

گوش دادن مؤثر مدیران، عامل اثرگذار در ایجاد تعهد معلمان

چکیده

«مدیریت» به مجموعه عملکردهای مثبت برای پیشبرد اهداف سازمانی به منظور ارتقای تولیدات و خدمات، ایجاد هم‌خوانی در موضوعات و تقویت وفاداری در یک مجموعه گفته می‌شود. مدیران از طریق ارتباطات نیازهای خود و دیگران را درک و برطرف می‌سازند.

داشتن رابطه انسانی مطلوب نه تنها جزء اصلی کار مدیر است، بلکه یکی از سه مهارت اصلی مدیریت (ادراکی، فنی و انسانی) محسوب می‌شود. از جمله جنبه‌های اساسی ارتباط، بخش شنیداری آن است. گوش کردن و کاربرد مهارت خوب گوش دادن، با زندگی روزمره ارتباط مستقیم دارد. به ویژه در زندگی کاری، کیفیت ارتباط با دیگران را بالا می‌برد و مدیران را قادر می‌سازد که محبت، همدلی و همکاری کارکنان را جلب کنند. از تنش‌ها و سوء تفاهات نیز کاسته می‌شود. یکی از عواملی که خواه ناخواه تحت تأثیر شنیدن مؤثر مدیران قرار می‌گیرد، تعهد سازمانی معلم به مدرسه، کار و محیط آموزشی است. «گوش‌سپاری» خوب، می‌تواند برای معلمان وابستگی عاطفی به سازمان را به همراه داشته باشد که در پی آن، هم اهداف سازمان به خوبی تحقق پیدا می‌کنند و هم فرد به رضایت درونی خواهد رسید. در مقاله حاضر از گوش‌سپاری مؤثر و موانع و اثرات گوش‌سپاری بر تعهد سازمانی سخن به میان می‌آید.

|| حمیدعباس‌زاد ||

کارشناس ارشد مدیریت آموزشی

|| محسن درویش‌زاده ||

کارشناس ارشد مدیریت آموزشی، مدیر مجتمع

کلیدواژه‌ها: گوش دادن مؤثر، تعهد سازمانی، مدیر، معلمان.

اشاره

مدیریت به مدیر نیاز دارد و مدیر به فردی اطلاق می‌شود که در چارچوب مشخصات و شرایط مدیریت قرار گرفته باشد (احمدی، ۱۳۸۱: ۲۰). در واقع، مدیران سازمان را نظم و ترتیب می‌دهند و تصمیم می‌گیرند کارها به وسیله دیگران چگونه انجام شوند. مدیران منابع را تخصیص می‌دهند و کارهای دیگران را رهبری می‌کنند تا هدف‌های سازمانی محقق شوند (رابینز، ۱۳۸۷: ۴). مدیر معمولاً بیشتر وقت خودش را صرف برقرار ساختن ارتباطات برای ایجاد هماهنگی بین عناصر مادی و انسانی سازمان به صورت یک شبکه

می‌کند؛ زیرا وقتی ارتباطات برقرار نشود، فعالیت‌های سازمانی متوقف می‌شوند. در واقع می‌توان گفت که مدیریت کارساز به برقراری ارتباطات مؤثر بستگی دارد. ارتباط تاروپود سازمانی است و موجب یکپارچگی و وحدت سازمانی می‌شود. مسئولیت ایجاد ارتباط صحیح در سازمان نیز به عهده مدیریت است. از این رو مدیران باید کم و کیف و نحوه برقراری ارتباطات مؤثر را بدانند (الوانی، ۱۳۷۹: ۱۶۷).

در گوش‌سپاری فقط گوش سپردن به لغات کافی نیست، بلکه قرار دادن لغات در یک متن و توجه به مفاهیم آن‌ها بسیار اهمیت دارد. در کنار آن، توجه به زبان بدن گوینده، و عجله نکردن در واکنش نشان دادن فوری ضرورت دارد (شسیپرد، ۱۹۹۷: ۳۲۱). مدیریت خوب یعنی تأثیرگذاری بر کارکنان برای تغییر رفتار و

گوش کردن فعال در سطح بالاتر، به توجه متمرکزی نیاز دارد که صرفاً به واژه‌های گوینده مربوط نمی‌شود، بلکه رفتارهای غیرکلامی، احساس‌ها و الگوهای بیانی ثابت و غیرثابت و سایر کنش‌های او را در بر می‌گیرد. به علاوه، شنونده فعال باید به اندیشه‌ها و احساس‌های خود نیز توجه کند. متأسفانه اکثر کسانی که خواهان بهبود مهارت‌های خود هستند، بیشتر به مهارت‌های گفتاری توجه می‌کنند و مهارت‌های شنود را نادیده می‌گیرند؛ درحالی‌که عده‌ای از صاحب‌نظران گوش دادن مؤثر را زیربنای مهارت‌های ارتباطی می‌دانند و اهمیت فوق‌العاده‌ای برای آن قائل‌اند. برقراری ارتباط فعال مستلزم شناخت نگرش‌های مثبت در زمینه همدلی^۱، اعتماد متقابل^۲، تأخیر در قضاوت^۳ و تفسیر، همراهی با گوینده و نیز صبر و بردباری است.

هنوز بسیاری از انسان‌ها «گوش دادن مؤثر» را مهارت نمی‌دانند، بلکه آن را مساوی با «شنیدن» می‌پندارند. درحالی‌که «گوش دادن» عملی ارادی است که به دقت و توجه نیاز دارد، اما «شنیدن» عملی غیرارادی است که به دقت نیاز ندارد. اگر شما در یک تحقیق ساده از اطرافیان خود بپرسید که: «آیا خوب گوش می‌دهید؟» در بیشتر لحظه‌ها قاطعانه جواب می‌دهند: «بلی» و حتی قادرند همه آنچه را که طرف مقابل می‌گوید، بگویند. اما متأسفانه پژوهش‌های متعددی عکس این موضوع را نشان می‌دهند. این پژوهش‌های مذکور بر این واقعیت تلخ استوارند که بیشتر ما گوش‌دهندگان خوبی نیستیم، بلکه اصلاً گوش شنوایی نداریم (کریمی، ۱۳۸۴: ۱۱۳).

موانع گوش‌سپاری

• **داشتن مشغله ذهنی:** داشتن مشغله ذهنی یکی از عوامل گوش ندادن به سخن شخص مقابل است. بارها برایمان پیش آمده است که ذهنمان درگیر یک مطلب علمی یا مشکلی است. در این زمان اگر ما مورد خطاب کسی واقع شویم، غالباً یا متوجه نمی‌شویم یا میزان دقت و گوش کردن ما بسیار پایین می‌آید.

• **بی‌رغبتی^۴:** بی‌رغبتی نیز موجب گوش نکردن می‌شود. از علل بی‌رغبتی می‌توان به تنفر از ظاهر و قیافه شخص گوینده، تنفر از صدای او، دائمی بودن محرک، یکنواختی صدای گوینده، استفاده از کلمات و لغات نامأنوس، و بی‌علاقگی به موضوع بحث اشاره کرد.

• **توجه به آینده:** گاهی قرار است شما پس از گوینده سخنرانی کنید یا نیمه پایانی کلاس، نوبت کنفرانس شماست. در تمام مدتی که منتظر هستید تا نوبت به شما برسد و بحثتان را آغاز کنید، مدام به سخنان خود و نحوه ارائه سخنرانی می‌اندیشید و دیگر توجهی به سخنان دیگران ندارید. این بی‌توجهی باعث



موضع آن‌ها، به‌طور ضمنی، مدیریت شامل حفظ رابطه با آن‌ها و جلوگیری از آسیب‌زدن به شخصیتشان نیز می‌شود. پس باید گفت تأیید احساس کارمند پس از گوش دادن به گفته‌های او و نشان دادن بازتاب گفتاری و رفتاری که نشان‌دهنده فهمیدن درد دل‌ها و درک احساسات اوست، گوش دادن مؤثر تلقی می‌شود (شاه‌ولی، ۱۳۸۲: ۳۱)

گوش کردن فعال، بنیان ارتباط خوب

در «ارتباط یاری‌بخش» شنونده سعی می‌کند به‌طور کامل روی سخنان گوینده متمرکز باشد و در لحظه صحبت درک خود را از سخنان گوینده بازبینی کند. گوش فرا دادن فعال بیش از آن است که وقتی کسی صحبت می‌کند، ساکت در برابرش بنشینیم. گرچه رعایت سکوت و نشان دادن تمایل و توجه به شنیدن، بخشی از این فعالیت است، اما شنونده بیش از این‌ها می‌تواند به گوینده کمک کند. با گوش کردن فعال می‌توان به دیگران یاری رساند تا اندیشه‌های خود را شکل و سازمان دهند و آن‌ها را به خوبی ارائه کنند. یادگیری این مهارت دشوارتر از آن است که به نظر می‌رسد.

گوش دادن مؤثر در واقع مجرای ارتباطی مدیران با زیردستان محسوب می‌شود. آن‌ها از این طریق با خواسته‌ها و مسائل سازمان و اعضای آن آشنا می‌شوند و به وجود چالش‌ها پی خواهند برد



می‌شود فرایند گوش‌دهی شما بسیار پایین بیاید یا حتی به صفر برسد.

• **پیشداوری‌های غلط:** گاهی ما نسبت به اشخاص پیشداوری‌هایی داریم که ممکن است به بی‌توجهی به سخنان آن‌ها منجر می‌شود. مثلاً ممکن است به سخنان شخصی گوش ندهیم چرا که او غالباً حرف‌های سیاسی می‌زند، یا سخنانش تکراری‌اند یا اینکه این حرف‌ها از خودش نیست. درحالی‌که امکان دارد تمام این‌ها پیشداوری باشند. شاید شخص مزبور در آن جلسه سخن غیرسیاسی و جدید بزند. این پیشداوری علاوه بر اشخاص، ممکن است در خصوص موضوعات هم اتفاق بیفتد.

• **ارزیابی نکردن در حین گوش دادن:** گاهی اتفاق می‌افتد پیش از آنکه طرف مقابل حرف‌هایش را تمام کند، هم‌زمان به بررسی و ارزیابی سخنانش بپردازیم. یا حین صحبت‌های او، پاسخ‌هایمان را طرح‌ریزی و طرح‌هایمان را مرور کنیم. این موارد به فرایند گوش‌دهی لطمه می‌زنند.

مزایای گوش دادن مؤثر برای مدیران

• **گوش دادن سازنده روابط است:** با تبدیل شدن به یک شنونده خوب، مدیران قادر هستند که در سطوح بیشتری با زیردستان ارتباط برقرار کنند و روابطی قوی‌تر و عمیق‌تر بگیرند. سی‌نیل استریت می‌گوید: هر کسی به فردی نیاز دارد که احساس کند واقعا به حرف‌هایش گوش می‌دهد. وقتی شما آن شنونده مهم باشید، به فرد کمک کرده‌اید.

• **گوش دادن دانش را زیاد می‌کند:** وقتی شروع به گوش دادن می‌کنید، می‌بینید که چقدر می‌توانید در مورد دوستانتان، خانواده‌تان، شغل‌تان، سازمانی که در آن کار می‌کنید و خودتان چیز یاد بگیرید. یک مشکل عمومی در میان کسانی که مقام بالاتری کسب می‌کنند، این است که غالباً کمتر و کمتر به افراد و به خصوص افرادی که به آن‌ها گزارش می‌دهند گوش می‌کنند. تنها در صورتی که شما به سرعت مهارت‌های شنیداری خود را توسعه بدهید و به‌طور مستمر از آن‌ها استفاده کنید، قادر خواهید بود اطلاعات مورد نیاز برای موقعیتتان را جمع‌آوری کنید.

• **گوش دادن موجب خلق ایده می‌شود:** تا وقتی به معلمان گوش می‌دهید، هرگز از بابت ایده ضرر نخواهید کرد. اگر به کارکنان فرصت بدهید که شما را در تفکرشان سهیم سازند و با ذهنی باز به آن‌ها گوش فرا دهید، جریانی از ایده‌های جدید به سوی شما روانه خواهند شد. از طریق گوش دادن به آن‌ها می‌توانید جرقه‌هایی از افکار خلاقانه را در خود یا در دیگران به وجود بیاورید.

• **گوش دادن باعث ایجاد وفاداری می‌شود:** وقتی

شما به معلمان گوش نمی‌دهید، آن‌ها کسانی دیگر را برای این کار پیدا خواهند کرد. از سوی دیگر، مهارت خوب گوش دادن کارکنان را به طرف شما جذب می‌کند، حتی اگر قدرتی که روی آن‌ها دارید غیررسمی باشد (ماکسول، ۱۳۸۵: ۹۵).

مدیران برای تبدیل شدن به یک مدیر بی‌همتا باید مهارت‌های شنیداری خود را افزایش دهند. هنگامی که به سخنان کارکنان خود گوش می‌کنند، باید با تأیید اظهاراتشان نشان دهند که کاملاً به آنچه می‌شنوند، توجه می‌کنند و به شنیدن ادامه صحبت‌هایشان تمایل دارند. در این صورت است که کارکنان خود را به صحبت بیشتر ترغیب می‌کنند و به اطلاعات بیشتری دست می‌یابند (ماس جوی، ۱۳۸۵: ۱۹۳).

تأثیر گوش دادن مؤثر مدیران بر تعهد معلمان

بدون شک در وزارت آموزش و پرورش نقش مدیر بسیار حساس است و اوست که سنگینی همه مسئولیت‌ها را برای به چرخش در آوردن نظام مدرسه به نحو احسن به عهده دارد. کارکنان در بدو ورود به سازمان انتظار دارند با جو سازمانی مطلوب و حمایت‌آمیزی مواجه شوند تا در لوای آن، نیازهای خود را رفع کنند. ایجاد چنین جوی از وظایف مدیران است (زیلسی، ۱۳۷۸: ۵۳). گوش دادن مؤثر در واقع مجرای ارتباطی مدیران با زیردستان محسوب می‌شود. آن‌ها از این طریق با خواسته‌ها و مسائل سازمان و اعضای آن آشنا می‌شوند و به وجود چالش‌ها پی خواهند برد. با این مهارت، مدیر می‌تواند به تقویت روابط، تفویض اختیار به افراد متناسب با ظرفیت آن‌ها، مشکل‌شناسی، مبادله اطلاعات، ایجاد تعهد سازمانی، پدید آوردن رضایت شغلی و ایجاد دلبستگی شخصی در معلمان به محیط مدرسه بپردازد. مدارسی که مدیران آن شنوندگانی خوب و فعال هستند، به حرف‌های دیگران گوش می‌دهند و در مقابل سخنان دیگران بازتاب گفتاری و رفتاری مناسب از خود نشان می‌دهند، محیط آموزشی موفق‌تری خواهند داشت.

درواقع ریشه بسیاری از مشکلات در کمبود ارتباط مؤثر معلمان و مدیران با یکدیگر است. چنانچه در کنار گوش دادن مؤثر فرهنگ تعهدپذیری بر سازمان غلبه یابد، شاهد آن خواهیم بود که افراد مسئولیت‌پذیری بیشتری از خود نشان می‌دهند و در قبال انجام تعهدات از رضایت و تعلق خاطر افزون‌تری برخوردارند. تعهد سازمانی در واقع نوعی وابستگی عاطفی و تعصب‌آمیز به ارزش‌ها و اهداف سازمان است (ابطحی، ۱۳۸۵: ۵۷). برای ایجاد حالتی از داشتن تعلق خاطر به سازمان در کارکنان، باید وضعیتی را برای آنان به وجود آورد که با نام و یاد سازمان احساس هویت کنند و به این باور برسند که برای امر مقدس و با ارزشی کار می‌کنند.

مدارسی که مدیران آن شنوندگانی خوب و فعال هستند، به حرف‌های دیگران گوش می‌دهند و در مقابل سخنان دیگران بازتاب گفتاری و رفتاری مناسب از خود نشان می‌دهند، محیط آموزشی موفق‌تری خواهند داشت



- پیام را بدون هیچ ابهامی در قالب علائم و نشانه‌های قابل تشخیص و درک ارسال کند.
- قابلیت پذیرش پیام از سوی مخاطبان را بررسی کند.

- مجرا یا رسانه انتقال پیام را طوری انتخاب کند که با توجه به شرایط مکانی و زمانی مناسب باشد.
- به تأثیر دریافت و درک پیام توسط مخاطب توجه کند (خورشیدی و همکاران، ۱۳۷۹: ۳۰).
همان‌طور که مدیران از کارکنان خود انتظار دارند به آن‌ها گوش کنند، معلمان نیز از رهبران خود انتظار دارند به آن‌ها گوش دهند. به همین دلیل، بسیاری از مدیران پذیرفته‌اند که باید ابتدا توان فهم داشته باشند تا فهمیده شوند.

مقاله حاضر، به روشن‌سازی رابطه گوش دادن مؤثر با تعهد سازمانی پرداخت که می‌تواند راهی برای از بین بردن کاستی‌های سازمان آموزش و پرورش، ایجاد اعتقاد راسخ در معلمان نسبت به عقاید سازمان، جلوگیری از انحرافات تحصیلی و حفظ عضویت در سازمان باشد که در نهایت بازده نظام آموزشی را ارتقا می‌دهد.

بی‌نوشت

1. Empathy
2. Authentic
3. Suspending Judgment
4. Distaste

منابع

۱. آرمسترانگ. «تعهد سازمانی». ترجمه محمد رضا ربیعی مندجین. مجله فرهنگ و تعاون. شماره ۶، ۴۸، ۱۳۷۷.
۲. احمدی، حسین. مبانی مدیریت تجربی. ناشر: مؤلف. ۱۳۸۱.
۳. الوانسی، مهدی. مجله مدیریت عمومی. نشر نی. چاپ چهاردهم، ۱۳۷۹.
۴. خورشیدی، عباس و همکاران. راهبردهایی در مدیریت آموزشگاهی. دفتر آموزش عمومی وزارت آموزش و پرورش. ۱۳۷۹.
۵. رابینز، استیفن. رفتار سازمانی، ج ۱. ترجمه علی پارساییان و محمد اعرابی. گروه تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی. ۱۳۸۷.
۶. زینلی، منصور. «برقراری روابط انسانی». فصل‌نامه مدیریت در آموزش و پرورش، شماره ۲۱، دوره ششم، ۱۳۷۸.
۷. شاه‌ولی، منصور. «بررسی کارکرد مهارت ارتباطی و گوش‌دادن مؤثر در تحقق وظایف و روابط انسانی در سازمان». مجله علوم اجتماعی و انسانی دانشگاه شیراز. شماره سی و نه، دوره ۲۰، ۱۳۸۲.
۸. فرهنگی، علی‌اکبر. ارتباطات انسانی (مبانی، جلد ۱)، انتشارات رسا. چاپ نهم، ۱۳۸۴.
۹. کریمی، حسین. «هنر گوش‌دادن در ارتباطات». مجله معرفت، شماره ۹۲، ۱۳۸۴.
۱۰. ماکسول، جان سی. خشت‌های بنای ارتباطی کتاب مدیریت ارتباطات. ترجمه امیرپویا سیف‌زاده. نشر فرا، تهران، ۱۳۸۵.
۱۱. ماس جوی، فری. مدیریت پرتز. ترجمه محمد رضا ربیع‌زاده. نشر مرن‌بیز. مشهد، ۱۳۸۵.
12. Shepherd, David & Stephen B. Castleberry and Ricj E. Ridnou (1997). Linking effective listening with salesperson performance: an exploratory investigation Journal of business & industrial marketing vol. 12 no. 5.

در کار احساس راحتی داشته باشند و در نتیجه از رسالت سازمان و ارزش‌ها و هنجارهایش حمایت کنند (آرمسترانگ، ۱۳۷۷: ۴۸). در واقع تعهد سازمانی عامل مؤثری در رفتار سازمانی کارکنان و بازده سازمان‌هاست. هیچ نوع سازمانی موفق نمی‌شود، مگر اینکه اعضایش نسبت به آن نوعی تعهد سازمانی داشته باشند.
در مدارس و سازمان‌ها بسیاری از درگیری‌ها و سوءتفاهمات ناشی از درک غلط افراد از سخنان یکدیگر و نداشتن رابطه مطلوب است. در این شرایط مدیر می‌تواند با گفت‌وگوشوند دوطرفه به راحتی چنین مشکلاتی را از بین ببرد. او می‌تواند با ایجاد جوی آرام، از طرف معلمان اطلاعات قابل توجهی به دست آورد و از آن در راه ایجاد تعهد سازمانی در افراد برای ماندگاری در سازمان استفاده کند.

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 هرچه تعهد بیشتر باشد، عملکرد افراد بهتر است.
- تعهد در بهبود بازده کاری مؤثر است.

تحقیقات نشان می‌دهند، تعهد سازمانی با رضایت شغلی، حضور مؤثر، رفتار سازمانی مطلوب و عملکرد شغلی بالا رابطه مثبت دارد (فرهنگی، ۱۳۸۴: ۱۴).
در نتیجه می‌توان گفت، تعهد بالای معلمان بازدهی آموزشی بیشتری را به همراه خواهد داشت و این امر در بهبود سطح کیفی آموزش و پرورش تأثیر مثبتی می‌گذارد. برای اجرای موفقیت‌آمیز هر فعالیت آموزشی، در کنار منابع مادی و فیزیکی و ابزار و وسایل مورد نیاز، به نیروی کار متخصص و متعهد نیز بسیار احساس نیاز است. در واقع این نیرو نقش اساسی را ایفا می‌کند. حتی در صورتی که منابع مادی و فیزیکی به حد کفایت در سازمان نباشد، نیروهای انسانی با عشق و علاقه و داشتن تعهد بالا می‌توانند کمبودها را تا حدی کاهش دهند و تا حد امکان از افت تحصیلی که می‌تواند یکی از پیامدهای منفی نبود امکانات باشد، جلوگیری کنند.
یکی از مواردی که در ایجاد تعهد و وفاداری معلمان تأثیر مستقیم دارد، نوع برخورد مدیر به عنوان اداره‌کننده اصلی مدرسه و فراهم‌کننده جوی مطلوب برای آموزش و یادگیری است. مدیر با برداشت صحیح از نیازهای معلمان و گوش سپردن همه‌جانبه به آن‌ها می‌تواند اهداف برشمرده شده فوق را عملی سازد. در زمینه برقراری ارتباط مؤثر در مدیریت رعایت چند نکته ضروری است تا بتوان تعهد معلمان را بالا برد:

- هر مدیری در درجه اول باید بداند که با ارتباط به چه چیزی می‌خواهد دست یابد (هدف و منظور پیام برای او دقیقاً روشن باشد).