

روابط انسانی
در سازمان های آموزشی

دکتر هادی پورشافعی
(دانشیار دانشگاه تبریز)



روابط انسانی در سازمان های آموزشی

هادی پورشافعی

سرشناسه: پورشافعی، هادی، ۱۳۴۳ -

عنوان و نام پدیدآور: روابط انسانی در سازمان های آموزشی / هادی پورشافعی.

مشخصات نشر: بیرجند: دانشگاه بیرجند، ۱۳۹۷.

مشخصات فیزیکی: ۴۰۸ ص: مصور، جدول، نمودار.

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۹۹۱۳۷-۵-۸

وضعیت فهرست نویسی: فضا

یادداشت: کتابخانه

موضوع: موسسات علم و آموزش -- مدیریت

موضوع: Learned institution and societies -- Management

موضوع: روابط بین اشخاص

موضوع: Interpersonal relations

موضوع: رفتار سازمانی

موضوع: Organizational behavior

شماره افزوده: دانشگاه بیرجند

رده بندی کنگره: ۱۳۹۷ ۹۹۱۳۷-۵-۸ LB۲۸۰۶۱

رده بندی دیویی: ۳۷۱/۲

شماره کتابشناسی ملی: ۵۴۶۰۶۸۸

خرید اینترنتی این اثر در سایت: www.fekret.ekb.ir

ناشر: دانشگاه بیرجند

تیراژ: ۵۰۰ جلد

چاپ اول: زمستان ۱۳۹۷

امور فنی: انتشارات فکرپیکر

صفحه آرایي: فائزه دستگردی

طراح جلد: نفیسه شکرانی

لیتوگرافی و چاپ: واصف

قیمت: ۴۰۰۰۰ تومان

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۹۹۱۳۷-۵-۸

کلیه حقوق این اثر متعلق به دانشگاه بیرجند می باشد.

فهرست مطالب



مقدمه

۱۳

بخش اول:

ماهیت سازمان های آموزشی و مدیریت و رهبری آن

فصل ۱. ماهیت سازمان و مدیریت آموزشی

مقدمه

۱۹

اهمیت و کارکرد نظام آموزش و پرورش

۲۰

ویژگی ها و ماهیت مدیریت سازمان های آموزشی، نگاهی حرفه ای

۲۱

تعاریف مدیریت آموزشی

۲۸

اهداف و وظایف مدیریت آموزشی

۳۲

کمبرد خصایص رهبری، چالش عمده

۳۴

سخن پایانی فصل

۳۵

فصل ۲. ماهیت «رهبری» و رهبری در سازمان های آموزشی

مقدمه

۳۷

اهمیت رهبری

۳۸

تعاریف رهبری

۴۰

تعبیرات بنیاس درباره رهبری

۴۵

ویژگی ها و مهارت های رهبری

۴۷

مقایسه مدیریت و رهبری

۵۲

ساختار، مدیریت و رهبری

۵۶

مدیریت راهبرانه و مدیریت رئیس مأبانه

۶۰

عوامل انتقال دهنده نقش «مدیر» به «رهبر» آموزشی

۶۲

۶۳	بیان یک واقعیت و رهبران ضعیف و قوی
۶۵	ماهیت سازمان‌های آموزشی و لزوم رهبری در آن
۶۷	خصوصیات ویژه، اصول و استانداردهای رهبری آموزشی
۷۱	شاخص‌های اثربخشی مدرسه
۷۵	انواع رهبری
۷۸	رهبری و رهبری تحول در نگاه کاتر
۸۱	رهبری و تحول درونی
۸۲	سبک‌های رهبری
۸۳	مربی‌گری فراتر از رهبری
۸۵	سخن پایانی فصل

بخش دوم:

روابط انسانی

۱. تعریف، ویژگی‌ها و تعاریف

فصل ۳. اهمیت و جایگاه روابط انسانی در سازمان‌های آموزشی

۸۹	مقدمه
۸۹	ماهیت اجتماعی انسان
۹۱	اهمیت و ضرورت روابط انسانی
۹۴	روابط انسانی؛ موضوعی کهن یا جدید؟
۹۶	ارتباط در تئوری انتخاب
۹۸	تعریف ارتباط، انواع و اشکال آن
۱۰۱	فناوری‌های نوین و روابط انسانی: فرصت یا تهدید؟
۱۰۶	طرح پرسش
۱۰۹	اهمیت روابط انسانی در سازمان‌ها
۱۱۲	روابط انسانی و پژوهش‌ها
۱۱۶	انتظارات کارکنان در سازمان
۱۲۰	مدل ۱۰ سی (۱۰C)
۱۲۴	مدل ویژگی‌های شغل و انتظارات کارکنان
۱۲۶	روابط انسانی برتر در سازمان
۱۲۹	روابط انسانی، نیاز مستمر سازمان‌ها و مدیران آموزشی

۱۳۵		سخن پایانی فصل
-----	-------	----------------

فصل ۴. روابط انسانی در سازمان های آموزشی (ویژگی ها و مهارت های مدیران)

۱۳۷		مقدمه
۱۴۵		مهارت های مدیریت
۱۵۲		مهارت های مورد نیاز مدیران
۱۵۳		سطوح مدیریت و مهارت های مدیران
۱۵۵		روابط انسانی و قدرت رسمی
۱۵۶		سخن پایانی فصل

فصل ۵. روابط انسانی: تعاریف و برداشت ها

۱۵۷		مقدمه
۱۵۷		تعاریف روابط انسانی
۱۶۲		نکات برجسته تعاریف روابط انسانی
۱۶۸		تصورات نادرست (سوء برداشت ها) از روابط انسانی
۱۷۱		عوامل بازدارنده روابط انسانی
۱۷۵		عوامل ایجاد و تحکیم روابط انسانی در مدرسه
۱۷۷		ضرورت های توجه به روابط انسانی
۱۷۸		سخن پایانی فصل

فصل ۶. روابط انسانی به عنوان سرمایه اجتماعی

۱۷۹		مقدمه
۱۷۹		عوامل مختل کننده و یا بازدارنده روابط انسانی
۱۸۱		انواع سرمایه
۱۸۵		ابعاد سرمایه اجتماعی
۱۸۸		سرمایه روان شناختی
۱۹۶		تأثیرات روابط انسانی و رفتار سازمانی
۱۹۹		سخن پایانی فصل

بخش سوم:

روابط انسانی

اهداف، اصول، محتوا و شاخص ها

فصل ۷. اهداف و اصول روابط انسانی

مقدمه	۲۰۳
الف) اهداف روابط انسانی	۲۰۳
ب) اصول روابط انسانی	۲۰۹
سخن پایانی فصل	۲۱۵

فصل ۸. محتوای روابط انسانی

مقدمه	۲۱۷
انواع محتوای روابط انسانی	۲۱۷
مقایسه برداشت و ادراکات مدیران و کارکنان (نتایج یک پژوهش)	۲۳۸
انواع پاداش های کارکنان	۲۴۰
نقش انگیزشی پول و دریافت های مالی	۲۴۱
دلایل علیه نقش دریافت مادی در انگیزه	۲۴۲
نظام جبران خدمت و پاداش مؤثر بر انگیزش	۲۴۴
راهبرد انگیزش	۲۴۷
سخن پایانی فصل	۲۵۰

فصل ۹. روابط انسانی و شاخص های آن (۱)

مقدمه	۲۵۳
شاخص های روابط انسانی	۲۵۴
شاخص های مورد بحث در روابط انسانی	۲۵۶
۱. باور و توان ایجاد، حفظ و تقویت روابط انسانی در مدرسه	۲۵۷
۲. احترام به شخصیت افراد و ایجاد حس ارزش و ارزشمندی در آنان	۲۵۹
۳. توجه به عملکرد مثبت افراد در سازمان	۲۶۴
۴. گوش دادن فعال	۲۸۷
۵. قائل شدن حق اشتباه و شکست برای هر فرد	۲۹۳

۲۹۸	۶. ایجاد فرصت برای مسئولیت پذیری و توانمندسازی کارکنان
۳۰۲	۷. تلاش در جهت آموزش و توسعه حرفه ای کارکنان
۳۰۷	۸. توسعه قدرت «با» انسان ها به جای اعمال قدرت «بر» انسان ها
۳۱۰	سخن پایانی فصل

فصل ۱۰. روابط انسانی و شاخص های آن (۲)

۳۱۱	مقدمه
۳۱۱	۹. توسعه کارگروهی و تیمی
۳۲۳	۱۰. توجه به هوش عاطفی یا هیجانی (مدیریت هیجانی)
۳۳۰	۱۱. برقراری بهداشت روان در محیط آموزشی
۳۴۲	۱۲. مدیریت بر قاب ها
۳۴۵	۱۳. انرژی و بالندگی
۳۵۴	۱۴. دلبستگی کارکنان به سازمان
۳۶۰	۱۵. معنویت گرایی در کار و محیط کار
۳۶۵	نگاهی دوباره به انسان
۳۷۰	سخن پایانی فصل
۳۷۲	سخن پایانی کتاب
۳۷۵	منابع و مآخذ
۳۷۵	الف) منابع فارسی
۴۰۱	ب) منابع لاتین

مقدمه

انسان، مهم‌ترین منبع سازمان است و چنانچه هر موضوع یا مسأله سازمانی، به طور دقیق مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد، در نهایت به انسان و رفتارهای انسانی خواهد رسید. از منظر مدیریت نوین و در عرصه رقابت‌های جهانی، هر چه زمان می‌گذرد، اهمیت نقش انسان در توسعه جامعه و سازمان به عنوان یک منبع راهبردی (استراتژیکی) بارزتر می‌شود. منابع سنتی کمیاب سازمان جای خود را به سرمایه انسانی چون سرمایه روان‌شناختی منابع انسانی داده است. مدیریت نوین، توجه به توانایی‌های درونی و روانی انسان‌ها را در اولویت داده است. بدین ترتیب جایگاه سازمان و مدیریت به مانند برخورد علوم نوین در «سطح تئوریک» و «عمل‌پذیری آن» در یک پارادایم منظم از استحکام بیش‌تری برخوردار شده است تا در روند توسعه نظریه سازمان، زمینه برای یکپارچه کردن نظریه و عمل فراهم آید. در فرآیند این تلاش‌ها، توجه به انسان از منظر «روابط انسانی» غافل عطف است؛ دیدگاهی که تنها وجه تحلیل سازمان و مدیریت سازمانی نیست، اما می‌تواند یکی از تأثیرگذارترین آن باشد. اندیشه مدیریت، با شکل‌گیری زندگی اجتماعی انسان مرتبط بوده و باطنی که به تدریج نظم گرفته و رسمیت یافته است. پژوهش‌ها و کنکاش‌های نظری در ابعاد گسترده «زمان و مدیریت در عرصه نظر و عمل، همگرایی آشکار در برخی روندها را مورد تأکید قرار می‌دهد که از آن جمله توجه به «انسان» و «روابط انسانی» است. اگر در دیدگاه مدرن سازمانی، جهان نظام یافته و عقلانیت حاکم است در دیدگاه‌های نوین، توجه به مؤلفه‌های عاطفی اهمیت یافته است. بحران‌ها بر منابع سنتی چون مالی، فیزیکی، توجه به «انسان»، توانمندی‌های منابع انسانی و ظرفیت‌های روان‌شناختی انسان است. شکل‌گیری «نهضت روابط انسانی» که حاصل پیش‌های علوم اجتماعی، مانند روان‌شناسی، جامعه‌شناسی و انسان‌شناسی است می‌تواند زمینه‌ای برای کاربرد نظریات در مورد اثربخش‌ترین شیوه‌ها در توسعه روابط انسانی و سازمان مردم‌سالار (دموکراتیک) فراهم نماید. در دیدگاه روابط انسانی، سازمان‌ها نیازمند مدیریت و رهبری در وجهه انسانی آن هستند تا محیطی مؤثر را برای فعالیت افراد ایجاد کنند. در رویکردهای نوین سازمان و مدیریت، بر نقش انسان در سازمان و تحولات سازمانی، صحنه می‌گذارد. در توجه به انسان و جایگاه وی در سازمان، «روابط انسانی» و «رفتار سازمانی» یعنی «درک رفتارهای» کارکنان در سازمان اهمیت دارد.

این پرسش را می‌توان مطرح کرد که اگر علم و فناوری می‌تواند انسان را کره ماه بفرستد و

برگرداند، پس چرا نمی‌تواند کمک کند تا یک سازمان انسانی کارآمد طراحی و ایجاد شود؟ امروزه بیش از هر عاملی، توفیق سازمان‌ها به استفاده مؤثر از منابع انسانی و متکی به یافته‌های روان‌شناسی و جامعه‌شناختی دارد. دشواری سازمانی، در بسترهای فناوری و ابزار نیست که در مسائل انسانی است. توانمندی مدیر در توجه به شاخص‌ها و توسعه و تعمیق محیط انسانی و روابط انسانی است. موفقیت در کاربرد درست دانش رفتاری و انسانی در محیط کار، از مهارت‌های عمده مدیران است. این موضوع در سازمان‌های آموزشی از اهمیت بیش‌تری برخوردار است، چرا که سازمان‌های آموزشی و مدارس، صحنه زنده و مستمر از تعامل گسترده انسان‌ها است. اهمیت این سازمان‌ها، انسانی است، لیکن انسان اگرچه پیشرفت‌های شگرف علمی داشته است، اما در روابط با دیگران و روابط از نوع مؤثر، راه‌های نرفته زیادی دارد.

فضا و جو مبتنی بر روابط انسانی، وجه با اهمیت مدیریت سازمان‌ها است که دست یافتن به آن مستلزم مدیریت است. فضایی که نه قابل دیدن و نه لمس شدن است، اما وجود دارد و تأثیر خود را می‌گذارد. روابط انسانی، سرشت خودزایی دارند و در روابط بین افراد و گروه‌ها آفریده می‌شوند و البته اکتسابی هستند. این کتاب در راستای تبیین و مدیریت روابط انسانی در سازمان‌های آموزشی، در سه بخش و ده فصل تنظیم شده است. بخش اول شامل دو فصل است. به ماهیت سازمان‌های آموزشی، «مدیریت» و «رهبری» آن، بخش دوم، دارای چهار فصل که به اهمیت، ویژگی‌ها و مهارت مدیران، تعاریف روابط انسانی و سرمایه اجتماعی و بخش سوم، چهار فصل که به اهداف، اصول و محتوای شاخص‌های روابط انسانی پرداخته است. لازم به ذکر است به تناسب در هر فصل، پرسش‌هایی مطرح شد، است که می‌تواند موضوع پژوهش کلاسی برای دانشجویان و فراخوانی برای تأمل و تفکر باشد.

امید است که مجموع مباحث این کتاب، مورد استفاده دانشجویان رشته‌های مدیریت علوم تربیتی و روان‌شناسی در گرایش‌های گوناگون مقاطع کارشناسی و تحصیلات تکمیلی، دانش‌پژوهان، اعضای هیأت علمی، مدیران، مدرسان و معلمان علاقه‌مند به مطالعات مدیریت به ویژه مدیریت آموزشی در موضوع «رفتار و روابط انسانی» قرار گیرد. موجب امتنان خواهد بود، خوانندگان محترم درباره این نوشتار و قوت و ضعف آن از طریق پست الکترونیکی به نشانی hpourshafei@birjand.ac.ir یا pourshafei@yahoo.com نظرات اصلاحی ارزشمند خود را ارائه نمایند تا با اصلاح و ویرایش کار در نوبت‌های بعد، بر محتوای کیفی مطالب افزوده

شود. مؤلف امیدوار است کاستی‌های این اثر، با شکیبایی خواننده نکته‌سنج قابل تحمل گردد که اگر امکان‌پذیر می‌شد، نتیجه چیزی دیگری می‌شد، به هر حال تلاشی است، امید که مفید باشد.

بر آستان جانان گر سرتوان نهادن	گل‌بانگ سربلندی بر آسمان توان زد
درویش را نباشد برگ سرای سلطان	مائیم و کهنه دلقی کاتش در آن توان زد
عشق و شباب و رندی مجموعه مراد است	چون جمع شد معانی، گوی بیان توان زد

وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ

هادی پورشافعی

دانشگاه بیرجند

تابستان ۱۳۹۷