

اقتصاد، سیاست، فرهنگ و امور اجتماعی، کاهش تورم، افزایش سطح رفاه عمومی، افزایش سطح اشتغال، افزایش توان رقابت سیاسی و اقتصادی و مانند این‌ها، تأثیرهای بسزایی در جامعه دارد (سازمان بهره‌وری ملی ایران، ۱۳۷۵). بهره‌وری بالا باعث بالا رفتن سطح زندگی و رفاه اجتماعی از راه درآمد واقعی، رقابت ملی و کیفیت زندگی می‌شود. درآمدها با استفاده بهینه از نهادها (داده‌ها) و تولید ستانده‌های مناسب‌تر و بیشتر افزایش می‌یابد و این خود باعث می‌شود که تولید به‌گونه‌ای مناسب‌تر افزایش یابد تا بتواند در دنیای پررقابت امروز موفق شود. این موفقیت خود باعث رونق کسب و کار و بهتر شدن کیفیت زندگی در جامعه می‌شود. این فرایند جز با نگرش درست به بهره‌وری و افزایش آن قابل دسترسی نخواهد بود (هرسی و بلانچارد، ۱۳۷۳).

#### مسئله چیست؟

در شرایط حاضر، اهمیت و ارزش بهره‌وری آن چنان که بایسته و شایسته است، شناخته نشده است. در واقع یکی از مشکلات عمده گریبانگیر سازمان‌ها و بخش‌ها در سطوح گوناگون جامعه، به ویژه آموزش و پرورش،

بسیاری از اندیشمندان بزرگ نظیر فیلیپ کومبز راه موفقیت جامعه را در توجه خاص به بخش آموزش و پرورش دانسته‌اند. به نظر آلفرد مارشال ارزشمندترین سرمایه‌گذاری، سرمایه‌گذاری در بخش آموزش و پرورش کشور است. چراکه آموزش و پرورش سازنده‌ترین بنا و پایه‌گذارترین عامل موفقیت در رشته‌ها و حرفه‌ها در هر جامعه است. به همین جهت، آموزش و پرورش باید به عنوان نوعی «سرمایه‌گذاری ملی» مورد توجه قرار گیرد و آن را با ارزش‌ترین سرمایه‌ها به حساب آورد که بالفطره در وجود انسان‌ها ذخیره و منجر به بهره‌وری می‌شود (عسگریان، ۱۳۷۹). از دید کارشناسانه، بهره‌وری اثربخشی و کارایی دربردارد. بهره‌وری همچنین با نسبت حاصله (ستانده‌ها) بر منابع و آنچه برای حصول به آن صرف شده (داده‌ها)، بیان می‌شود. این نسبت از مهم‌ترین شاخص‌هایی است که اثربخشی فعالیت‌ها را نشان می‌دهد (حاج موسی، ۱۳۷۸). واقعیت این است که اکنون بهره‌وری فراتر از یک معیار، به‌عنوان یک فرهنگ و نگرش به کار و زندگی مطرح شده و بهتر کردن آن خاستگاه اصلی شکوفایی اقتصادی است. افزایش بهره‌وری و پدیده‌های اصلی جامعه نظیر

#### اشاره

آموزش و پرورش تضمین‌کننده آینده و تسریع‌کننده راه پیشرفت و توسعه هر کشوری است. به بیان دیگر، نظام آموزشی هر کشور تصویری از توانمندی‌های درونی و ذهنی فلسفه حاکم بر آن کشور است. از یک سو شکوفاکنده استعدادها و توانمندی‌های درونی افراد جامعه است و از سویی دیگر می‌تواند راه استقلال و پیشرفت و توسعه هر کشور را مهیا کند.

# رعایت اصول روابط انسانی و بهره‌وری مدیران مدارس

دکتر حیدر تورانی



نبود کارایی و بهره‌وری است. به عبارت دیگر، هنوز فرهنگ و نگرش بهره‌وری بر جامعه حاکم نیست و لازم است که در این زمینه اقدام‌های اساسی صورت گیرد و گام‌های مؤثری برداشته شود.

درباره بهره‌وری و عوامل مؤثر بر آن ابهامات بسیاری وجود دارد. بهره‌وری یک پدیده پذیرفته شده در صنایع تولیدی و خدماتی جهان است. در سازمان‌های صنعتی و تولیدی، برای بالا بردن تراز بهره‌وری، سرمایه‌گذاری زیادی انجام می‌گیرد و ضروری است در آموزش و پرورش نیز با توجه به اهمیت و نقش آن در جامعه، مدیران و مسئولان برای افزایش بهره‌وری بیشتر بکوشند.

اگر اهمیت و نقش آموزش و پرورش را در بهسازی آینده جامعه بپذیریم، به ناچار باید مدیریت آموزشی را نیز قبول کنیم. در واقع، مدیریت آموزشی براساس همان منطق گفته شده، نقش مهمی در شکوفایی نیروی انسانی جامعه دارد. اگر مدیران آموزشی جامعه، دانش و مهارت کافی داشته باشند، بدون تردید نظام آموزشی نیز از اثربخشی، کارایی و در نتیجه بهره‌وری بالایی برخوردار خواهد بود (جوام، ۱۳۸۰). بررسی‌ها نشان می‌دهد که تراز بهره‌وری در آموزش و پرورش پایین است و بیشترین مشکلات آموزش و پرورش کشور نیز از همین کاستی نشئت می‌گیرد. رعایت اصول روابط انسانی از عوامل مؤثر در بالا بردن تراز بهره‌وری در هر سازمان محسوب می‌شود (بنداری، ۱۳۷۵).

هرچند که در زمینه ارتباط بین رعایت اصول روابط انسانی و بهره‌وری با پژوهش‌های فراوانی روبه‌رو هستیم، ولی هنوز به صورت قطعی نمی‌توان مطلوب‌ترین نوع رابطه را که باعث افزایش بهره‌وری در نظام آموزشی می‌شود تعیین کرد. به این جهت، نبود رابطه روشن و قطعی می‌تواند سرمنشأی برای مشخص کردن نهایی این رابطه باشد. روشن شدن این مسئله نیز خود ضرورت بسیار دارد، زیرا در محدوده مدیریت آموزشی کاربردهای بسزایی را رقم می‌زند.

اهمیت عوامل روابط انسانی به‌عنوان یک ویژگی محیط آموزشی و تأثیر آن در روش ویژه‌ای که در هدایت و رهبری کارکنان برمی‌گزیند و تأثیر آن در بهره‌وری، مقاله حاضر را در راستای تدوین این پرسش قرار داده است: **آیا بین رعایت اصول روابط انسانی و**

#### **بهره‌وری مدیران رابطه وجود دارد؟**

به عبارت دیگر، امروزه آموزش و پرورش سهم قابل توجهی از بودجه هر کشور را به خود اختصاص داده و با توجه به اهمیت و نقش آن، به‌خصوص در بعدها اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی جامعه، ضروری است به منظور بهتر کردن کیفیت آموزش و پرورش، کنش‌های اساسی صورت گیرد و از هدر رفتن سرمایه‌های انسانی و مادی جلوگیری شود.

اگر مدیران آموزشی هر جامعه دانش و مهارت کافی داشته باشند و به رعایت اصول روابط انسانی توجه کنند و در جهت شناخت همه عوامل مؤثر در تربیت و اداره مدارس و ایجاد محیط آموزشی با زیردستان خود ارتباط متقابل برقرار کنند، با بالا بردن روحیه معلمان و ایجاد انگیزه کار و فعالیت در آن‌ها، قادر خواهند بود هدف‌های سازمان را با صرف منابع کمتر و کیفیت بهتر تحقق بخشند و بهره‌وری آموزشی را افزایش دهند. در این صورت، نظام آموزشی نیز از بهره‌وری بیشتری برخوردار خواهد شد.

در میان عوامل مؤثر در بالا بردن تراز بهره‌وری نظام‌های آموزشی، رعایت اصول روابط انسانی می‌تواند در موفقیت سازمان سهمی تعیین‌کننده داشته باشد. در کشور ما چنین به نظر می‌رسد مدرسه‌ها از بهره‌وری پایین و ناکارآمدی مدیریت و رعایت نشدن اصول روابط انسانی رنج می‌برند.

#### **اهمیت و ضرورت روابط انسانی**

وجود روابط انسانی در محیط‌های آموزشی به‌ویژه مدارس، اشتیاق و افزایش روحیه مطلوب و مثبت کارکنان (معلمان) را به دنبال دارد. مدرسه‌ها که مقاصد تعلیم و تربیت را تعقیب می‌کنند، مطلوب‌ترین محل برای بهره‌بردن از مفاهیم روابط انسانی محسوب می‌شوند و اهداف سازمان‌های آموزشی، با به کار گرفتن محتوا و مفاهیم روابط انسانی آسان‌تر به دست می‌آید. 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 هستند.

موضوع روابط انسانی بخش مهمی از مدیریت آموزش و پرورش است. مدیران آموزشی قبل از بحث درباره روابط انسانی، باید واجد «شیوه تفکر اساسی» باشند. باید به این نکته مهم معتقد باشند که همه افراد با ارزش هستند و این باور در رفتارشان متجلی شود. به عبارت دیگر، برای مدیر مدرسه کافی نیست فقط در جلساتی که پیش از آغاز سال تحصیلی تشکیل می‌شود از اعتقادش نسبت به دانش‌آموزان، والدین و معلمان و رعایت مناسبات انسانی مؤثر با آنان صحبت کند، بلکه هر روز باید از طریق عمل و رفتار این اعتقاد را نشان دهد. این جریان سبب می‌شود که این نوع نگرش‌ها به صورت عادت می‌شود.

واقعیت این است که روابط انسانی خوب، عرضه نیت خوب و مطلوب است. انسانیت را باید در داشتن روابط انسانی مشاهده کرد (دانیل گریفیت، ۱۹۵۶). موفقیت هر مدرسه با روابط انسانی آن مدرسه همراه است. چنانچه در برقراری روابط انسانی، ارتباط دوطرفه نباشد، همه تکنیک‌های روابط انسانی ضایع و بی‌فایده

**بررسی‌ها نشان می‌دهد که تراز بهره‌وری در آموزش و پرورش پایین است و بیشترین مشکلات آموزش و پرورش کشور نیز از همین کاستی نشئت می‌گیرد**



خواهند شد. برای مدیر تنها این کافی نیست که از علاقه‌های خویش سخن بگوید، بلکه مدیر باید از طریق عمل کردن و رفتار علاقه خود را نشان دهد و این احساس را در محیط کار به وجود آورد که احترام متقابل همیشه باید وجود داشته باشد. برای مدیری که رفتارش نادرستی گفتارش را ثابت می‌کند، خیلی مشکل است که بتواند روابط انسانی و ارتباط مطلوب را میان خود و کارکنان به وجود آورد. جمله معروفی است که می‌گوید «انتظار نداشته باش مردم حرف‌هایت را بشنوند، ولی اعمالت را نادیده بگیرند». داشتن اراده و نیت خوب و خلق محیط توأم با احترام متقابل در گسترش روابط انسانی جای تردیدی ندارد. اگرچه برای برقراری روابط انسانی و ارتباط مطلوب بین مدیر و کارکنان دو شرط نیت خیر و احترام متقابل لازم است، ولی این دو مقوله به هیچ وجه کافی به نظر نمی‌رسند، چون این دو شرط به تنهایی نمی‌توانند تمام مفهوم وسیع روابط انسانی را دربرگیرند (همان منبع).

علاوه بر این تعبیرها، سه تعریف برای روابط انسانی ارائه می‌شود تا نکات ضروری برای ایجاد روابط انسانی خوب در مدیریت روشن شود.

**کیمبیل وایلز<sup>۱</sup>** می‌گوید: «مدیر و رهبر آموزشی باید به ارزش شخصیت دیگران اعتقاد داشته باشد، به خواسته‌ها و احساسات معقول آن‌ها احترام بگذارد، بدانند زندگی و کار با هم آمیخته‌اند و رضایت خاطر در کار می‌تواند تا حد زیادی رضایت زندگی را حاصل کند».

**روتلیز برگر<sup>۲</sup>** می‌گوید: «در حال حاضر، روابط انسانی، توسعه دادن مهارتی عملی است تا شخص پیام‌ساز چگونه خویش را با محیط اجتماعی خود سازگار سازد. مهارت انسانی یعنی قابلیت برقراری ارتباط با عقاید و احساسات دیگران، تا با دریافت پاسخ مطلوب و ایجاد ارتباط با دیگران، خوی اجتماعی بودن در وی پرورش یابد».

**بوی کین<sup>۳</sup>** می‌گوید: «روابط انسانی عبارت است از شیوه رفتار کردن و احترام گذاردن به موقعیت‌های اجتماعی افراد یا گروه‌هایی که سبب خلق این موقعیت‌ها شده‌اند. در روابط انسانی سازمان‌یافته، اختلاف نژادی، اخلاقی، طبقات اجتماعی یا اقتصادی، فرهنگی و آموزشی مطرح نیست، بلکه احترام گذاشتن به شخصیت فرد و محترم‌شمردن ارزش‌های انسانی افراد مهم است».

این سه تعریف، گویای بسیاری از تعاریف روابط انسانی در رشته‌های گوناگون هستند. اما دانیل گریفیت معتقد است، تعریفی که از روابط انسانی ارائه می‌کند تا اندازه‌ای با این سه تعریف متفاوت است. او می‌گوید: «روابط انسانی خوب در مدیریت، بر

بنیان‌های احترام متقابل، نیت خیر، ایمان به ارزش‌ها و شئون انسانی و شخصیت‌های فردی استوار است و برای مدیر ضرورت دارد که مهارت‌ها را در ارتباط خودش با دیگران، در هر موقعیت اجتماعی که قرار گرفته است، پرورش دهد (همان منبع).

به‌طور خلاصه می‌توان گفت که مفهوم ابعاد سه‌گانه مدیریت مدرسه در ماتریس شغل، فرد، محیط اجتماعی، محتوا، فرایند و توالی و زمان معنی‌دار است. مدیریت در آموزش و پرورش (مدرسه) از سه مهارت فنی، انسانی و ادراکی پیروی می‌کند. برای موفقیت هر مدیر، مهارت‌های انسانی و ادراکی بیشتر از مهارت فنی ایفای نقش می‌کنند. در مدرسه روابط انسانی خوب براساس نیت خیر و احترام متقابل، ایمان به شأن و ارزش انسانی و شخصیت افراد استوار است.

مدیر باید در رابطه خویش با دیگران و نیز با محیط اجتماعی که در آن قرار دارد، مهارت‌های مورد نظر را پرورش دهد و بهبود بخشد. این مهارت‌ها اجزای وحدت‌یافته شخصیت مدیر هستند و احتمالاً از راه شناخت محتوا و روابط انسانی پرورش می‌یابند (خداداد بحثی، ۱۳۸۶). 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 منبع).

هدف اصلی این مقاله، ارائه راهکارهای مناسب برای بهبود بهره‌وری مدیران مدارس در نظام آموزشی کشور از طریق توجه به رعایت عوامل انسانی است. این هدف با یک فرضیه اصلی و هفت فرضیه فرعی به شرح زیر و به روش میدانی و نظرخواهی از مدیران مدارس و بر مبنای نظریه رابینز (مدل ACHIEVE) بررسی شده است:

در این پژوهش از یک فرضیه اصلی با عنوان «آیا بین رعایت اصول روابط انسانی و بهره‌وری مدیران رابطه وجود دارد؟» و چند فرضیه فرعی استفاده شده است. این تحقیق با دو متغیر سروکار دارد که عبارت‌اند از رعایت اصول روابط انسانی و بهره‌وری.

**رهبران و مدیران آموزشی باید به ارزش شخصیت هر فرد ایمان داشته باشند، چرا که اعتماد، اطمینان و احترام متقابل، از عناصر اصلی برقراری روابط انسانی هستند**



منظور از اصول روابط انسانی نظریه‌هایی است که به‌طور کلی به بررسی بعدی از ابعاد انسانی در سازمان از قبیل دیدگاه‌ها و احساسات، رویه‌ها، عواطف و روابط غیررسمی، نرم‌های به وجود آمده ناشی از روابط غیررسمی و مشارکت فرد در تصمیم‌گیری، تأثیر گروهی بر عملکرد کارکنان، رهبری اجتماعی برخاسته از میان گروه و رهبری مبتنی بر هدایت افراد به انجام کار می‌پردازد (بهرنگی، ۱۳۸۳).

### نتیجه‌گیری

اولین یافته تحقیقی که این مقاله براساس آن تدوین شده است، نشان می‌دهد که بین اصول روابط انسانی با بهره‌وری ارتباط مثبت معناداری وجود دارد. بدین ترتیب که با رعایت اصول روابط انسانی، بهره‌وری مدیران نیز افزایش می‌یابد و برعکس، با کاهش اصول روابط انسانی، بهره‌وری مدیران نیز کاهش می‌یابد.

لازم به ذکر است، این یافته با یافته‌های تحقیق اکبری (۱۳۸۴) و **تها می (۱۳۷۴)** همخوانی دارد؛ زیرا که در تحقیق اکبری به وجود ارتباط معنادار بین اصول روابط انسانی با بهره‌وری اشاره شده است. همچنین، تحقیق حاضر با تحقیقات **الکسی (۲۰۰۵)**، **کرامنت (۲۰۰۶)**، **لین (۲۰۰۶)**، **فتمن (۲۰۰۷)**، **سکرو (۲۰۰۷)** و **مارشال (۲۰۰۷)** نیز همخوانی دارد. بدین ترتیب که در تمامی تحقیقات مذکور نیز به وجود ارتباط مستقیم بین برقراری اصول روابط انسانی با بهره‌وری اشاره شده است. در تحقیق حاضر نیز اصول روابط انسانی، ارتباط مثبت و معناداری را با بهره‌وری نشان داده است. از این رو، یافته‌های تحقیق حاضر با این تحقیقات همسوست. یافته‌های دیگر این تحقیق، همسو با نتایج تحقیقات مذکور و براساس سؤالات فرعی، به شرح زیرند:

- ارتباط معناداری بین اصول روابط انسانی با توان مدیران وجود ندارد. به عبارت دیگر، توانایی پیش‌بینی توان مدیران از طریق «اصول روابط انسانی» وجود ندارد.

- بین اصول روابط انسانی با وضوح (ادراک نقش) ارتباط معناداری وجود دارد که با نتایج پژوهش **نجفی**

**مقدم‌نژاد (۱۳۸۰)** مطابقت دارد.

- بین اصول روابط انسانی با کمک (حمایت سازمانی) ارتباط معناداری وجود ندارد. به عبارت دیگر توان پیش‌بینی کمک (حمایت سازمانی) از طریق «اصول روابط انسانی» ارتباط معناداری وجود ندارد.

- بین اصول روابط انسانی با تمایل (انگیزش یا میل) مدیران ارتباط معناداری وجود دارد.

- بین اصول روابط انسانی با ارزیابی مدیران ارتباط معناداری وجود دارد. به عبارت دیگر، توان پیش‌بینی ارزیابی مدیران از طریق «اصول روابط انسانی» وجود دارد.

- بین اصول روابط انسانی با اعتبار تصمیم‌گیری مدیران ارتباط معناداری وجود ندارد. به عبارت دیگر، توان پیش‌بینی اعتبار تصمیم‌گیری مدیران از طریق «اصول روابط انسانی» وجود ندارد.

- بین اصول روابط انسانی با سازگاری محیطی مدیران ارتباط معناداری وجود دارد. به عبارت دیگر، توان پیش‌بینی سازگاری محیطی مدیران از طریق «اصول روابط انسانی» وجود دارد که با نتایج پژوهش **داودی (۱۳۷۷)** مطابقت دارد.

در نهایت، با مقایسه یافته‌های تحقیق حاضر و پیشینه تحقیقات انجام‌گرفته در داخل و خارج از کشور، می‌توان گفت: بهره‌وری از عوامل متعددی تأثیر می‌پذیرد که یکی از آن‌ها اصول روابط انسانی است. نتیجه مهم این تحقیق را می‌توان چنین جمع‌بندی کرد: «مدیران مدرسه‌هایی که اصول روابط انسانی را رعایت می‌کنند و با وضوح یا درک نقش، تمایل یا انگیزش، فنون ارزیابی و سازگاری محیط آشنا هستند، نسبت به مدیران مدرسه‌هایی که صرفاً به توان، حمایت سازمانی و اعتبار تصمیم‌گیری اهمیت می‌دهند، بهره‌وری بیشتری دارند. لازم به ذکر است که یافته فوق در سطح اطمینان  $a = 0/01$  و سطح اطمینان ۹۹ درصد تأیید شده است.

### پی‌نوشت‌ها

1. Kimball Wiles
2. Roethlis Berger
3. Boykin

### منابع

۱. بخشی، خداداد (۱۳۷۳). **روابط انسانی در مدیریت آموزشی**. سمندر.
۲. بنداری، مهرداد (۱۳۷۵). بررسی نقش سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان در بهسازی نیروی انسانی. چ اول. مرکز آموزش مدیریت دولتی تهران.
۳. بهرنگی، محمدرضا (۱۳۸۳). مدیریت آموزشی و آموزشگاهی. چ چهارم. کمال تربیت. تهران.
۴. جوام، محمدحسین (۱۳۸۰). **مدیریت آموزشی و آشنایی با تشکیلات آموزش و پرورش**. سروش.
۵. عسگریان، مصطفی (۱۳۷۹). مدیریت نیروی انسانی. جهاد دانشگاهی تربیت معلم.
۶. هرسی، پاول؛ بلانچارد، کنت (۱۳۷۳). ترجمه علی علاقه‌بند. مدیریت رفتار سازمانی. امیرکبیر.

بین اصول روابط انسانی با تمایل (انگیزش یا میل) مدیران ارتباط معناداری وجود دارد

