





بخورند، یا به هر دوی این مقاصد برسند. آن وقت متوجه شدیم که معلم هم انسان است همچون سایرین با مشخصات بدنی و ذهنی و رفتاری عده‌ای انسانی دیگر، و با آرزوها و خواسته‌ها و تمایلات و مشکلات و مسایل و دردها و رنجهای انسانیهای دیگر.

و اینک که بر مسند تجربه‌های بیش از نیم قرن عمر تکیه زده‌ام و بیش از چهل سال لباس شاگردی و معلمی بر تن داشته‌ام، هم به استناد این تجربه‌های تلخ و شیرین، و هم به دلیل کشیده شدن به رشته تحصیلی مرتبط با معلم و شاگرد، می‌بینم که قسمت اعظم آن تصورات هر چند احساسات و عواطف تشنه را به طریقی و در مواقعی سیراب می‌کرده، اما رابطه آن با عقل و منطق یا دور بوده یا در مواردی چنین رابطه‌ای وجود نداشته است.

بر اساس همین برداشت است که می‌خواهم کاری بزرگ را با بضاعتی نه خیلی شایسته به انجام برسانم و با دیدی نه احساسی و عاطفی بلکه منطقی، و به قصدی نه از سر تفنن یا سخن گفتن تخیلی بلکه

برای ظاهر شدن در مقام زبان حال عده کثیری همدرد، معلم را به شیوه‌ای که ظاهراً در ادب فارسی سابقه ندارد، تصویر کنم.

### سازمان و انسانی سازمانی

برای سازمان تعاریف متعددی ارائه شده که در اینجا به نقل دو مورد اکتفا می‌شود. سازمان «عبارت است از الگویی منظم و عقلایی از روابطی که بین عده زیادی از افراد، که وظایف پیچیده و متعددی را انجام می‌دهند و کثرت آنان به حدی است که نمی‌توانند با هم در تماس نزدیک باشند، به منظور رسیدن به هدفهای مشترک برقرار می‌شود».<sup>(۱)</sup>

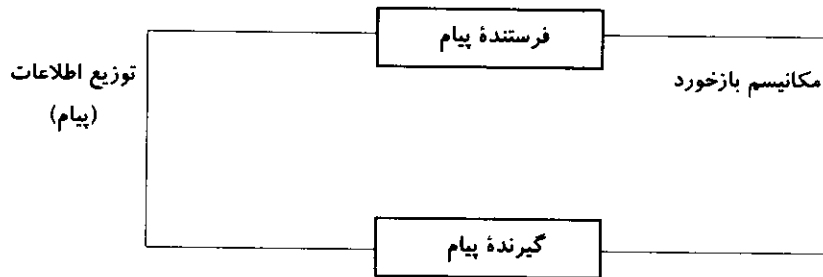
سازمان «عبارت است از اجتماع انسانهایی با عقاید و ایدئولوژیهای مختلف که همگی متفق‌القول برای به ثمر رساندن یک یا چند هدف مشخص و معین با یکدیگر همگامی و هماهنگی نموده، از کلیه امکانات تکنولوژی، منابع مادی، و نیروی انسانی توأم استفاده می‌نمایند و هر یک از اعضا یا گروههای شرکت‌کننده در قبال آنکه

از خود فعالیتی را بروز می‌دهند، منفعتی را دریافت می‌دارند».<sup>(۲)</sup>

در اینجا نمی‌خواهیم دو تعریف فوق را تجزیه و تحلیل کنیم، زیرا این کار از قلمرو بررسی و بحث حاضر خارج است.<sup>(۳)</sup> اما اشاره به این نکات ضرورت دارد که از مهد کودک گرفته تا دانشگاه، کلیه مؤسسات آموزشی سازمان نام دارد. بنابراین، تمامی معلمین ما، چه مربی مهد کودک مورد نظر باشد و چه استاد دانشگاه، در سازمانهای آموزشی و پرورشی عضویت دارند.

از سوی دیگر، می‌دانیم که هر کس به عضویت یک سازمان درمی‌آید، ناچار است ضوابط و مقررات حاکم بر آن سازمان را رعایت کند. این ضوابط و مقررات برای او وضع نشده، کسی در تسدوین آن از او نظرخواهی نکرده، و روزی هم که او از سازمان برود، از بین نخواهد رفت. بنابراین، ضوابط و مقرراتی است قائم به سازمان نه قائم به شخص، و به همین دلیل هر عضو سازمان باید آن را مراعات کند. این مراعات کردن را رفتار سازمانی و هر کس را





می‌گویند. همچنین، اعضای سازمان می‌توانند در خارج از محیط سازمان با یکدیگر، یا با دیگر اعضای جامعه بزرگ، روابطی داشته باشند که معمولاً غیررسمی است. این قبیل روابط را ارتباطات برون سازمانی می‌نامند. بر رویهم، این دو دسته ارتباط به شیوه‌های عمودی (دستوردهی و اجرای دستور)، افقی، متقاطع (متقابل و در شرایط نسبتاً یا دقیقاً مساوی)، مستقیم، غیرمستقیم، یا دورانی (چرخشی و تکراری)

**در محیط کار معلم انواع ارتباطات وجود دارد. اما آنچه بیش از بقیه به چشم می‌خورد و اهمیت دارد، ارتباطات دورانی در محیط مدرسه (از مهدکودک تا دانشگاه) است.**

برقرار می‌شود که بعدها تشریح خواهیم کرد. به علاوه، ارتباطات یادشده از مجراهای خاصی برقرار می‌شود که می‌تواند بسیار ساده یا بی‌نهایت پیچیده باشد. برای مثال، اگر معلم دبستان با مدیر مدرسه‌اش دوستانه موضوعی را در میان بگذارد و پس از دقایقی گفت و شنود به یک راه‌حل موردقبول طرفین برسند، می‌گوییم روابط آندو متقاطع یا افقی، مستقیم، تا حدودی دورانی بوده، از مجرای بسیار ساده‌ای که گفتگوی حضوری است، عبور می‌کند. اما اگر همین مدیر مدرسه به کمک دستگاه

آنچه را در کلاس می‌گذرد، بشنود و کنترل کند، ارتباطی از نوع ویژه و پیچیده‌تر از نوع نخست برقرار شده است.

در محیط کار معلم انواع ارتباطات وجود دارد، اما آنچه بیش از بقیه به چشم می‌خورد و اهمیت دارد، ارتباطات دورانی در محیط مدرسه (از مهدکودک تا دانشگاه) است. این ارتباطات بین معلم و شاگرد برقرار می‌گردد و اغلب از تماس شیوه‌های ارتباطی (مستقیم، غیرمستقیم، عمودی، افقی و...) استفاده می‌شود. در واقع، هرگاه معلم و شاگرد را به ترتیب پیام‌دهنده و پیام‌گیرنده بنامیم (هر چند در مواقعی جای اینها عوض می‌شود، و مثلاً هنگامی که شاگرد سؤالی مطرح می‌کند تا معلم به آن پاسخ دهد، شاگرد فرستنده پیام و معلم گیرنده آن است)، طبعاً باید بین آنها مجرای یا وسیله خاصی برای برقراری ارتباط وجود داشته باشد. این مجرای یا وسیله در کلاس درس معمولی، زبان است ولی فی‌المثل در آموزش از راه دور می‌تواند نوار ضبط‌صوت باشد. اما خاصیت هر پیام - از هر مجرای ارسال شود - این است که در گیرنده‌نوعی عکس‌العمل ایجاد می‌کند. ملاحظه این عکس‌العمل توسط فرستنده پیام، باعث می‌شود که نتیجه کار خود را در طرف مقابل ارزیابی کند. یعنی اگر عکس‌العمل را مثبت دید، عمل یا اعمال سابق را ادامه دهد، ولی اگر آن را مثبت ندید، در عمل یا اعمال

سابق خود چنان تغییر دهد که عکس‌العمل بعدی مثبت باشد. این قضیه را بازخورد (بازخورد = پس‌خوراند) می‌نامند. در روابط معلم و شاگرد وجود بازخورد از عوامل اساسی و بسیار تعیین‌کننده است. به همین دلیل، در مثال یاد شده باز حوزه‌های کلاس درس معمولی - هم برای معلم و هم شاگردان - بسیار زیاد است و می‌توانند متقابلاً رفتارهای یکدیگر را کنترل و اصلاح کنند. برعکس، در شیوه‌های آموزش از راه دور یا بازخورد وجود ندارد، یا بسیار اندک است. شکل زیر یک نوع الگوی ارتباطی بسیار ساده را نشان می‌دهد<sup>(۵)</sup>، هر چند در بحثهای آینده باز هم به این موضوع خواهیم پرداخت.

### پی‌نوشت‌ها:

- ۱ - مهدی ایران‌نژاد و بیرویز ساسان کهر. سازمان و مدیریت. تهران: مؤسسه بانکداری ایران، نشر دوم، ۱۳۷۳، ص ۲۳.
- ۲ - کمال پرهیزکار، شورهای مدیریت. تهران: نشر آگاه، چاپ چهارم، ۱۳۷۲، ص ۱۷.
- ۳ - برای ملاحظه تجزیه و تحلیل تعاریف سازمان، مطالعه کتب سازمانی و مدیریت توصیه می‌شود.
- ۴ - در بحث از رفتار سازمانی و انسان سازمانی معمولاً جنبه‌های مثبت آن موردنظر است نه اینکه انسان بیخ و مهرای بیجان در یک نظام گسترده موردنظر باشند.
- ۵ - علی محمد اقتداری. سازمان و مدیریت. تهران: انتشارات مولوی، چاپ هفدهم، ۱۳۶۵، ص ۲۲۷.