

بررسی موانع ارتباطی سازمانی میان مدیران و معلمان

مرتضی فتوحی^۱، علی معقول^۲، محمد امینی^۳

^۱ دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد نیشابور

^۲ استاد یار دانشگاه آزاد اسلامی واحد نیشابور

^۳ کارشناس ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بجنورد، بجنورد، ایران

چکیده

هدف اصلی این پژوهش بررسی موانع ارتباطی سازمانی میان مدیران و معلمان از دیدگاه مدیران دوره های ابتدایی، راهنمایی و متوسطه شهر نیشابور می باشد. اهمیت ارتباطات در مدارس و بخصوص رابطه مدیران و معلمان به عنوان اعضای اصلی سازمان مدرسه و تاثیرات شگرفی که ارتباطات مؤثر میان این دو گروه در تحقق اهداف سازمانی دارد، محقق را بر آن داشت تا با این پژوهش به آگاهی از موانع ارتباطی سازمانی میان مدیران و معلمان در مدارس سه دوره تحصیلی بپردازد. این پژوهش توصیفی-پیمایشی است. حجم نمونه شامل ۴۷ نفر از مدیران شهر نیشابور می شود که به طور تصادفی انتخاب و به پرسشنامه، آگاهی از موانع ارتباطی سازمانی شانزده گانه (۱- تفاوت موقعیت و مقام، ۲- عدم تمایل به برقراری ارتباط، ۳- شرایط نامناسب محیط ارتباطی، ۴- حجم زیاد وظایف و مسئولیت های مدیر، ۵- کم سابقه بودن مدیر، ۶- حجم زیاد گروه معلمان، ۷- آشنا نبودن مدیر با اصول تخصصی مدیریت، ۸- ارزشیابی معلمان توسط مدیر، ۹- ابهام در وظایف، ۱۰- برنامه ریزی نکردن مدیر برای ارتباطات، ۱۱- عدم تاکید بر حل مشکلات، ۱۲- شیوه نامناسب ارتباطی مدیر، ۱۳- نبودن اعتماد، ۱۴- تحریف اطلاعات، ۱۵- حفظ مقام و موقعیت مدیر و ۱۶- گوش ندادن مدیر) پاسخ داده اند. پایایی پرسشنامه ۰/۸۵ با استفاده از روش آلفای کرونباخ بدست آمده است. روش آماری، آمار توصیفی و آمار استنباطی (آزمون تک نمونه ای و دو نمونه ای کالموگراف - اسمیرینف) می باشد. نتایج نشان می دهد، از شانزده عامل مورد بررسی، مدیران ده عامل (۲، ۴، ۷، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴، ۱۵، ۱۶) را در حد متوسط به بالا مانع ارتباطی سازمانی می دانند.

واژه های کلیدی: موانع ارتباطی سازمانی، مدیران، معلمان، نیشابور.

مقدمه

ارتباط رفتار خاصی است که از آدمی سر می زند و او را از سایر موجودات متمایز می سازد. بدون ایجاد ارتباط با دنیای اطراف خود، در فضایی مبهم و پر از شکل ها، صداها، رنگها و حرکات ناشناس خواهیم بود که نمی دانیم در اطراف ما چه می گذرد و چگونه باید راه خود را بیابیم. (ساعت چی، ۱۳۷۰: ۴۳۸-۴۳۷)

مدرسه به عنوان یک سازمان، زیر مجموعه سیستم بزرگ آموزش و پرورش است که ارتباطات در شکل گیری، بقا و تحقق اهداف آن نقش منحصر به فردی دارد. مدرسه سازمانی زنده است و ارتباطات همانند جریان خون در یک سازمان است و اگر جریان ارتباط قطع شود، در آن صورت به حیات سازمانی خاتمه داده می شود. (ساعت چی، ۱۳۷۰: ۴۴۲)

یقیناً نظام ارتباطی نامناسب می تواند احتمال عدم تفاهم یا درگیری بین کارکنان را افزایش دهد. " (هامیلتون، ترجمه محب علی، ۱۳۷۳: ۴)

ارتباط سازمانی مانند هر پدیده اجتماعی دیگر می تواند افول یابد یا بهبود پیدا کند، شناخت موانع و مشکلات فراروی ارتباطات در مدارس می تواند به مدیران و معلمان در بر طرف کردن و یا کاهش مشکلات و معضلات کمک نماید. و آنها را در رسیدن به سوی اثربخشی فرایند ارتباطات و بهره وری رهنمون سازد تا در سایه این ارتباط موثر، مدارس را به سازمانهایی موفق و کامیاب در رسیدن به تعالی مبدل سازند.

بیان مسأله

همانطور که سایمون^۱ اعتقاد دارد، «بدون ارتباطات، سازمانی وجود نخواهد داشت» (سایمون، ۱۹۷۶) ترجمه طوسی، ۱۳۷۱: ۱۸۶) از میان کارهای مدیران ارتباط سخت ترین و دشوار ترین کارهاست. ارتباط سازمانی در فضای سازمانی به وقوع می پیوندد و این ارتباط حداقل نیازمند دو نفر به عنوان فرستنده و گیرنده در فرایند ارتباطی است. اهمیت ارتباط در مدارس چنان شدید است که فراگردی بنیادی و یگانه ساز در مدیریت آموزشی است. (هوی و میسکل، ترجمه عباس زاده، ۱۳۸۲: ۷۱۸)

وجود موانع ارتباطی در آموزش و پرورش به طور اعم و در مدارس به طور اخص تأثیر منفی شگرفی در کیفیت اجرای وظایف مدیران و معلمان دارد. به احتمال، شگفتی آور نخواهد بود که مدیران بارها از ناسامانی های ارتباطی به نام یکی از مهمترین مسایل خود یاد کنند. (کونتز و دیگران، ترجمه فرهنگی و دیگران، ۱۳۷۰: ۳۴۹)

یکی از مهمترین مسایلی که در مدارس ما وجود دارد، مسأله کیفیت و کمیت ارتباطات سازمانی است. سؤال اصلی این است که آیا ارتباطات در مدارس رضایت بخش است. آیا مدیران و معلمان از ارتباطات متقابل احساس رضامندی دارند. آگاهی این امر مستلزم شناسایی موانعی است که می تواند این ارتباطات را مختل کند. موانعی که ممکن است توسط هر دو گروه مدیران و معلمان، یا عوامل دیگری همچون عوامل خارجی مانند مسئولین رده بالاتر خواسته یا ناخواسته ایجاد شود.

اگر بپذیریم ارتباطات جزء لاینفک حیات مدارس است، باید قبول کنیم که ارتباطات سازمانی در مدارس همچون سایر سازمانها دچار اختلال می شود.

ارتباطات سازمانی در مدارس ما با اثربخشی فاصله زیادی دارد. تحقیقات صورت گرفته نشان از مشکلاتی در این زمینه و مخصوصاً نارضایتی هر دو گروه مدیران و معلمان از کیفیت زندگی کاری دارد. و از مهمترین عوامل در رضایت شغلی و افزایش کیفیت زندگی کاری وضعیت ارتباطات متقابل میان این دو گروه در مدارس است.

از دلایل دیگر می توان به ناموفقی مدارس در رسیدن به اهداف خود برشمرد. وقتی در سیستم مدرسه برون دادها دچار کاستی است، مثلاً افزایش آمار مردودی، ترک تحصیل و کاهش سواد علمی دانش آموزان و... این امر می تواند از ارتباطات ناسالم در

¹Simon h.

مدارس ناشی شود. مدیران سطوح مختلف، مسؤول ایجاد ارتباطات صحیح در سازمان هستند؛ بنابراین باید از کم و کیف فرآیند ارتباطی آگاه باشند و نحوه ی برقراری ارتباطات مؤثر را بدانند. (الوانی، ۱۳۷۵)

یکی دیگر از مشکلاتی که ادارات آموزش و پرورش در تابستان با آن مواجهند، سیل تقاضاهایی است که از سوی معلمان برای جابجایی و تغییر مدرسه محل خدمت مطرح می شود. یکی از دلایل این امر می تواند ناشی از رضایت شغلی پایین معلمان در واحد سازمانی محل خدمت باشد و همانطور که در سطور بالا آمده است، از عوامل مهم مؤثر در رضایت شغلی، ارتباطات سالم و اثربخش در محل کار است، که منجر به بهبود کیفیت زندگی کاری می شود. اگر معلمان از ارتباطات داخل محیط کار خود راضی باشند؛ کمتر متقاضی جابجایی خواهند شد.

برقراری ارتباطات در آموزش و پرورش به طور اعم و در مدارس به طور اخص امری اجتناب ناپذیر و الزامی است. لذا به نظر می رسد که شناخت نارسایی های نظام ارتباطی و ارائه راهکارهای اصلاحی به منظور رفع این ناکارآمدی ها و نارسایی ها می تواند تا حدود زیادی فضای رشد و ترقی را در محیط مدرسه فراهم سازد.

بررسی موانع رسیدن به ارتباطات اثربخش سازمانی بین مدیران و معلمان از دیدگاه مدیران دوره های ابتدایی، راهنمایی، و متوسطه موضوع اصلی پژوهش حاضر است و برای محقق مسأله اصلی آن است که موانع ارتباطی سازمانی میان مدیران و معلمان کدامند.

در این تحقیق سعی شده است تا ابتدا موانع ارتباطی سازمانی مشخص شده و در باره این موانع از مدیران نظرسنجی شود که تا چه اندازه این عوامل را مانع می دانند.

اهمیت بررسی موانع ارتباطی سازمانی به حدی است که با شناسایی آنها مدیر و معلم در مدرسه خواهند توانست در جهت رفع یا کاهش آن بر آیند و در نهایت از ارتباطات سازمانی اثربخش تری برخوردار شوند. شناسایی موانع ارتباطی سازمانی به مسئولین آموزش و پرورش در رده های میانی هم کمک می نماید تا با پشتیبانی های لازم و حمایت های قانونی مدیران و معلمان را در تحقق اهداف یاری رسانند. چرا که تحقق تمام برنامه های آموزش و پرورش در گرو ایجاد فضایی سازنده و سرشار از ارتباطات موثر و اثربخش در مدرسه بوده و از عوامل اصلی سیستم مدرسه به عنوان سازمانی انسانی مدیران و معلمان می باشند. و ارتباط میان مدیران و معلمان جزء لاینفک مدارس است. و همانطور که از قول سایمون گفته شد که بدون ارتباط سازمانی وجود نخواهد داشت، بدون ارتباط میان مدیران و معلمان مدرسه ای وجود نخواهد داشت. و آموزش و پرورش بدون مدرسه بی معنی است.

اهداف تحقیق

- ۱- آگاهی از موانع ارتباطی سازمانی میان مدیران و معلمان
- ۲- شناسایی دیدگاه مدیران در خصوص موانع ارتباطی سازمانی میان مدیران و معلمان

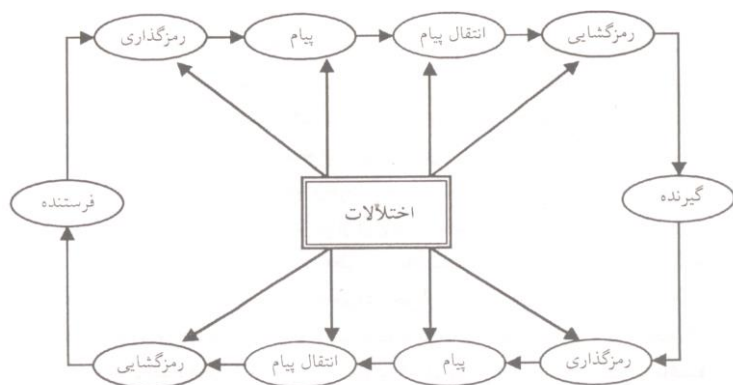
سوالات تحقیق

- سوالاتی که در ارتباط با این پژوهش مطرح می باشد عبارتند از:
- ۱- موانع ارتباطی سازمانی میان مدیران و معلمان کدامند؟
 - ۲- از نظر مدیران، موانع ارتباطی سازمانی میان مدیران و معلمان، کدام است؟

مبانی نظری:

مدلهای گوناگون از ارتباطات به فراخور نوع نگرش ارائه دهندگان این مدلها، جنبه های خاصی از ویژگی های ارتباطی را در نظر گرفته اند. اما بطور کلی همه آنها عناصر و اجزای اساسی ارتباطات را که همان منبع یا فرستنده، پیام، وسیله و مخاطب

است، مورد تجزیه و تحلیل قرار داده اند. به عنوان مثال کریتنر^۲ (۲۰۰۳) مدل خود را به شکل زیر ارائه داده است. (فرهنگی و دیگران، ۱۳۸۶: ۱۴)

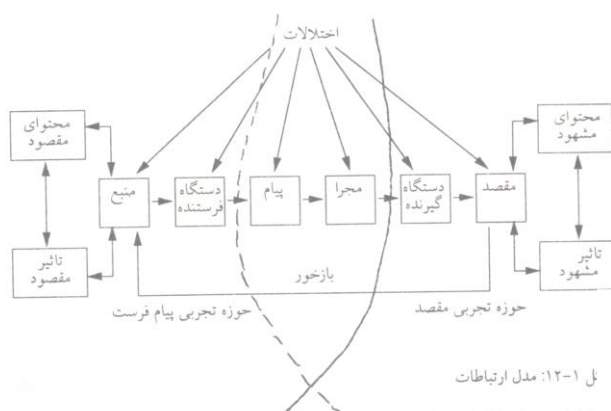


شکل ۱) مدل ارتباطات کریتنر منبع : فرهنگی و دیگران ، ۱۳۸۶ : ۱۴

همانگونه که در شکل مشخص شده است دو جزء اصلی این فرایند ارتباطی عبارتند از : فرستنده و گیرنده. مابقی اجزای این مدل نیز که به صورت مکمل در هر دو طرف فرایند ارتباطات قرار گرفته اند عبارتند از : رمزگذاری ، پیام ، رمزگشایی ، و انتقال پیام.

آنچه که در این مدل به زعم «کریتنر» مورد توجه بیشتری قرار گرفته و نقش محوری پیدا کرده است، اختلالات موجود در فرایند ارتباطات است.

فرهنگی هم مدل زیر را در سال ۱۹۸۱ ابداع نموده و در انجمن بین المللی ارتباطات^۳ به ثبت رسانده است. (مقیمی، ۱۳۸۶: ۳۱۱)



شکل ۲) مدل ارتباطات فرهنگی (منبع : مقیمی ، ۱۳۸۶ : ۳۱۱)

در این مدل همانند سایر مدلها ، اجزای ارتباطات یعنی پیام فرست ، رمزگذار یا وسیله ، رمزگشا و مقصد یا گیرنده پیام خود را نشان می دهند. علاوه بر آنها محتوای مقصود و تاثیر مقصود ، که در حوزه تجربی پیام فرست قرار دارند و نیز محتوای

²Krietner

³International communication association

مشهود و تاثیر مشهود که در حوزه تجربی گیرنده پیام یا مقصد قرار گرفته اند مورد نظر است. اختلالات نیز به نحوی بر تمام اجزا به گونه ای مستقیم و غیر مستقیم تاثیر می گذارند و مفهوم بازخور همانند بسیاری از مدل‌های ارتباطی دیگر مورد توجه می باشد.

تحقیقات انجام شده در زمینه ارتباطات سازمانی و موانع ارتباطات سازمانی:

- تحقیقات انجام شده داخلی:

پژوهش بررسی موانع ارتباطی میان دبیران و مدیران شهرستان قم از معین فر (۱۳۷۹) است که به سوالات زیر پاسخ داده است:
- اولویت هر یک از موانع سه گانه (سازمانی، فنی، انسانی) ارتباطی بین مدیران و دبیران از دیدگاه دبیران مرد به چه ترتیب است؟

- اولویت هر یک از موانع سه گانه (سازمانی، فنی و انسانی) ارتباطی بین مدیران و دبیران زن به چه ترتیب است؟

- اولویت هر یک از موانع سه گانه (سازمانی، فنی و انسانی) ارتباطی بین مدیران و دبیران (زن و مرد) به چه ترتیب است؟

یافته ها نشان می دهد که از نظر دبیران مرد ترتیب موانع از بیشتر به کمتر عبارت است از موانع فنی، موانع انسانی، موانع سازمانی و از نظر دبیران زن به ترتیب موانع انسانی، فنی و سازمانی و از نظر کل دبیران به ترتیب موانع فنی، انسانی و سازمانی. در اولویت قرار دارند.

یوسفی (۱۳۷۴) در پژوهشی با عنوان بررسی موانع ارتباطی میان دبیران و مدیران از دیدگاه مدیران مدارس راهنمایی شهرستان قم پرداخته و بدست آورده است که موانع انسانی بیشترین تاثیر را (با میانگین ۲/۱۳) بر فرایند ارتباطات میان دبیران و مدیران در مدارس راهنمایی می گذارد. بعد از آن مانع فنی با میانگین ۲/۰۶ و مانع سازمانی با میانگین ۱/۸۱ در رتبه سوم قرار دارد.

- تحقیقات خارجی درباره ارتباطات در آموزش و پرورش

ادوین بریجز^۴ و مارین تی. هالینان^۵ بین فراوانی ارتباط میان معلمان و بهم پیوستگی هیئت آموزشی، و میزان وابسته بودن کار معلمان، همبستگی مثبتی پیدا کردند. به علاوه، دقت و باز بودن تاثیر مثبتی در عملکرد آنان داشت. با وجود این، ممکن است فراوانی ارتباط میان مربیان زیاد نباشد.

در تحقیق میسکل و مک دونالد^۶ و بلوم^۷ معلمان اظهار داشتند که آنان با معلمان دیگر چندین بار در هفته، با مدیر یک بار در ماه و با متخصصان نا توانایی های یادگیری نیز یک بار در ماه ارتباط برقرار کرده اند. پارتیک بی فوربست^۸ و وین ک. هوی در یک تحقیقی که برای مطالعه منزویها^۹ی ارتباطی انجام گرفته بود، یک رویه گروه سنجی را در پنج سازمان آموزشی بکار بردند. آنان انزوای منزوی ها را از دوستان، از کنترل اعمال مشهود از همکاران مورد احترام و از کنترل سازمان رسمی مطالعه کردند؛ نتایج مربوطه بدون استثناء نشان می داد که منزوی بودن در یک مورد به منزوی بودن در موارد دیگر نیز می انجامد. به عبارت دیگر منزویهای ارتباطی در سازمانهای آموزشی از کنترل مشهود، از همکاران مورد احترام، از ساختار کنترل مدرسه و بعضی وقتها از دوستان نیز جدا می شوند. برای مبارزه با این اثر منفی، مدیران باید فراگرد های ارتباطی خیلی قدرتمندی

³Edwin Bridges

⁵Maureen t.hallinan

⁶ Mc.Donald

⁷ Bloom

⁸Patrick B.forsyth

ایجاد کنند زیرا که به وسیله کانالهای ارتباط رسمی و غیر رسمی موجود نمی توان به رفع انزوای منزوی ها دسترسی داشت. (هوی و میکسل، ترجمه عباس زاده، ۷۰۴:۱۳۸۲-۷۰۲)

نیکلسن^۹ در تحقیقی که برای بررسی وضعیت ارتباطی در بین دبیران یک دبیرستان و در یک سیستم شهری انجام داد، دریافت که دبیران دبیرستانی در مناطق شهری از کمیت و کیفیت ارتباط در ناحیه خود رضایت داشتند. و این رضایت از ارتباط، با رضایت شغلی^{۱۰} رابطه مثبتی داشت. معهدا معلمان از بازخورد شخصی و جو عمومی برای ارتباط، رضایت کمی داشتند. (نیکلسن؛ به نقل از هوی، ۱۹۹۰)

هنگ یو چانگ^{۱۱} نیز در پایان نامه کارشناسی ارشد خود در تحقیقی با عنوان پژوهشی کیفی از حجم ارتباطات در گفتار رهبران، رفتار رهبر و اعتماد زیردستان بر بررسی ارتباطات بین کارمندان و کارفرمایان تاکید دارد. ارتباط مناسب بین این دو را عامل رسیدن به اهداف سازمانی میداند و مدیران را مجبور به شناسایی موانع ارتباطی می داند. اهمیت سبک ارتباطی مدیر و اعتماد طرفین ارتباط از یافته های اوست. (هنگ یو چانگ، ۲۰۰۴، اینترنت^{۱۲})

بروس جی. بارت نفوذ معلم و ساختار شبکه [ارتباطی] را در سه دبیرستان بررسی نمود. وی دریافت که مدیران، به احتمال زیاد، به معلمانی تکیه می کنند که به منابع معین، به طور خاص به اطلاعات دسترسی دارند. بعضی از معلمان به این دلیل صاحب نفوذ و قدرت هستند که درباره انجام امور و یا در حل مشکلات معینی، اطلاعات دارند. به همین ترتیب، مدیر بخش، اعضاء کمیته و معلمانی نیز که دارای مهارتهای تخصصی خاصی هستند دارای اطلاعات مهمی هستند. آنان به واسطه داشتن معلومات و مقام خاص در شبکه ارتباط، می توانند قدرت قابل ملاحظه ای در فراگرد های تصمیم گیری سازمان مدارس اعمال کنند. (هوی و میکسل، ترجمه عباس زاده، ۷۰۶:۱۳۸۲)

رایموند^{۱۳} (۲۰۰۶) پژوهش دیگر بررسی ارتباطات داخلی سازمانی در مدارس ابتدایی هنگ کنگ است که در آن محقق از ۱۵۷ نفر (۸۵ معلم زن و ۷۲ معلم مرد با سابقه خدمت به طور میانگین ۱۲ سال) خواسته که پرسشنامه ارتباطات سازمانی را پاسخ دهند.

یافته ها نشان می دهد که ۷۲ درصد از ارتباطات داخلی سازمانی در مدرسه راضی بوده اند. و تفاوت ارزشی و دانش پیش زمینه را از موانع ارتباطی عمده اعلام کرده اند. (رایموند و دیگران، ۲۰۰۶، اینترنت^{۱۴})

ابزار گرد آوری داده ها

ابزار گرد آوری داده ها و اطلاعات، پرسشنامه شناسایی موانع ارتباطی سازمانی است که با اقتباس از نمونه های مشابه آن ها که در تحقیقات گذشته) مورد استفاده قرار گرفته، توسط محقق بازسازی شده است. مقیاس بکاررفته از نوع ترتیبی پنج درجه ای (خیلی کم، کم، متوسط، زیاد، خیلی زیاد) می باشد.

پرسشنامه سؤالات ردیف یک تا ۱۶ را در بر می گیرد، هر مانع ارتباطی سازمانی با یک سؤال سنجیده شده است.

⁹Nicholson

¹⁰Jab satisfaction

¹¹Heng yu chang

⁵www.etd.lib.nsysu.edu.tw

¹Raymond

²www.log.cqplisher.com

روایی^{۱۵} (اعتبار) پرسشنامه ها:

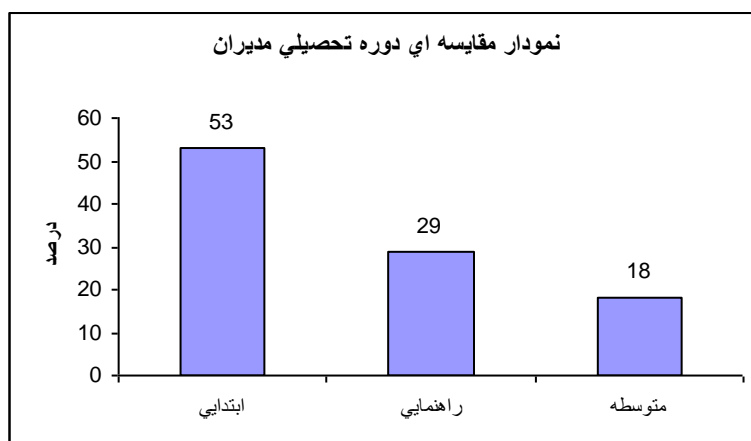
بدین منظور در تهیه پرسشنامه ها از نظرات اساتید محترم راهنما و مشاور و یک نفر استاد مدیریت منابع انسانی و یک نفر استاد مهارت‌های ارتباطی و سه نفر از اساتید برجسته مدیریت آموزشی کشور استفاده شده است.

پایایی (اعتماد)^{۱۶} پرسشنامه ها:

برای تعیین پایایی یک نمونه اولیه شامل ۳۰ پرسشنامه مدیران حاوی ۱۹ سؤال اجرای آزمایشی شد و به کمک نرم افزار SPSS میزان اعتماد با روش آلفای کرونباخ برای پرسشنامه مدیران عدد ۰/۸۵ بدست آمد و سپس سه سوال حذف شد. این اعداد حاکی از آن است که پرسشنامه از قابلیت اعتماد و پایایی لازم برخوردار می باشد.

آمار توصیفی - مقایسه ای

در این بخش به توصیف متغیرهای دوره تحصیلی، جنسیت، سطح تحصیلات، سابقه خدمت برای گروه معلمان و توصیف همین متغیرها و سابقه مدیریت برای گروه مدیران، پرداخته می شود.

**نمودار ۱: مقایسه دوره تحصیلی مدیران**

مدیران پاسخ دهنده به پرسشنامه ۵۳ درصد از دوره ابتدایی، ۲۹ درصد از دوره راهنمایی و ۱۸ درصد از دوره متوسطه بوده اند.

سوال پژوهشی ۱: موانع ارتباطی سازمانی میان مدیران و معلمان کدامند؟

در این تحقیق منظور از موانع ارتباطی سازمانی به موانعی گفته می شود که مشترک بین همه سازمانهاست و در عین حال با ویژگی های یک مدرسه به عنوان سازمانی انسانی مطابقت دارد که با مطالعه ادبیات تحقیق و سایر پژوهش های مرتبط شانزده عامل آن شناسایی و اعتبار یابی شده است که شامل: تفاوت موقعیت و مقام، عدم تمایل به برقراری ارتباط، شرایط نامناسب محیط ارتباطی، حجم زیاد وظایف و مسئولیت های مدیر، کم سابقه بودن مدیر، حجم زیاد گروه معلمان، آشنا نبودن مدیر با اصول تخصصی مدیریت در زمینه برقراری ارتباط، ارزشیابی مدیر از معلمان، ابهام در وظایف و مسئولیت ها در مدارس، برنامه ریزی

¹⁵Validity¹⁶Reliability

نکردن مدیر برای ارتباطات، عدم تاکید بر حل مشکلات، شیوه نامناسب ارتباطی مدیر، نبودن اعتماد، تحریف اطلاعات، حفظ مقام و موقعیت مدیر و گوش ندادن مدیر می شود.

موانع استخراج شده در این تحقیق با موانع شناسایی شده در تحقیقات یوسفی (۱۳۷۴)، معین فر (۱۳۷۹)، فلاحتی (۱۳۸۲) و در پژوهش های پرداختچی (۱۳۷۳)، علی احمدی (۱۳۷۶) و فرهنگی (۱۳۸۶)، و گریفین (۲۰۰۵) مشابه می باشد. یوسفی و معین فر که به بررسی موانع ارتباطی میان مدیران و معلمان از دیدگاه دبیران شهرستان قم پرداخته اند، از این موانع در پژوهش خود استفاده نموده اند: حجم زیاد گروه، حجم زیاد وظایف مدیر، عدم تجربه کافی مدیر، عدم اعتماد دبیران به منابع پیام ها، تاثیر استفاده از عبارات مبهم، تفاوت سطح مقام مدیر با دبیر، سر و صدای محیط کار، عدم امکان ملاقات با مدیر، عدم آشنایی مدیر با اصول تخصصی مدیریت، صراحت شرح وظایف مدیر در ارتباط با افراد. گریفین (۲۰۰۵) هم به موانع زیر اشاره نموده است: وضعیت موقعیت و مقام، تفاوت در وضعیت موقعیت و مقام، اکره در برقراری ارتباط، ضعیف بودن مهارت های شنیدن، سرو صدا، کار بیش از ظرفیت.

سوال پژوهشی ۲: از نظر مدیران موانع ارتباطی سازمانی میان مدیران و معلمان، کدام است؟

آمار توصیفی پرسشنامه مدیران (شناسایی موانع ارتباط سازمانی)

جدول: توصیف آماری و شاخص برازش فراوانی پرسشنامه مدیران (شناسایی موانع ارتباط سازمانی)

Z کالموگراف - اسمیرینف (k-s)	میان	مقیاس درجه بندی										شماره سؤال
		خیلی زیاد		زیاد		متوسط		کم		خیلی کم		
		درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	
**۱/۹	۲/۲	۴/۴	۲	۱۱/۱	۵	۱۵/۶	۷	۴۶/۷	۲۱	۲۲/۲	۱۰	۱
**۱/۶	۳/۳	۱۰/۹	۵	۲۸/۳	۱۳	۴۷/۸	۲۲	۸/۷	۴	۴/۳	۲	۲
*۱/۵	۲/۵	۸/۷	۴	۱۵/۲	۷	۲۱/۷	۱۰	۳۴/۸	۱۶	۱۹/۶	۹	۳
**۲/۱	۳/۵	۱۳/۶	۶	۵۲/۳	۲۳	۱۱/۴	۵	۱۵/۹	۷	۶/۸	۳	۴
۱/۳	۳/۶	۳۲/۹	۱۱	۳۲/۶	۱۵	۳۲/۶	۱۵	۶/۵	۳	۴/۳	۲	۵
۱/۵	۲/۷	۱۰/۹	۵	۸/۷	۴	۳۲/۶	۱۵	۳۹/۱	۱۸	۸/۷	۴	۶
**۱/۶	۴/۱	۴۳/۲	۱۹	۳۱/۴	۱۶	۱۱/۴	۵	۹/۱	۴	۰	۰	۷
۱/۱	۳/۱	۲۰/۵	۹	۱۵/۹	۷	۲۷/۳	۱۲	۲۷/۳	۱۲	۹/۱	۴	۸
۱/۳	۳/۴	۲۰	۹	۲۴/۴	۱۱	۳۱/۱	۱۴	۲۴/۴	۱۱	۰	۰	۹
**۱/۷	۳/۸	۲۶/۷	۱۲	۴۴/۴	۲۰	۲۲/۲	۱۰	۴/۴	۲	۲/۲	۱	۱۰
**۱/۸	۳/۷	۳۱/۸	۱۴	۳۸/۶	۱۷	۹/۱	۴	۱۸/۲	۸	۲/۳	۱	۱۱
*۱/۴	۳/۵	۱۵/۲	۷	۳۹/۱	۱۸	۳۷	۱۷	۶/۵	۳	۲/۲	۱	۱۲
**۱/۷	۴/۲	۴۵/۷	۲۱	۲۶/۱	۱۲	۱۷/۴	۸	۶/۵	۳	۴/۳	۲	۱۳
**۱/۶	۳/۴	۲۱/۷	۱۰	۳۴/۸	۱۶	۱۳	۶	۲۳/۹	۱۱	۶/۵	۳	۱۴
*۱/۴	۳/۱	۱۰/۹	۵	۳۴/۸	۱۶	۲۶/۱	۱۲	۱۹/۶	۹	۸/۷	۴	۱۵
**۲	۴/۱	۵۲/۲	۲۴	۳۲/۹	۱۱	۱۳	۶	۱۰/۹	۵	۰	۰	۱۶

**p<0/01

*p<0/05

سؤال ۱: مدیران به سؤال این با عنوان " تا چه اندازه تفاوت سطح مقام و موقعیت سازمانی بین معلمان و مدیران، مانع برقراری ارتباط سازمانی آنها می شود؟"، ۲۲/۲ درصد گزینه خیلی کم، ۴۶/۷ درصد گزینه کم، ۱۵/۶ درصد گزینه متوسط، ۱۱/۱ درصد گزینه زیاد و ۴/۴ درصد گزینه خیلی زیاد پاسخ داده اند، که با توجه به میانه ۲/۲ و $Z(k-s)$ برابر با ۱/۹ و در سطح معناداری ۰/۰۱ با ۹۹ درصد اطمینان می توان نتیجه گرفت که مدیران گزینه کم را برگزیده اند.

سؤال ۲: مدیران برای این سؤال با عنوان " تا چه اندازه عدم تمایل معلمان به برقراری ارتباط با مدیر مانع برقراری ارتباط سازمانی می شود؟" ۴/۳ درصد گزینه خیلی کم، ۸/۷ درصد گزینه کم، ۴۷/۸ درصد گزینه متوسط، و ۲۸/۳ درصد گزینه زیاد و ۱۰/۹ درصد گزینه خیلی زیاد را انتخاب نموده اند. که با توجه به میانه ۳/۳ و $Z(k-s)$ برابر با ۱/۶ و در سطح معنا داری ۰/۰۵ با ۹۵ درصد اطمینان می توان نتیجه گرفت که مدیران گزینه زیاد را برگزیده اند.

سؤال ۳: مدیران برای این سؤال با عنوان " تا چه اندازه سر و صدای دانش آموزان، حضور سایر معلمان و... در مدارس مانع برقراری ارتباط سازمانی میان معلمان و مدیران می شود؟" ۱۹/۶ درصد گزینه خیلی کم، ۳۴/۸ درصد گزینه کم، ۲۱/۷ درصد گزینه متوسط، ۱۵/۲ درصد گزینه زیاد و ۸/۷ درصد گزینه خیلی زیاد را انتخاب کرده اند. که با توجه به میانه ۲/۵ و $Z(k-s)$ برابر با ۱/۵ و در سطح معناداری ۰/۰۵ با ۹۵ درصد اطمینان می توان نتیجه گرفت که مدیران گزینه کم را برگزیده اند.

سؤال ۴: مدیران برای این سؤال با عنوان " تا چه اندازه حجم زیاد وظایف و مسئولیت های مدیران، مانع برقراری ارتباط سازمانی آنها با معلمان می شود؟" ۶/۸ درصد گزینه خیلی کم، ۱۵/۹ درصد گزینه کم، ۱۱/۴ درصد گزینه متوسط، ۵۲/۳ درصد گزینه زیاد و ۱۳/۶ درصد گزینه خیلی زیاد را انتخاب کرده اند. که با توجه به میانه ۳/۵ و $Z(k-s)$ برابر با ۲/۱ و در سطح معناداری ۰/۰۱ با ۹۹ درصد اطمینان می توان نتیجه گرفت که مدیران گزینه زیاد را برگزیده اند.

سؤال ۵: مدیران برای این سؤال با عنوان " تا چه اندازه کم سابقه بودن مدیران، مانع برقراری ارتباط سازمانی مناسب میان آنها با مدیر می شود؟" ۴/۳ درصد گزینه خیلی کم، ۶/۵ درصد گزینه کم، ۳۲/۶ درصد گزینه متوسط، ۳۲/۶ درصد گزینه زیاد و ۲۳/۹ درصد گزینه خیلی زیاد را انتخاب کرده اند. که با توجه به میانه ۳/۶ و $Z(k-s)$ برابر با ۱/۳ و عدم سطح معناداری می توان نتیجه گرفت که مدیران دچار پراکندگی نظر در پاسخ به این سؤال می باشند.

سؤال ۶: مدیران برای این سؤال با عنوان " تا چه اندازه زیاد بودن تعداد معلمان در مدرسه، مانع برقراری ارتباط سازمانی مناسب میان آنها با مدیر می شود؟" ۸/۷ درصد گزینه خیلی کم، ۳۹/۱ درصد گزینه کم، ۳۲/۶ درصد گزینه متوسط، ۸/۷ درصد گزینه زیاد و ۱۰/۹ درصد گزینه خیلی زیاد را انتخاب کرده اند. که با توجه به میانه ۲/۷ و $Z(k-s)$ برابر با ۱/۵ و عدم معناداری می توان نتیجه گرفت که مدیران در پاسخ به این سؤال دچار پراکندگی نظر می باشند.

سؤال ۷: مدیران برای این سؤال با عنوان " تا چه اندازه آشنا نبودن مدیران با اصول تخصصی مدیریت در برقراری ارتباط سازمانی، مانع برقراری ارتباط سازمانی مناسب آنها با معلمان می شود؟" صفر درصد گزینه خیلی کم، ۹/۱ درصد گزینه کم، ۱۱/۴ درصد گزینه متوسط، ۳۶/۴ درصد گزینه زیاد و ۴۳/۲ درصد گزینه خیلی زیاد را انتخاب کرده اند. که با توجه به میانه ۴/۱ و $Z(k-s)$ برابر با ۱/۶ و در سطح معناداری ۰/۰۱ با ۹۹ درصد اطمینان می توان نتیجه گرفت که مدیران گزینه خیلی زیاد را برگزیده اند.

سؤال ۸: مدیران برای این سؤال با عنوان " تا چه اندازه ترس معلمان از مورد ارزشیابی قرار گرفتن به وسیله مدیران مدارس، مانع برقراری ارتباط سازمانی میان آنها می شود؟" ۹/۱ درصد گزینه خیلی کم، ۲۷/۳ درصد گزینه کم، ۲۷/۳ درصد گزینه متوسط، ۱۵/۹ درصد گزینه زیاد و ۲۰/۵ درصد گزینه خیلی زیاد را انتخاب کرده اند. که با توجه به میانه ۳/۱ و $Z(k-s)$ برابر با ۱/۱ و عدم معناداری می توان نتیجه گرفت که مدیران در پاسخ به این سؤال دچار پراکندگی نظر می باشند.

سؤال ۹: مدیران برای این سؤال با عنوان " تا چه اندازه ابهام در وظایف و مسئولیت ها در مدارس، مانع برقراری ارتباط سازمانی میان معلمان و مدیر می شود؟" صفر درصد گزینه خیلی کم، ۲۴/۴ درصد گزینه کم، ۳۱/۱ درصد گزینه متوسط، ۲۴/۴ درصد گزینه زیاد و ۲۰ درصد گزینه خیلی زیاد را انتخاب کرده اند. که با توجه به میانه ۳/۴ و $Z(k-s)$ برابر با ۱/۳ و عدم معناداری می توان نتیجه گرفت که مدیران در پاسخ به این سؤال دچار پراکندگی نظر می باشند.

سؤال ۱۰: مدیران برای این سؤال با عنوان تا چه اندازه برنامه ریزی نکردن مدیران مدارس برای ارتباط سازمانی، مانعی برای ارتباطات سازمانی میان مدیران و معلمان می شود؟ ۲/۲ درصد گزینه خیلی کم، ۴/۴ درصد گزینه کم، ۲۲/۲ درصد گزینه متوسط، ۴۴/۴ درصد گزینه زیاد و ۲۶/۷ درصد گزینه خیلی زیاد را انتخاب کرده اند. که با توجه به میانه ۳/۸ و $Z(k-s)$ برابر با ۱/۷ و در سطح معناداری ۰/۱ با ۹۹ درصد اطمینان می توان نتیجه گرفت که مدیران گزینه زیاد را برگزیده اند.

سؤال ۱۱: مدیران برای این سؤال با عنوان تا چه اندازه اثر بخش نبودن مدیران مدارس در حل مشکلات شغلی معلمان، مانع برقراری ارتباط سازمانی میان مدیران و معلمان می شود؟ ۲/۳ درصد گزینه خیلی کم، ۱۸/۲ درصد گزینه کم، ۹/۱ درصد گزینه متوسط، ۳۸/۶ درصد گزینه زیاد و ۳۱/۸ درصد گزینه خیلی زیاد را انتخاب کرده اند. که با توجه به میانه ۳/۷ و $Z(k-s)$ برابر با ۱/۸ و در سطح معناداری ۰/۱ با ۹۹ درصد اطمینان می توان نتیجه گرفت که مدیران گزینه زیاد را برگزیده اند.

سؤال ۱۲: مدیران برای این سؤال با عنوان تا چه اندازه سبک ارتباطی نامناسب مدیران (عدم اطلاع رسانی از بخشنامه ها و...) مانع ارتباط سازمانی میان مدیران و معلمان می شود؟ ۲/۲ درصد گزینه خیلی کم، ۶/۵ درصد گزینه کم، ۳۷ درصد گزینه متوسط، ۳۹/۱ درصد گزینه زیاد و ۱۵/۲ درصد گزینه خیلی زیاد را انتخاب کرده اند. که با توجه به میانه ۳/۵ و $Z(k-s)$ برابر با ۱/۴ و در سطح معناداری ۰/۵ با ۹۵ درصد اطمینان می توان نتیجه گرفت که مدیران گزینه زیاد را برگزیده اند.

سؤال ۱۳: مدیران برای این سؤال با عنوان تا چه اندازه نبودن اعتماد بین معلمان و مدیران، مانع ارتباط سازمانی مناسب بین آنها می شود؟ ۴/۳ درصد گزینه خیلی کم، ۶/۵ درصد گزینه کم، ۱۷/۴ درصد گزینه متوسط، ۲۶/۱ درصد گزینه زیاد و ۴۵/۷ درصد گزینه خیلی زیاد را انتخاب کرده اند. که با توجه به میانه ۴/۲ و $Z(k-s)$ برابر با ۱/۷ و در سطح معناداری ۰/۱ با ۹۹ درصد اطمینان می توان نتیجه گرفت که مدیران گزینه خیلی زیاد را برگزیده اند.

سؤال ۱۴: مدیران برای این سؤال با عنوان تا چه اندازه تحریف اطلاعات ارائه شده از سوی معلمان به مدیر مدرسه، مانع ارتباط سازمانی میان آنها می شود؟ ۶/۵ درصد گزینه خیلی کم، ۲۳/۹ درصد گزینه کم، ۱۳ درصد گزینه متوسط، ۳۴/۸ درصد گزینه زیاد و ۲۱/۷ درصد گزینه خیلی زیاد را انتخاب کرده اند. که با توجه به میانه ۳/۴ و $Z(k-s)$ برابر با ۱/۶ و در سطح معناداری ۰/۱ با ۹۹ درصد اطمینان می توان نتیجه گرفت که مدیران گزینه زیاد را برگزیده اند.

سؤال ۱۵: مدیران برای این سؤال با عنوان تا چه اندازه تمایل مدیران مدارس به حفظ مقام و موقعیت، مانع برقراری ارتباط سازمانی آنها با معلمان می شود؟ ۸/۷ درصد گزینه خیلی کم، ۱۹/۶ درصد گزینه کم، ۲۶/۱ درصد گزینه متوسط، ۳۴/۸ درصد گزینه زیاد و ۱۰/۹ درصد گزینه خیلی زیاد را انتخاب کرده اند. که با توجه به میانه ۳/۱ و $Z(k-s)$ برابر با ۱/۴ و در سطح معناداری ۰/۵ با ۹۵ درصد اطمینان می توان نتیجه گرفت که مدیران گزینه زیاد را برگزیده اند.

سؤال ۱۶: مدیران برای این سؤال با عنوان تا چه اندازه گوش دادن سرسری مدیران مدارس به نظرات معلمان، مانع برقراری ارتباط سازمانی میان آنها می شود؟ ۰ درصد گزینه خیلی کم، ۱۰/۹ درصد گزینه کم، ۱۳ درصد گزینه متوسط، ۲۳/۹ درصد گزینه زیاد و ۵۲/۲ درصد گزینه خیلی زیاد را انتخاب کرده اند. که با توجه به میانه ۴/۱ و $Z(k-s)$ برابر با ۲ در سطح معناداری ۰/۱ با ۹۹ درصد اطمینان می توان نتیجه گرفت که مدیران گزینه خیلی زیاد برگزیده اند.

جدول دیدگاه مدیران در زمینه موانع ارتباطی سازمانی

سؤال	مانع	دیدگاه مدیران (میزان مانع بودن)
۱	تفاوت موقعیت و مقام	کم
۲	عدم تمایل به برقراری ارتباط	زیاد
۳	شرایط نامناسب محیط ارتباطی	کم
۴	حجم زیاد وظایف و مسئولیت های مدیر	زیاد

۵	کم سابقه بودن مدیر	----
۶	حجم زیاد گروه معلمان	----
۷	آشنا نبودن مدیر با اصول تخصصی مدیریت	خیلی زیاد
۸	ارزشیابی معلمان توسط مدیر	----
۹	ابهام در وظایف	----
۱۰	فقدان برنامه ریزی مدیر برای ارتباطات	زیاد
۱۱	عدم تاکید بر حل مشکلات	زیاد
۱۲	شیوه نامناسب ارتباطی مدیر	زیاد
۱۳	نبودن اعتماد	خیلی زیاد
۱۴	تحریف اطلاعات	زیاد
۱۵	حفظ مقام و موقعیت مدیر	زیاد
۱۶	گوش ندادن مدیر	خیلی زیاد

همانطور که جدول نشان می دهد مدیران عوامل: " تفاوت مقام و موقعیت و شرایط نامناسب ارتباطی " را در حد کم مانع ارتباطی سازمانی می دانند.

از دیدگاه مدیران عوامل " عدم تمایل به برقراری ارتباط ، حجم زیاد وظایف و مسئولیت های مدیر، فقدان برنامه ریزی مدیر برای ارتباطات ،عدم تاکید بر حل مشکلات ،شیوه نامناسب ارتباطی مدیر ،تحریف اطلاعات و حفظ مقام و موقعیت مدیر " تا حد زیاد و عوامل "آشنا نبودن مدیر با اصول تخصصی مدیریت، نبودن اعتماد و گوش ندادن مدیر " در حد خیلی زیاد مانع ارتباطی سازمانی شناخته می شود.

مدیران نسبت به عوامل "کم سابقه بودن مدیر،حجم زیاد گروه معلمان ،ارزشیابی معلمان توسط مدیر و ابهام در وظایف " دچار پراکندگی نظر می باشند.

بنابراین می توان گفت مدیران ده عامل را در حد متوسط به بالا مانع ارتباطی سازمانی می دانند.

درباره بررسی دیدگاههای مدیران در خصوص شناسایی موانع ارتباطی میان مدیران و معلمان هیچ نوع پژوهشی مشاهده نشد. ولی این پژوهش با تحقیق شریعتی (۱۳۸۱) و فلاحتی (۱۳۸۲) که به مقایسه دیدگاههای مدیران و کارکنان راه آهن در خصوص موانع ارتباطی سازمانی پرداخته است ، همسو میباشد .

علی احمدی (۱۳۷۶) هم به این موانع اشاره نموده و وی اختلاف در رتبه و مقام سازمانی وسعت سازمانی سطوح سلسله مراتب ، الگوی ارتباطات و سبک مدیریت را جز موانع ارتباطی در سازمان می داند.

نتیجه گیری:

دراین پژوهش ابتدا به تعریف ارتباط و ارتباطات سازمانی پرداخته شد و مطالعات مربوط به ارتباطات سازمانی و رویکردهای سنتی و جدید نسبت به آن مورد بررسی قرار گرفت. در ادامه موانع ارتباطی و دیدگاههای مختلف نسبت به آن و همچنین تقسیم بندی های مختلفی از آن به استناد نظرات اساتید بزرگ داخلی و خارجی ارائه شد. در پایان تحقیقات مختلف داخلی و خارجی که در زمینه ارتباطات سازمانی و موانع ارتباطی در سازمانها و آموزش و پرورش شده بود ، آورده شد. بررسی نشان داد که تمام سازمانها در ارتباط سازمانی در طیفی از آشفته گی ارتباطی تا وضعیت مناسب و موثر قرار دارند . و در همه سازمانها به نوعی موانع ارتباطی سازمانی وجود دارد. همانطور که ارتباط اولین و مهمترین وظیفه مدیر و مانند خون سازمان می باشد؛ شناسایی موانع پیش روی آن هم بر کلیه مدیران واجب است.

موانع ارتباطی در سازمانها متفاوت و متنوعند. و دیدگاههای متخصصان هم در این باره مختلف می باشد. ولی با جمع بندی نظرات کلیه متخصصان ارتباطات و دانشمندان عرصه مدیریت و بخصوص مدیریت آموزشی، می توان از میان مجموعه موانع ارتباط سازمانی، تعدادی را بر حسب اهمیت و تطابق با سازمانهای آموزشی و بالاخص مدرسه انتخاب کرد. همانطور که در این تحقیق هم صورت گرفت و شانزده مانع (تفاوت موقعیت و مقام، عدم تمایل به برقراری ارتباط، شرایط نامناسب محیط ارتباطی، حجم زیاد وظایف و مسئولیت های مدیر، کم سابقه بودن مدیر، حجم زیاد گروه معلمان، عدم آشنایی مدیر با اصول تخصصی مدیریت، ارزشیابی مدیر از معلمان، ابهام در وظایف، برنامه ریزی نکردن مدیر برای ارتباطات، عدم تاکید بر حل مشکلات، شیوه نامناسب ارتباطی مدیر، نبودن اعتماد، تحریف اطلاعات، حفظ مقام و موقعیت مدیر و گوش ندادن مدیر) شناسایی و اساس کار پژوهش شد و نتایج نشان می دهد مدیران عوامل: "تفاوت مقام و موقعیت و شرایط نامناسب ارتباطی" را در حد کم مانع ارتباطی سازمانی می دانند.

از دیدگاه مدیران عوامل "عدم تمایل به برقراری ارتباط، حجم زیاد وظایف و مسئولیت های مدیر، فقدان برنامه ریزی مدیر برای ارتباطات، عدم تاکید بر حل مشکلات، شیوه نامناسب ارتباطی مدیر، تحریف اطلاعات و حفظ مقام و موقعیت مدیر" تا حد زیاد و عوامل "آشنا نبودن مدیر با اصول تخصصی مدیریت، نبودن اعتماد و گوش ندادن مدیر" در حد خیلی زیاد مانع ارتباطی سازمانی شناخته می شود.

مدیران نسبت به عوامل "کم سابقه بودن مدیر، حجم زیاد گروه معلمان، ارزشیابی معلمان توسط مدیر و ابهام در وظایف" دچار پراکندگی نظر می باشند.

بنابراین می توان گفت مدیران ده عامل را در حد متوسط به بالا مانع ارتباطی سازمانی می دانند.

منابع:

۱. الوانی، مهدی (۱۳۷۵)، "مدیریت عمومی"، تهران: نشر نی
۲. پرداختچی، محمدحسن (۱۳۸۶)، "جزوه درس مدیریت منابع انسانی"، تهران: دانشگاه شهید رجایی
۳. پرداختچی، محمد حسن (۱۳۷۳)، "نقش و کارکرد ارتباطات در سازمان و مدیریت"، مجله انجمن مدیریت ایران، شماره ۱۵
۴. دیویس، کیت و نیواستروم، جان (۱۳۷۷)؛ "رفتار انسانی در کار"، ترجمه محمد علی طوسی، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۵. رایبیز، پی استیفن (۱۳۸۶)، "رفتار سازمانی"، ترجمه علی پارساییان و سید محمد اعرابی، چاپ دهم تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی.
۶. ساعت چی، محمود (۱۳۷۰)، "روانشناسی در کار، سازمان و مدیریت"، تهران مرکز آموزش مدیریت دولتی
۷. سایمون، هربرت (۱۳۷۱)، "رفتار اداری"، ترجمه محمد علی طوسی، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی
۸. شریعتی، مسعود (۱۳۸۱)، "بررسی موانع و تنگناهای ارتباطی بین فردی در شرکت گاز" تهران، پایان نامه کارشناسی ارشد، تهران، دانشکده آموزش عالی قم
۹. علی احمدی،، علی رضا و مسعودی ندوشن، عصمت (۱۳۷۶)، "عوامل و موانع در ارتباطات سازمانی و چگونگی اثربخشی این فرایند"، مجموعه مقالات پنجمین همایش دانشجویی مهندسی صنایع، تهران: دانشگاه امام حسین
۱۰. فرهنگی علی اکبر (۱۳۷۵)، "ارتباطات انسانی"، تهران: رسا
۱۱. فرهنگی، علی اکبر، صفر زاده، حسین، خادمی، مهدی، (۱۳۸۶)، "نظریه های ارتباطات سازمانی"، تهران: رسا
۱۲. فلاحتی، منیژه (۱۳۸۲)، "بررسی موانع ارتباطات در سازمان راه آهن از دیدگاه مدیران و کارکنان"، پایان نامه کارشناسی ارشد، تهران: دانشگاه تهران، مجتمع عالی قم

۱۳. کونتز، هرولد، اودانل، سیریل و یهریخ، هاینز (۱۳۷۰)، "اصول مدیریت"، ترجمه، علی اکبر فرهنگی، محمد علی طوسی، سید امین اله علوی و علی اکبر مهدویان، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی
۱۴. معین فر، محمود (۱۳۷۹)، "بررسی موانع ارتباطی موجود میان دبیران و مدیران از دیدگاه دبیران دبیرستانهای شهرستانهای قم در سال تحصیلی ۷۸-۷۷"، پایان نامه کارشناسی ارشد، تهران: دانشگاه تربیت معلم، دانشکده علوم تربیتی
۱۵. مقیمی، سید محمد (۱۳۸۶)، "سازمان و مدیریت رویکردی پژوهشی"، تهران، ترمه.
۱۶. هوی، وین ک. و میسکل سیسل ج (۱۳۸۲)، "مدیریت آموزشی (تئوری، تحقیق و عمل)"، ترجمه میر محمد عباس زاده، ارومیه
۱۷. یوسفی، ابولفضل (۱۳۷۴)، "بررسی موانع ارتباطی موجود میان دبیران و مدیران از دیدگاه دبیران مدارس راهنمایی شهر قم در سال ۷۳-۷۲"، پایان نامه کارشناسی ارشد، تهران: دانشگاه شهید بهشتی
۱۸. یوسفی، بهرام (۱۳۷۶)، "طراحی و تبیین الگوی تحلیل ارتباطات سازمانی در سازمان تربیت بدنی"، پایان نامه دکتری، دانشگاه تهران، دانشکده علوم انسانی و تربیت بدنی

19. Griffin W. "management(2005).www.college.hmco.com
20. Hamilton cheryl @ parker. Cardell (2001) " communiting for resalts : a gude for business and the profession " 6th edition .
21. Heng-Yu Chang (2005) "Qualitative research on leader speech communication content, leader behaviors and subordinates' trust". Master's Thesis . www.etsd.lib.nsysu.edu.tw
22. Hopkins lee (2008) " beterr communication" / organizational communication barriers.result.www.leehopkins.net.
23. Carter Mcnamara (2008) ,"basics in internal organizational communications " www. Authenticityconsulting.com.
24. Moorhed, Gregory and Richy W.Griffin (1989)" organizational behavior" boston: Houghton Mifflin co .
25. Raymond sum kim wai (2006) " organizational communication in physical education department in hong kong primery school".www.log.cqpublisher.com
26. Wikipedia (2008) " organizational communication" search in put at en.wikipedia.org.