرمسترانگ، ۱۳۷۷، ص ۴۸).

تعهد سازمانی را پذیرش ارزشهای سازمان و درگیر شدن در سازمان تعریف می‌کنند و معیارهای اندازه‌گیری آن را شامل انگیزه، تمایل برای ادامه کار و پذیرش ارزش‌های سازمان می‌دانند (اسماعیلی، ۱۳۸۰، ص ۶۶).

در واقع تعهد سازمانی عامل موثر در رفتار سازمانی کارکنان و بازده سازمان است و هیچ نوع سازمانی موفق نمی‌شود مگر اینکه اعضای سازمان نسبت به آن نوعی تعهد سازمانی داشته باشند و تلاشی نسبی نمایند.

یک مدیر می‌تواند برای ایجاد نگرش‌های مثبت افراد به محیط کار و وفاداری به مدرسه از مهارت ارتباطی مناسب و گوش دادن صحیح استفاده کند. در واقع در مدارس که مدیران، شنونده‌ای خوب و فعال هستند و به حرف‌های دیگران گوش می‌دهند و بازتاب‌گفتاری و رفتاری در مقابل سخنان دیگران از خود نشان می‌دهند محیط آموزشی موفق‌تری خواهند داشت.

به ندرت سازمانی را می‌یابیم که از وضعیت ارتباطی و شنودی خود راضی باشد در واقع شنود موثر راهی برای دستیابی به اهداف سازمانی است که منجر به افزایش کارایی و و بازدهی و استفاده حداکثر از وقت و زمان و جلوگیری از تنش خواهد شد.

چنان چه در کنار شنود موثر فرهنگ تعهد پذیری در سازمان غالب گردد شاهد آن خواهیم بود که افراد

مسئولیت پذیری بیشتری از خود نشان داده و در قبال انجام تعهدات از رضایت و تعلق خاطر افزون‌تری برخوردار خواهند بود. در ضمن از غیبت‌ها و کم‌کاریها تنش‌ها کم خواهد شد و مسئولیت پذیری و وفاداری افزایش خواهد یافت.

از آنجایی که در بسیاری از مدارس و سازمان‌ها بسیاری از درگیرها و سو تفاهمات ناشی از درک غلط افراد از سخنان یکدیگر و نداشتن رابطه مطلوب می‌باشد. در یک محیط آموزشی مدیر با گفت و شنود دو طرفه به راحتی می‌تواند چنین مشکلاتی را از بین برده و جو آرام را ایجاد و از طرف مقابل (معلمان) اطلاعات قابل توجهی بدست آورند و از آن در راه ایجاد تعهد سازمانی افراد برای ماندگاری در سازمان استفاده نمایند. به همین منظور در این تحقیق سعی بر آنیم تا به بررسی رابطه بین شنود موثر مدیران و تاثیرش بر تعهد سازمانی معلمان در شهرستان قائم‌شهر بپردازیم.

نکته قابل ذکر اینکه در این تحقیق شنود موثر و گوش دادن فعال دو کلمه مترادف می‌باشند و به جای یکدیگر استفاده می‌شوند.

ضرورت و اهمیت انجام تحقیق

انسان موجودی است اجتماعی و مدیران دریافته‌اند که ارتباط موثر با کارکنان و درک نیازهای آن در توفیق مدیران در دستیابی به اهداف طراحی شده سازمان عامل موثری است. ریشه بسیاری از مشکلات در کمبود ارتباط موثر افراد و مدیران با یکدیگر است. از سوی دیگر شرط لازم برای تحقق اهداف نظام آموزشی وجود نیروی انسانی متعهد و بویژه کارکنانی است که علاوه بر داشتن توانایی‌ها و مهارت‌های خاص نسبت به شغل خود احساس وفاداری داشته باشند.

تعهد معلمان در سازمان به دلایل زیر دارای اهمیت است:

- میزان غیبت و ترک شغل اشخاصی که دارای تعهد هستند کمتر است.
- تعهد سازمانی با تلاش و عملکرد افراد ارتباط دارد و هر چه تعهد بیشتر عملکرد افراد بهتر است.

- تعهد در بهبود بازده کاری موثر است

تحقیقات نشان داده تعهد سازمانی با پیامدهایی از قبیل رضایت شغلی، حضور، رفتار سازمانی، و عملکرد شغلی و رفتار سازمانی رابطه مثبت دارد (فرهنگی، ۱۳۸۴، ص ۱۴).

در نتیجه می‌توان پی برد که تعهد بالای معلمان باز دهی آموزشی بهتری را به همراه خواهد داشت و این امر در بهبود سطح کیفی آموزش و پرورش تاثیر مثبتی می‌گذارد. و برای اجرای موفقیت آمیز هر فعالیت آموزشی در کنار منابع مادی و فیزیکی و ابراز و وسایل مورد نیاز به نیروی کار متخصص و متعهد نیز بسیار احساس نیاز می‌شود و در واقع نقش اساسی را ایفا می‌کند. می‌توان گفت در صورتی که منابع مادی و فیزیکی به حد کفایت در سازمان نباشد نیروهای انسانی با عشق و علاقه و داشتن تعهد بالای می‌توانند کمبودهای موجود را تا حدی کاهش داده و تا حد امکان از افت تحصیلی که می‌تواند یکی از پیامدهای منفی نبود امکانات باشد را جبران نماید و یکی از راههایی که می‌تواند در ایجاد تعهد و وفاداری معلمان تاثیر مستقیم بگذارد نوع برخورد مدیر به عنوان اداره کننده اصلی مدرسه و فراهم