

۹. ایجاد رابطه

یک مدیر برجسته و کامیاب:

- همواره مهربان است و همکارانش از روی میل نظرهای او را به کار می‌بندند.
- به آزادی تحصیل عقیده دارد و در برابر گروههای ارتجاعی مقاومت به خرج می‌دهد.
- تشخیص می‌دهد که ممکن است دچار خطا شود و خواهان یادگرفتن از دیگران است.
- حس حسن نیت و همکاری را در اجتماع به وجود می‌آورد.
- به روح همکاری اعتقاد دارد و راه شرکت دیگران در مسئولیتها را می‌داند.
- همکاران خود را به طور غیرمستقیم راهنمایی می‌کند و از خود فروتنی نشان می‌دهد.
- اندیشه‌ها و مفهومی‌های نوین تربیتی را تشویق می‌کند.
- به «فلسفه تربیت» بیش از فنون آن توجه دارد.
- نوع دوست بوده و در رفتار خود نمونه «آزاد منشی» است.

«فردریک مایر»

مدیر و روابط انسانی

با توجه به اهمیت نقش مدیر مدرسه در انجام فعالیت‌ها و ایجاد هماهنگی بین عناصر و عوامل مختلف و هدایت و رهبری آنها جهت دستیابی به اهداف مدرسه و در نتیجه اهداف کلی و آرمان‌های آموزش و پرورش، ضروری است درباره کیفیت برقراری روابط انسانی مدیر مدرسه به چند نکته مهم و اساسی اشاره کرده و به توضیح آنها پرداخت.

از آنجا که مدیر در مدرسه با معلمان و مربیان، کارکنان آموزشی و اداری، دانش‌آموزان و هم‌چنین والدین دانش‌آموزان ارتباط نزدیک و ضروری دارد و در برقراری روابط انسانی نیز می‌بایست اصول و نکاتی را مدنظر داشته باشد، در اینجا به طور خلاصه به مهم‌ترین این نکات اشاره می‌شود.

۱. لزوم آگاهی از مسائل و مشکلات و نیازهای معلمان

بدیهی است که تحقق هدف‌های مدرسه و در نتیجه هدف‌های آموزش و پرورش منوط به فراهم بودن زمینه‌ها و عوامل مناسب می‌باشد. معلمان از عوامل و عناصر مهم و اساسی در این مورد می‌باشند. معلمان نیز مانند سایر اعضای مدرسه و افراد جامعه دارای نیازهای مادی و معنوی می‌باشند و احتمالاً در ارضاء این نیازها ممکن است موانع و مشکلاتی ایجاد شود و در نتیجه این نیازها ارضاء نشوند. کاملاً مشخص و واضح است که این مشکل می‌تواند درانجام وظایف و ایفای نقش آنها اثر بگذارد. و نهایتاً این امر ممکن است موجب بروز مشکلاتی برای دانش‌آموزان و مدرسه شود. بر این اساس ضروری است مدیر مدرسه در حد توان و امکان با برقراری روابط مطلوب سعی در شناخت این مسائل و مشکلات (اعم از آموزشی، پرورشی،

اجتماعی، عاطفی و ...) و نیازها کرده و آن‌ها را برطرف سازد.

امام علی (ع) در نهج البلاغه، نامه ۵۳ در این زمینه به مالک اشتر می‌فرماید: «ثُمَّ أَسْبِغْ عَلَيْهِمُ الْأَزْزَاقَ بَانَ ذَلِكَ قُوَّةُ لَهُمْ عَلَى اسْتِصْلَاحِ أَنْفُسِهِمْ». آنگاه به حد کافی نیازمندی‌های آن‌ها را تأمین کن، که این خود امکان می‌دهد که در اصلاح خویش بکوشند. بر این اساس، تأمین نیازهای معلمان و کارکنان و رفع مشکلات آنان موجب اصلاح آنان و در نتیجه بهبود فعالیت‌ها و انجام وظایف می‌شود. و عدم توجه به این امر نتیجه نامطلوب به دنبال دارد.

۲. رازداری در مقابل معلمان

یکی از مسائل مهمی که مدیران می‌بایست به آن توجه ویژه داشته باشند حفظ اسرار معلمان، کارکنان و همه کسانی است که به شکلی با آن‌ها رابطه دارند. معمولاً مدیران به دلایل و مناسبت‌های مختلف از اسرار کارکنان و معلمان خود مطلع و آگاه می‌شوند و این امر به خاطر آن است که فرد در پست مدیریت قرار گرفته و چه بسا اگر در این پست و سمت قرار نمی‌گرفت از اسرار دیگران نیز مطلع نمی‌شد. بر این اساس ضروری است که در کلیه شرایط مدیر مدرسه به عنوان امانت دار و محرم اسرار دیگران باقی بماند در غیر این صورت افراد اعتماد خود نسبت به مدیر را از دست می‌دهند و این امر خود مسائل و مشکلات دیگری را به دنبال خواهد داشت.

۳. جلب اعتماد و اطمینان والدین

یکی از رموز موفقیت مدیران جلب اعتماد و اطمینان اولیای دانش‌آموزان می‌باشد. زیرا برای دستیابی به اهداف مورد نظر می‌بایستی بین مدرسه و خانواده هماهنگی لازم وجود داشته باشد و هماهنگی و همکاری این دو نیز منوط به درک و تفاهم متقابل و خصوصاً اعتماد و اطمینان والدین به مدرسه و کارکنان و معلمان و مربیان است و مدیر مدرسه می‌بایست در این زمینه اقدامات لازم را انجام دهد.

۴. ابراز محبت نسبت به دانش‌آموزان

قرآن کریم درباره اهمیت و ضرورت محبت به پیامبر گرامی اسلام (ص)

می‌فرماید: «فِيمَا رَحِمَهُ مِنَ اللَّهِ لَنْتَ لَهُمْ وَ لَوْ كُنْتَ فَظًا غَلِظَ الْقَلْبُ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ» ﴿سوره آل عمران آیه ۱۵۹﴾. رحمت خداوند تو را با خلق خوشخوی و مهربان کرد و اگر تندخو و خشن بودی مردم از گرد تو متفرق و پراکنده می‌شدند. امام علی (ع) در نامه خود به مالک اشتر در این زمینه می‌فرماید: «وَ أَشْعِرْ قَلْبَكَ الرَّحْمَةَ لِلرُّعْيَةِ وَ الْمَحَبَّةَ لَهُمْ وَ اللَّطْفَ بِهِمْ...» «قلب را نسبت به ملت خود مملو از رحمت و محبت و لطف کن.

با توجه به نکات فوق می‌توان گفت که اساس کار مدیر، معلم و هر کس دیگری که با انسان‌ها و خصوصاً دانش‌آموزان سر و کار دارد ابراز محبت، مهربانی، لطف و رحمت نسبت به دیگران است، زیرا در غیر این صورت نمی‌توان ارتباط مناسبی با دیگران برقرار کرد و حتی بالاتر اینکه برخورد خشک، خشن و تند موجب دوری و کناره گیری افراد از مدیر می‌شود.

۵. تقویت اعتماد متقابل و یکرنگی بین همه عوامل مدرسه

همان طور که قبلاً گفته شد بر اساس نگرش سیستمی تحقق هدف‌های مدرسه بستگی به انجام وظایف هر یک از عناصر و عوامل و برقراری ارتباط مطلوب و مناسب بین آن‌ها می‌باشد. لذا یکی از نکات مهم که مدیر مدرسه باید به آن توجه نماید ایجاد فضای اعتماد و اطمینان افراد به یکدیگر و فضای روانی مطلوب می‌باشد تا افراد با اطمینان خاطر و اعتماد متقابل به انجام وظایف بپردازند.

۶. توجه به نظرات معلمان و دانش‌آموزان

قرآن کریم درباره ضرورت توجه به نظرات دیگران در ادامه آیه مورد بحث درباره محبت و مهربانی نسبت به دیگران ﴿آیه ۱۵۹، سوره آل عمران﴾ می‌فرماید: «فِيمَا رَحِمَهُ مِنَ اللَّهِ لَنْتَ لَهُمْ.. وَ شَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ». یعنی گذشته از برخورد محبت آمیز و لطف و رحمت با مردم در کارها با آن‌ها مشورت کن. و در جای دیگر ﴿سوره شوری، آیه ۳۸﴾ می‌فرماید: «أَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ» و کارهایشان را با مشورت با یکدیگر انجام می‌دهند. بر این اساس می‌توان گفت برای یک مدیر ضروری است تا از آراء و نظرات همکاران، معلمان و دانش‌آموزان برخوردار باشد. برای اختصار می‌توان موارد زیر را جزء نتایج و فواید این امر مهم دانست:

۱. برخورداری از آراء و نظرات دیگران خطاها و لغزش‌ها را کاهش می‌دهد.
۲. موجب رشد و شکوفایی استعدادهای کارکنان و همکاران می‌شود.
۳. راه‌حل‌های بهتر و مطلوب‌تر شناخته می‌شوند.
۴. به علت مشارکت افراد، حمایت آن‌ها از برنامه‌ها و فعالیت‌ها بیشتر می‌شود.
۵. موجب افزایش دوستی، علاقه و صمیمیت بین مدیر و کارکنان می‌شود.
۶. روند انجام کارها تسهیل شده و در نهایت اگر نتیجه کار موفقیت‌آمیز نباشد، مدیر مورد سرزنش قرار نمی‌گیرد.

۷. ایجاد فرصت ابتکار و خلاقیت

معمولاً همه انسان‌ها مایلند که در کار و زندگی اجتماعی خود رشد و پیشرفت داشته باشند و بتوانند استعداد و توانایی‌های خود را به ظهور رسانده و شکوفا نمایند. به همین جهت مدیر مدرسه می‌بایست با توجه به خصوصیات و توانایی‌ها و شایستگی‌های افراد و خصوصاً معلمان و تشویق، تأیید و تمجید از طرح‌ها و نوآوری‌های آنان زمینه‌ها و عوامل موثر برای ابتکار و خلاقیت را ایجاد نماید.

۸. توجه به اهمیت فرد در مدرسه

در کار جمعی و گروهی باید این مطلب را مدنظر داشت که هر یک از اعضای مدرسه و هر فردی دارای نقش خاصی بوده و می‌بایست فعالیت‌های ویژه‌ای را انجام دهد. به همین جهت به این نکته بسیار مهم باید توجه داشت که هر فردی در سیستم اجتماعی مدرسه از ارزش، احترام و اهمیت خاصی برخوردار است و مدیر مدرسه باید به یکایک افراد توجه داشته باشد.

۹. جلوگیری از بروز یأس در کارکنان و ایجاد فضای اشتیاق به کار

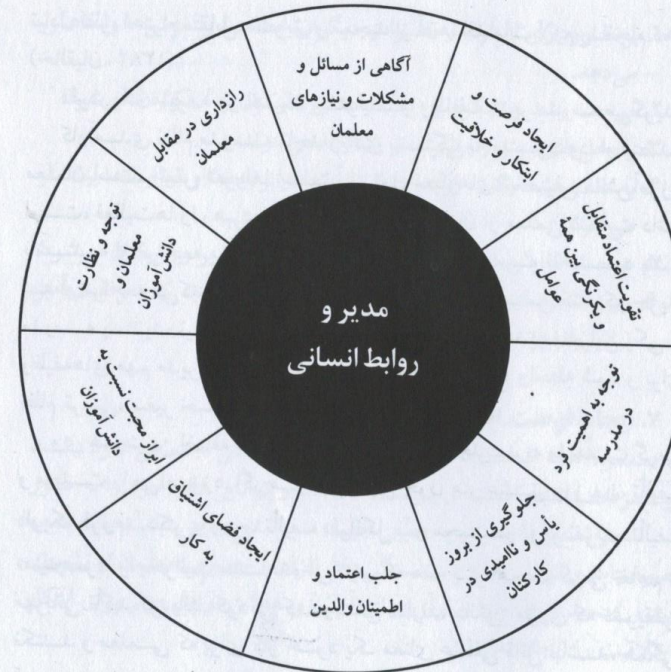
یکی از امور بسیار مهم در سازمان آموزشی فراهم کردن فضای روانی امیدبخش و جو شوق و علاقه به کار می‌باشد. مدیر خود می‌بایستی از این ویژگی مهم برخوردار بوده و با ایجاد امیدواری و اشتیاق در کارکنان از طریق

تبادل نظر، احترام متقابل، تشویق و تمجید از آن‌ها اقدامات لازم را انجام دهد. (خالقیان، ۱۳۸۲).

«فردریک مایر»^۱ در اهمیت مسئولیت و وظایف مدیر مدرسه می‌گوید: کارآمدی نظام مدرسه تاحد زیادی بستگی به مدیر دارد. او متصدی معلمان است، رئیس شوراها است، مسئول معیارهای تحصیلی دانش‌آموزان است، فعالیت‌ها را رهبری می‌کند، اگر دانش‌آموزان از معلمی شکایت داشته باشند به او مراجعه می‌کنند. اگر والدین از روش مدرسه ناخشنود باشند به او مراجعه می‌کنند. اگر سازمان‌های اجتماعی احساس کنند که جریان مدرسه پسندیده نیست نمایندگان خود را نزد او می‌فرستند، بنابراین یکی از وظیفه‌های مهم مدیر این است که میان مدرسه و اجتماع واسطه شود و برای نظام تربیتی، سفیر حسن نیت باشد.

وی همچنین اضافه می‌کند که روان‌شناسی جدید به ما اهمیت گرمی و محبت را می‌آموزد. اگر ما کتاب‌هایی چون هنر عشق ورزیدن، تألیف «اریک فروم»^۲ دکتر و روح، تألیف «فرانکل»^۳ و محبت در برابر نفرت، تألیف «مینیجر»^۴ را بخوانیم، مشاهده می‌کنیم که همه بر اهمیت گرمی تفاهم و مهربانی تأکید کرده‌اند. کودکی که دوستش ندارند، دانش‌آموزی که تشویقش نکنند و معلمی که برای کار خود یک معنای عاطفی قائل نباشد، همگی آماج‌هایی برای ناسازگاری شدید عاطفی هستند. مسیح (ع) تعلیم می‌دهد که اگر دوست داشتن را یاد بگیریم حقیقتاً تربیت شده‌ایم. «ژان ژاک روسو»^۵ نیز در تأکید محبت و دوست داشتن و ضرورت آموزش آن به دانش‌آموزان می‌گوید: خلاصه به شاگرد خود بیاموزید که تمام افراد را دوست داشته باشد، حتی کسانی را که از ایشان تنفر دارد. بگذار به هیچ طبقه‌ای تعلق نداشته باشد بلکه با همه احساس آسایش کند. از نوع بشر در نزد او با محبت و حتی شفقت صحبت کنید و هرگز با سرزنش یاد نکنید. بشر به بشر بی احترامی نمی‌کند. (مایر، ترجمه فیاض، ۱۳۷۴).

1. Fredrick mayer
2. Erich fromm
3. Frankl
4. Menninger
5. Jean Jacques rousseau



شکل ۴-۱: جنبه‌های مختلف روابط انسانی مدیر مدرسه

در پایان این بحث لازم است جهت درک بهتر ضرورت استفاده از نظریه و یافته‌های روابط انسانی در مدرسه، اشاره‌ای به نظریه X و نظریه Y «داگلاس مک گریگور»^۱ از استادان و صاحب نظران علم مدیریت و سازمان بشود. وی که تحت تأثیر نظریه روابط انسانی التون مایو و نظریه انگیزشی آبراهام مزلو بود، دو دسته مفروضات درباره طبیعت بشر و نوع نظارت و شیوه رهبری و مدیریت ارائه کرده است. مفروضات نظریه X مبتنی بر مدیریت کلاسیک بوده ولی مفروضات نظریه Y مبتنی بر یافته‌های نظریه‌های روابط انسانی، انگیزشی و علوم رفتاری می‌باشد. این مفروضات در جدول ۵-۱ مشاهده می‌شود.

1. Douglas McGregor

نظریه X	نظریه Y
۱. مردم کار را به طور طبیعی دوست ندارند	۱. اگر شرایط مناسب باشد کار مثل بازی امری طبیعی است.
۲. اغلب مردم تمایل کمی برای قبولی مسئولیت دارند.	۲. در شرایط معمول و مناسب افراد در کارها مشارکت کرده و به استقبال مسئولیت می‌روند
۳. بیشتر ترجیح می‌دهند نظارت و کنترل شوند	۳. در صورت رفع نیازها، افراد خود به کنترل رفتار خود می‌پردازند.
۴. بیشتر به نیازهای سطح پایین (فیزیولوژیکی و تأمین) توجه دارند.	۴. انگیزش در سطوح اجتماعی، احترام و خودشکوفایی ایجاد می‌گردد.
۵. اغلب مردم آمادگی کمی برای خلاقیت و حل مشکل دارند.	۵. در شرایط مناسب افراد از خلاقیت برخوردار بوده و می‌توانند مشکلات را حل کنند.

جدول ۵-۱: مفروضات نظریه X و نظریه Y داگلاس مک گریگور درباره طبیعت انسان

در توضیح باید گفت که مک گریگور پس از ارائه و تبیین آن‌ها نتیجه گرفت که مفروضات تئوری X درباره طبیعت انسان درست نمی‌باشد و شیوه‌های مدیریت مبتنی بر این نظریه ناکارآمد بوده و در انجام وظایف و فعالیت‌ها و در نتیجه دستیابی به اهداف سازمان ناتوان می‌باشد. ولی شیوه‌های مدیریت مبتنی بر نظریه Y که تحت تأثیر نگرش روابط انسانی و نظریه‌های انگیزشی و علوم رفتاری (روان‌شناسی، جامعه‌شناسی، انسان‌شناسی، روان‌شناسی اجتماعی و ...) می‌باشد کارآمد بوده و مدیر با این نگرش و مفروضات مثبت و سازنده نسبت به ماهیت و طبیعت انسان می‌تواند افراد را توانمند، علاقه‌مند به کار، خود کنترل، مسئولیت‌پذیر، خلاق و آفریننده و خواهان ارضاء نیازهای روانی (اجتماعی، احترام و خودیابی) در نظر گرفته و با برقراری روابط مطلوب انسانی با افراد و اعضای سازمان فعالیت‌ها و وظایف و ایفای نقش، هدف‌های فردی، گروهی و سازمانی را محقق می‌سازد.

معلم، مربی و روابط انسانی

همان طور که قبلاً گفته شد در مدرسه به عنوان یک سیستم اجتماعی، اجزاء و عناصر مختلفی وجود دارند که از میان آن‌ها گذشته از مدیر، معلم و مربی مهم‌ترین عنصر و منبع انسانی هستند، که به اعتباری می‌توان گفت مسئولیت اصلی فرایند یاددهی - یادگیری و به طور کلی امر آموزش و پرورش دانش‌آموزان به عهده آنان می‌باشد.

به همین جهت در این فصل به موضوع معلم، مربی و روابط انسانی پرداخته می‌شود:

برای درک بهتر مطلب، موضوع را تحت سه عنوان زیر مورد بررسی قرار می‌دهیم:

- الف - امور مربوط به خود (خود معلم و مربی)
- ب - امور مربوط به روابط معلم و مربی با دانش‌آموزان.
- ج - امور مربوط به روابط معلم و مربی با همکاران، اولیاء و جامعه.

الف - امور مربوط به خود:

یک معلم و مربی قبل از برقراری روابط انسانی مطلوب با دیگران نیازمند به توجه و دقت در رفتار، اندیشه و عملکرد خود می‌باشد، که در ذیل به بعضی از آن‌ها اشاره می‌شود:

۱. داشتن تعادل عاطفی و روانی

فرد وقتی از سلامت روانی برخوردار است که در رفتار خود از تعادل خاصی برخوردار باشد به همین جهت یک معلم و مربی که هر لحظه در حال برقراری ارتباط با دیگران می‌باشد می‌بایست از یک ثبات و تعادل عاطفی و

چرا ما بعضی از معلمان را - سالها پس از آن که کلاسشان را هم ترک کرده‌ایم - فراموش نمی‌کنیم؟

چرا بعضی از معلمان واقعاً فراموش ناشدنی هستند؟

چرا آنان در رشد هوشی و عاطفی ما به منزله نقطه عطفی به شمار می‌روند؟

مهمترین دلیلش این است که اینان در درجه اول متوجه موضوع درسی نیستند، بلکه توجه‌شان به انسانی است که استعداد عظمت در خود دارد. نفوذ یک معلم بیشتر با رشد وجودی او ارتباط دارد، خود را چگونه می‌پندارد؟ به شاگردان با چه نظری نگاه می‌کند؟ عقیده‌اش درباره تربیت چیست؟....

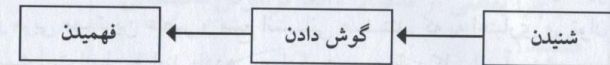
یک معلم بزرگ هرگز آزرده خاطر نمی‌گردد. هر پرسشی به نظر او ارزشمند است. سرزندگی و نشاط را در اطراف خود می‌پراکند... حتی مرگ هم قدرت این را ندارد که روحش را از میان ببرد، زیرا دلش به عشق زنده شده است و نامش بر جریده عالم ثبت گردیده است.

«فردریک مایر»

روانی بهره‌مند باشد. زیرا در غیر این صورت برقراری روابط انسانی مطلوب از سوی دیگران با او امر مشکل و سختی خواهد شد. در توضیح بیشتر باید گفت فردی که هر لحظه دارای یک شرایط روانی و عاطفی باشد و دچار افراط و تفریط شود، دیگران نمی‌دانند که چگونه با او به برقراری روابط بپردازند.

۲. گوش دادن فعال

می‌دانیم که میان شنیدن و گوش دادن تفاوت وجود دارد، و تفاوت مشخص آن در این است که شنیدن در سطح پایین‌تری از گوش دادن قرار دارد. به این صورت که درک و فهم مطلبی نیازمند به گوش دادن و آن نیازمند به شنیدن است. این تسلسل را در شکل زیر می‌توان نشان داد.



شکل ۵-۱: فرایند شنیدن، گوش دادن و فهمیدن

به عبارت دیگر می‌توان گفت گوش دادن نیازمند به داشتن توجه، دقت و علاقه می‌باشد. و در اینجا منظور ما نه تأکید بر گوش دادن بلکه بر «گوش دادن فعال» است. یعنی یک معلم یا مربی برای اینکه در برقراری روابط انسانی مطلوب خود موفق باشد، ابتدا نیازمند به درک و فهم سخنان و اظهارات دیگران می‌باشد و این نیز نیازمند به گوش دادن فعال و تمرکز بخشیدن به حواس خود می‌باشد. تا هیچ نکته، مطلب، منظور و قصدی مورد غفلت قرار نگیرد. زیرا هر یک از کلمات، جملات و عبارات دارای معنای خاص خود می‌باشند و با پی بردن به این معنا و مفهوم می‌توان به برقراری روابط انسانی مطلوب اقدام نمود.

موانع گوش دادن فعال

دانیل گریفیث موارد زیر را به عنوان موانع گوش دادن خوب، شایسته و فعال مطرح کرده است.

۱. **اشتغال ذهنی:** که خود دارای دو جنبه می‌باشد:

الف- اشتغال ذهنی با سایر موضوعات

ب- اشتغال ذهنی با کلمات و هجاها، به جای کل معنی.

۲. **موانع عاطفی:** که منظور علاقه و گرایش افراد به تعصب آن‌ها برای شنیدن برخی مطالب و موضوعات و نشنیدن بعضی از مطالب دیگر است.

۳. **انتقال شباهت:** منظور از انتقال شباهت، تمایل شنونده به داشتن یا طلب کردن یک شباهت است.

۴. **تفکر دو ارزشی:** منظور از تفکر دو ارزشی این است که همیشه شنونده پس از شنیدن یک مطلب، به دنبال شنیدن مطلبی متفاوت با آن می‌باشد. به عبارت دیگر می‌شود گفت که فرد پس از شنیدن سخنان شخصی به دنبال این است که صحت و سقم آن را از سخنان شخص دیگری بفهمد.



شکل ۵-۲: موانع متعدد گوش دادن فعال

وی سپس موارد زیر را به عنوان عوامل موثر در بهبود بخشی گوش دادن معرفی کرده و معتقد است که فرد با رعایت کردن این موارد می‌تواند «گوش دادن» خود را بهبود بخشد.

عوامل مؤثر در بهبود گوش دادن

۱. خلق محیطی که افراد در آن احساس آزادی در سخن گفتن داشته باشند.
۲. وجود آرامش (در شنونده، گوینده و فضای مربوطه).
۳. توجه به همه موضوع و نه تنها به کلمات و هجاها.
۴. در نظر گرفتن پاسخ برای سؤالات زیر:
 - الف- گوینده چه منظوری دارد؟
 - ب- گوینده چه چیزی را ناگفته باقی می‌گذارد؟
 - ج- گوینده چگونه و چه چیزی را می‌داند؟
۵. کلمات یا عبارات فرصت انتقال شباهت‌ها را پیدا نکنند.
۶. دانستن این که اشخاص شباهت‌هایی را به کار می‌برند.
۷. داشتن جهات چند ارزشی.
۸. آگاهی از انگیزه‌های گوینده.
۹. آگاهی از تفاوت‌هایی که میان حقایق، استنباطات و قضاوت‌های ارزشی وجود دارد.
۱۰. آگاهی از مراجع کلمات گوینده.

۳. اجتناب از خودمداری و خود بزرگ بینی

از نکات مهم دیگر در برقراری روابط انسانی مطلوب پرهیز از خود مداری، خودمحوری، خود بزرگ بینی و خود برتری بینی است. بدیهی است وجود این خصیصه در فرد نشان دهنده نوعی عدم رشد و بلوغ فکری، ذهنی و عقلی و در نتیجه نوعی اختلال در رفتار و شخصیت وی می‌باشد. زیرا این ویژگی سبب انزوای فرد و در نتیجه عدم موفقیت در کار و زندگی می‌شود. به عبارت دیگر فرد وقتی در امور مربوطه موفق است که بداند

اولاً: افراد دیگر نیز وجود دارند که هر یک از آن‌ها می‌توانند او را در زمینه خاصی یاری نمایند.

ثانیاً: برای برخورداری از آراء و نظرات و اندیشه‌های دیگران نیازمند به پذیرش فرد از سوی آنان می‌باشد. و این امر در صورتی محقق می‌گردد که فرد از خود بزرگ بینی اجتناب کرده واز تواضع و فروتنی برخوردار باشد.

از سوی دیگر از عوارض خودمداری و خود بزرگ بینی می‌توان گذشته از انزوا و عدم برخورداری از مساعدت دیگران، از استبداد رأی نام برد و این امر نیز نتیجه‌ای جز هلاکت برای فرد در بر ندارد. امام علی (ع) در این زمینه در حکمت ۱۶۱ نهج البلاغه می‌فرمایند: «مَنْ اسْتَبَدَّ بِرَأْيِهِ هَلَكَ» هر کسی به رأی خویش استبداد ورزد هلاک شود.

۴. اعتراف به اشتباه و پذیرفتن حق

در اینجا ابتدا باید به توضیح اصلاح یک عبارت و جمله غلط و رایج در جامعه اشاره کرد و سپس به توضیح مطلب مورد نظر پرداخت. آن جمله غلط عبارت است از اینکه: «انسان جایز الخطا است». در نادرست بودن آن باید گفت که این جمله به این معنا می‌باشد که انسان اجازه دارد که مرتکب خطا و اشتباه شود. در صورتی که هیچ منبع و مرجع الهی و غیرالهی و انسانی چنین اجازه‌ای را به انسان نداده است.

ولی از سوی دیگر می‌توان آن را اصلاح کرده و عبارت صحیح زیر را مطرح کرد:

«انسان ممکن الخطا است» یعنی انسان به دلایل مختلف از جمله دلایل زیر ممکن است دچار خطا و اشتباه شود:

۱. محدود بودن توانایی ذهنی.
 ۲. محدود بودن توانایی علمی و ناقص بودن اطلاعات و معلومات.
 ۳. متغیر بودن شرایط محیطی و زمانی.
 ۴. نوسانات و تغییرات حالت‌های عاطفی و روانی.
 ۵. گرایشات و تمایلات نفسانی.
- امام علی (ع) در این زمینه می‌فرمایند: «قَدْ يَزِلُّ الْحَكِيمُ» یعنی حکیم و دانشمند هم دچار لغزش می‌شود.
- بنابراین یکی از امور مهم برای برقراری روابط انسانی مطلوب در مدرسه که می‌بایست مورد توجه معلم و مربی باشد، داشتن روحیه و شهامت برای شناسخت اشتباه خود و در نهایت اعتراف به آن می‌باشد. این امر نه تنها سبب کاهش شأن و مقام فرد نمی‌شود بلکه موجب جلب اعتماد دیگران و افزایش کرامت و بزرگواری و محبوبیت وی نیز می‌گردد.
- بدیهی است اعتراف به اشتباه و خطای خود قطعاً پذیرش رأی و نظر حق

را به دنبال دارد و این امر نیز خود دارای پیامدهای مثبت و سازنده دیگر می‌باشد. که از جمله آن‌ها برقراری روابط مطلوب از سوی دیگران با فرد می‌باشد. و این خود به معنای بهبود و توسعه روابط انسانی می‌باشد.

۵. اصلاح رابطه بین خود و پروردگار و توجه به فضل و رحمت

خداوند

از امور بسیار مهم و اساسی در روابط انسانی توجه به فضل و رحمت خداوند و برخورداری از عنایات، خاص آفریدگار جهان هستی می‌باشد. یک جنبه از فضل و رحمت خداوند اصلاح روابط فرد با دیگران توسط ذات باری تعالی در صورت اصلاح روابط فرد با خداوند می‌باشد. امیر مؤمنان امام علی (ع) در این زمینه در حکمت شماره ۸۹ نهج البلاغه می‌فرمایند: «مَنْ أَصْلَحَ مَا بَيْنَهُ وَبَيْنَ اللَّهِ أَصْلَحَ اللَّهُ مَا بَيْنَهُ وَبَيْنَ النَّاسِ». هر کس آن چه را میان او و خدا است اصلاح نماید، خداوند آنچه را بین او مردم است اصلاح کند.

ب - امور مربوط به روابط معلم و مربی با دانش‌آموزان:

در زمینه برقراری روابط معلم و مربی با دانش‌آموزان نکات مهمی می‌بایست مورد توجه و دقت قرار گیرد، که از مهمترین آن‌ها می‌توان موارد ذیل را ذکر کرد:

۱. ضرورت شناخت دانش‌آموزان

بدیهی است برای برقراری روابط مطلوب با هر فردی می‌بایست نسبت به او در ابعاد مختلف شناخت داشت. از جمله در جنبه‌ها و شرایط سنی و مراحل رشد و ویژگی‌های آن و به طور کلی شرایط روانی، عاطفی، اخلاقی، خانوادگی، فرهنگی، اقتصادی و زیرا اگر شناخت نسبت به دانش‌آموز در حد مطلوب موجود نباشد، برقراری روابط با او نیز با مشکل مواجه می‌شود. از سوی دیگر برای کسب شناخت نسبت به دانش‌آموز، ضروری است معلم یا مربی با علوم مربوطه از جمله روان‌شناسی (در شاخه‌های مختلف روان‌شناسی رشد، کودکی، نوجوانی، تفاوت‌های فردی، شخصیت و روان‌شناسی اجتماعی و ...)، جامعه‌شناسی و به طور کلی علوم رفتاری و سایر علوم که به نحوی معلم و مربی را در جهت شناخت دانش‌آموز کمک می‌کند، آشنا بوده و مهارت‌های لازم را کسب نماید.

بدیهی است در سازمان و در برقراری روابط انسانی و سر و کار داشتن با افراد و امور مختلف به دنبال دستیابی به اهداف خاصی می‌باشیم و برای رسیدن به مقصود و هدف، لازم است روابط و فعالیت‌ها منطبق بر راه و روش صحیح و شناخت از موضوعات و اشخاص باشد. زیرا اگر از افراد و راه‌های درست دستیابی به اهداف شناخت کافی نداشته باشیم دسترسی به آن‌ها نیز محال خواهد بود.

در اصول کافی از امام صادق (ع) در این زمینه نقل شده که فرموده‌اند: «الْعَامِلُ عَلَى غَيْرِ بَصِيرَةٍ كَالسَّائِرِ عَلَى غَيْرِ طَرِيقٍ، لَا يَزِيدُهُ سُرْعَةُ السَّيْرِ إِلَّا بُعْدًا». کسی که بدون علم و شناخت و آگاهی عمل کند مانند کسی است که به بیراهه می‌رود و هر چه شتاب کند و به سرعت خود بیفزاید، از اهداف خود دورتر می‌شود.

۲. تقویت احساس عزت و کرامت

از جنبه‌های دیگر در روابط معلم و مربی با دانش‌آموزان توجه به اصل مهم و اساسی تربیتی «عزت نفس» و «احساس کرامت» و تقویت آن‌ها در دانش‌آموزان می‌باشد.

همان‌طور که در فصل دوم گفته شد. هم آیات قرآن کریم و احادیث معصومین (ع) و هم یافته‌های علمی در رشته‌های مربوطه و به ویژه یافته‌های علم روان‌شناسی بر این نکته تأکید کرده‌اند که انسان به طور ذاتی و فطری از کرامت و عزت برخوردار بوده و نیاز به تقویت دارد.

به عبارت دیگر فردی که از احساس کرامت و بزرگواری برخوردار باشد، این امر نتایج و پیامدهای مثبت و سازنده برای وی به دنبال دارد. امام علی (ع) در این باره فرموده‌اند:

«مَنْ كَرَّمَتْ عَلَيْهِ نَفْسُهُ لَمْ يُهِنْهَا بِالْمَعْصِيَةِ». که مضمون آن عبارت است از اینکه کسی که از کرامت نفس برخوردار باشد، دست به اعمال زشت و ناپسند نمی‌زند.

و از سوی دیگر فردی که از این موهبت بی‌بهره بوده و به عبارت دیگر از «احساس حقارت» برخوردار باشد، این امر نیز نتایج منفی و ناگوار را به دنبال دارد. از یکی از معصومین (ع) در این زمینه نیز نقل شده که فرموده‌اند: «مَنْ هَانَتْ عَلَيْهِ نَفْسُهُ فَلَا تَأْمَنُ شَرُّهُ». یعنی کسی که نفس خود را پست

می‌شمارد، از شر او در امان مباش. کاملاً مشخص است که فردی که از عزت و کرامت برخوردار نباشد، در روابط خود با دیگران و روابط اجتماعی و برای جبران این کمبود و دستیابی به اهداف نامطلوب مورد نظر خود دست به هر اقدام و عملی می‌زند.

۳. امید دادن به دانش‌آموزان

«فردریک مایر» از صاحب نظران تعلیم و تربیت در کتاب تاریخ اندیشه‌های تربیتی در این باره می‌گوید: بیشتر معلمان گذشته مروج امید بوده‌اند:

- بودا در بحبوحه نظام طبقاتی هند «نظام کاشت» از برابری صحبت می‌کند.

- سقراط در روح بشر بارقه الهی می‌بیند.

- مسیح موعظه می‌کند که تمام افراد قابل تربیت هستند.

- اراسموس فکر می‌کرد که تحصیل علم، موجب جهان‌نویی خواهد شد که صلح و صفا بر آن حکومت خواهد کرد.

- ژان آموس کمنیوس، یک نظام آموزشی و دانشکده‌ای جهانی بر اساس آرمان‌های اصیل مسیح مجسم می‌کرد.

- پستالوزی چنان به حال بچه‌های بینوایان دل می‌سوزاند که آنان را با روش خیال پردازانه تربیت می‌کرد.

- فروبل کودکان را ابداع کرد، زیرا عاشق کودکان بود.

وی در ادامه می‌گوید: بنابراین تربیت به آینده نظر دارد و لذا تربیت دیباچه ناامیدی و بدبینی نیست، بلکه روزنه‌ای است مسدود نشدنی به سوی امید و انتظار.

بر این اساس می‌توان گفت از امور اساسی و مهم در تعلیم و تربیت و در روابط با دانش‌آموزان که رمز موفقیت هر معلم و مربی در آن است ایجاد روحیه و دادن امید به دانش‌آموزان در انجام فعالیت‌ها و امور مربوطه می‌باشد. لذا در برقراری روابط انسانی معلم و مربی با دانش‌آموزان می‌بایست آن‌ها را نسبت به آینده خوشبین نمود و با شکل‌های متفاوت از قبیل: بیان و ارائه نحوه گفتار پروردگار در قرآن کریم، چگونگی برخورد و رفتار پیامبران با انسان‌ها و موفقیت‌های حاصله، سرگذشت بزرگان و دانشمندان و... دگرگونی اوضاع و شرایط جامعه، رشد و بلوغ انسان و ... روحیه امید به آینده، داشتن هدف و به حرکت و فعالیت درآمدن را در آنان ایجاد نمایند.

ج- امور مربوط به روابط با همکاران، اولیای دانش‌آموزان و جامعه:

با در نظر گرفتن مدرسه به عنوان یک سیستم اجتماعی، بدیهی است اگر یکی از اجزاء و عناصر این سیستم ارتباط مطلوبی با اجزاء و عناصر دیگر نداشته باشد، این امر موجب به وجود آمدن اختلال در سیستم و در نتیجه عدم فعالیت مناسب و در نهایت عدم دستیابی به اهداف مورد نظر می‌شود.

بر این اساس و برای دستیابی به اهداف آموزشی و پرورشی، ضروری است که معلم و مربی در برقراری روابط مناسب و مطلوب با همکاران دیگر، اولیای دانش‌آموزان و نهادهای اجتماعی مربوطه، اطلاعات، معلومات و مهارت‌های لازم را کسب کرده و بر آن اساس اقدام نمایند. برخی از این مهارت‌ها عبارتند از: احترام متقابل، پذیرفتن یکدیگر، شناخت روحیات یکدیگر، همکاری و مشارکت، اطلاع رسانی متقابل و ...

با توجه به نکات فوق باید این را دانست که یک معلم و مربی موفق و خوب که بتواند روابط انسانی مطلوبی با دیگران و به ویژه با دانش‌آموزان خود برقرار نماید باید از ویژگی‌ها و صفات مطلوبی برخوردار باشد که لازم است با آن خصوصیات آشنا شد.

در این زمینه تحقیقات متنوع و گوناگونی صورت گرفته و هر یک از دیدگاهی خاص این موضوع را مورد پژوهش و بررسی قرار داده‌اند. فردریک مایر در کتاب خود به بعضی از آن‌ها اشاره کرده است، که در ذیل خلاصه آن‌ها معرفی می‌شوند:

- احترام به شخصیت	- مهربانی با دانش‌آموزان
- داشتن فکر اجتماعی	- شناخت دانش‌آموزان
- رفتار معمولی	- فهم و رفتار اجتماعی
- مهارت در عمل	- مهارت در ارزشیابی
- دانش در حال افزایش	- شهروندی خوب در مدرسه و جامعه
- مهارت در فهماندن	- ایمان به ارزش معلمی
- همدردی	- شوق و ذوق
- وضع ظاهر	- ظرافت
- صمیمیت	- سرزندگی و بشاش بودن
- خوش بینی	- وقار و احتیاط
- از خود گذشتگی	- احساس مسئولیت
- ...	- ...

وی آنگاه حرفه معلمی و حرفه پزشکی را مورد مقایسه قرار داده و می‌گوید:

شبهات‌های زیادی میان هنر معلمی و هنر پزشکی وجود دارد. نه معلم و نه پزشک هیچ یک نمی‌تواند لحظه‌ای در رشد ذهنی (خود) توقف کنند. بر هر دو لازم است که همواره در جریان آخرین کشفیات و یافته‌های زمان خود باشند. مفهوم هر دو حرفه فراگیر است. پزشک واقعی در تمام ساعات شبانه‌روز ساعات مقرر کار می‌کند، در دسترس است، معلم خلاق هم بسی بیش از ساعات مقرر کار می‌کند، این چنین معلمی به منزله پزشک روح دانش‌آموزان است. می‌دانیم پزشک اگر قصور کند و در لحظات بحران به سرعت به داد بیماران نرسد، ممکن است موجب مرگ آنان گردد. معلم فاقد صلاحیت هم ممکن است عین این کار را در زمینه دیگر یعنی روح دانش‌آموزان بکند. با این تفاوت که نتایج کار او مستقیماً قابل رؤیت نیست. یک پزشک خوب همیشه چیزی بیش از مهارت‌های فنی دارد. او الهام بخش امید و اعتماد است. امید خود را هیچ گاه از دست نمی‌دهد و تا آخرین لحظه برای حفظ حیات کوشش می‌کند. یک معلم خوب نیز مبلغ انسانیت است از راه اسوه بودن و برانگیختن، از راه تشویق و اندرز توانایی‌های ما را نشانه می‌رود، نه ناتوانی‌هایمان را.



شکل ۵-۳: جنبه‌های مختلف روابط انسانی معلم و مربی

عشق: تنها نیروی خلاق

یکی دیگر از تحقیقات بسیار مهم، ارزشمند و حساس که در این مورد انجام گرفته به شرح زیر می‌باشد: یک استاد جامعه‌شناسی به همراه دانشجویانش به محله‌های فقیرنشین بالتیمور رفت تا در مورد دویست نوجوان و زندگی فعلی و آینده آن‌ها تحقیقی تاریخی انجام دهد. از دانشجویان خواسته شد ارزیابی خود را دربارهٔ تک تک این نوجوان‌ها بنویسند. دانشجویان برای همه آن‌ها یک جمله را تکرار کردند:

«او شانس برای موفقیت ندارد.»

بیست و پنج سال بعد، استاد جامعه‌شناسی دیگری به سراغ این تحقیق رفت. او از دانشجویانش خواست که دنباله این تحقیق را بگیرند و ببینند بر سر آن نوجوان‌ها چه آمده است. به استثنای بیست تن از آن‌ها که از آن محله اسباب کشی کرده و یا مرده بودند، از میان ۱۸۰ نفر باقیمانده ۱۷۶ نفر به موفقیت‌های غیرعادی دست پیدا کرده و وکیل، پزشک و ... شده بودند.

این جامعه‌شناس حقیقتاً متحیر شده بود و تصمیم گرفت روی این موضوع تحقیق بیشتری انجام دهد، خوشبختانه توانست همه آن افراد را پیدا کند و از تک تک آن‌ها بپرسد؟

«دلیل موفقیت شما چیست؟»

و پاسخ همه یکسان و سرشار از عشق بود::

«دلیل موفقیت ما معلم ماست.»

آن معلم هنوز زنده بود. استاد جامعه‌شناسی جست‌وجو کرد و او را که حالا پیرزنی فرسوده ولی هنوز هم بسیار هوشمند و زیرک بود پیدا کرد تا از او فرمول معجزه‌گری را که از نوجوان‌های محلات فقیرنشین، انسان‌های شایسته و موفق ساخته بود، بپرسد.

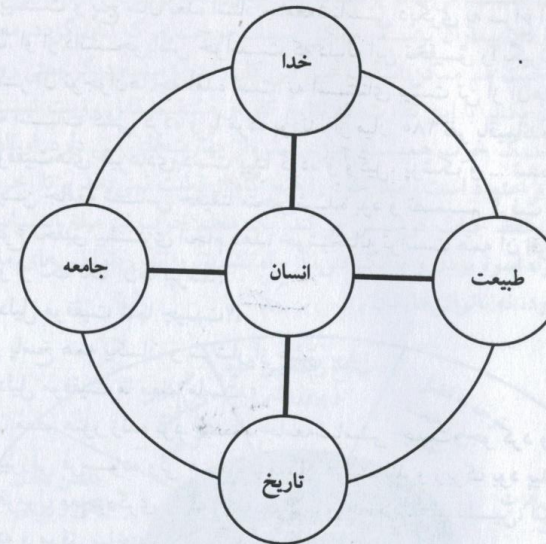
چشم‌های معلم پیر برقی زدند و لب‌هایش به لبخندی عذوق‌آمیز از هم گشوده شد. پاسخش بسیار ساده بود او با کمال لطف و تواضع گفت: من عاشق آن بچه‌ها بودم. (کانفیلد و هنسن، ترجمه قائمی، ۱۳۷۸).

در پایان این بحث لازم است به این نکته اشاره شود که انسان جهت دستیابی به اهداف مورد نظر و به ویژه اهداف انسان ساز تعلیم و تربیت اسلامی، می‌بایست انواع روابط خود را به صورت یک کل و سیستم در عالم هستی در نظر گرفته و با شناخت آن‌ها سعی در بهبود و اصلاح این روابط

داشته باشد.

صاحب نظران در این زمینه پنج نوع رابطه را برای انسان مطرح کرده‌اند. این روابط عبارتند از:

۱. رابطه انسان با خدا.
۲. رابطه انسان با خودش.
۳. رابطه انسان با جامعه.
۴. رابطه انسان با طبیعت.
۵. رابطه انسان با تاریخ.



شکل ۴-۵: انواع روابط انسان

بر این اساس انسان می‌بایست با کسب شناخت نسبت به هر یک از جنبه‌های فوق، راه و روش مناسب برقراری رابطه مطلوب را به کار برده تا از این طریق ضمن انجام وظایف و مسئولیت‌ها، از حقوق و مزایای مربوطه که به طور خلاصه عبارت است از بهره‌مندی مادی و رشد و تعالی معنوی برخوردار گردد.

پرسش‌هایی برای بحث، تحقیق و بازنگری

۱. به چه دلیل معلم و مربی باید دارای تعادل عاطفی و روانی باشند؟ پیامدها و نتایج آن را مشخص نمایید.
۲. منظور از گوش دادن فعال چیست؟ و به چه دلیل در روابط انسانی باید بر آن اساس رفتار نمود؟
۳. هر یک از موانع گوش دادن فعال را توضیح دهید.
۴. از نظر دانیل گریفیث برای بهبود بخشیدن «گوش دادن» چه مواردی را باید رعایت نمود؟ هر یک را توضیح دهید.
۵. خودمداری و خود بزرگ‌بینی معلم و مربی دارای چه پیامدهایی می‌تواند باشد؟
۶. نتایج و اثرات «اعتراف به اشتباه» از سوی معلم و مربی را با ذکر مثال توضیح دهید.
۷. اصلاح رابطه میان خود و پروردگار چگونه می‌تواند موجب اصلاح و بهبود روابط با دیگران شود؟
۸. ضرورت شناخت دانش‌آموز را مورد بررسی قرار داده و نتایج آن را مشخص نمایید.
۹. معلم و مربی با استفاده از چه روش‌هایی می‌توانند احساس عزت و کرامت را در دانش‌آموزان تقویت کنند؟
۱۰. معلم و مربی چگونه می‌توانند در دانش‌آموزان امید ایجاد نمایند.
۱۱. حرفه معلمی و حرفه پزشکی را با ذکر مثال‌هایی مورد مقایسه قرار دهید.
۱۲. هر یک از روابط پنجگانه انسان (رابطه با خدا، طبیعت و ...) را مورد مطالعه و بررسی قرار دهید.

من حقیقت را بر کسی که عاشق یاد گرفتن نباشد
مکشوف نمی‌سازم. و به کسی که مشتاق شناسایی
خویشتن نباشد کمک نمی‌کنم.
وقتی گوشه‌ای از موضوعی را به کسی عرضه
داشتم و او نتوانست سه گوشه دیگر موضوع را از
آن دریابد، درس خود را تکرار نمی‌کنم.

«کنفوسیوس»

موانع روابط انسانی

با توجه به مطالب مطرح شده درباره اهمیت و ضرورت برقراری روابط مطلوب انسانی در سازمان و خصوصاً توجه به این مطلب که تحقق هدف‌های گروهی و سازمانی مستلزم برقراری روابط انسانی می‌باشد، باید به این نکته مهم توجه کرد که در برقراری روابط انسانی موانعی به صورت آگاهانه و یا ناآگاهانه به وجود می‌آیند که می‌بایست این موانع را شناسایی کرده و در نتیجه به رفع آن‌ها اقدام نمود.

لذا در اینجا مهم‌ترین موانع برقراری روابط انسانی به شرح مختصر مورد بررسی قرار می‌گیرند.

الف - خودمحوری

خودرأی بودن، خودبزرگ بینی، خودمحوری و نادیده گرفتن آراء، افکار و نظرات دیگران یکی از مهم‌ترین موانع برقراری روابط انسانی است. فردی که خود و نظرات خود را محور و اساس رفتارش در نظر گرفته و سعی می‌کند بر آن اساس با دیگران ارتباط برقرار کرده و عمل نماید، بدیهی است نمی‌تواند روابط مطلوبی با دیگران داشته باشد. فردی که افکار، نظرات و ویژگی‌های شخصیتی دیگران را نادیده می‌گیرد، نمی‌تواند با دیگران ارتباط برقرار نماید. قرآن کریم در این زمینه می‌فرماید:

فَبَشِّرْ عِبَادَ الَّذِينَ يَسْتَمِعُونَ الْقَوْلَ فَيَتَّبِعُونَ أَحْسَنَهُ. ﴿سوره زمر، آیه ۱۸﴾

پس بشارت ده بندگان را، آن کسانی که سخنان را بشنوند و بهترین را پیروی کنند.

بر این اساس هر شخصی باید از خودبینی، تعصب و نادیده گرفتن دیگران

پرهیز کرده و بپذیرفتن افراد مختلف و آراء و نظراتشان با آنها ارتباط برقرار نماید.

خودمحوری موجب عدم برقراری روابط مطلوب، محروم شدن از آراء و افکار دیگران، انزوا و گوشه‌گیری، عدم دستیابی به اهداف شخصی و سازمانی و ... می‌شود.

ب - عدم درک نتایج نامطلوب روابط نامطلوب

از دیگر موانع روابط انسانی، عدم درک و فهم نتایج نامطلوب می‌باشد. بدیهی است چنانچه انسان بتواند پیامدها، عواقب و نتایج نامطلوبی که در اثر عدم برقراری روابط انسانی و انجام فعالیت‌ها و وظایف بروز پیدا می‌کند را در نظر بگیرد و دقیقاً به آنها پی ببرد، در این صورت به برقراری روابط انسانی اقدام می‌کند. ولی چنانچه فرد توجهی به این نتیجه نامطلوب نداشته باشد در نتیجه علاقه و تمایلی نیز به برقراری روابط در او ایجاد نمی‌شود. هم چنین این را نیز باید دانست که برقراری روابط نامطلوب و نامناسب نیز عوارض و پیامدهای ناگوار و ناخوشایند دارد و چه بسا در بعضی مواقع امکان جبران آنها وجود نداشته باشد.

ج - مسائل و مشکلات فردی

بدیهی است هر فردی در ارتباط با زندگی شخصی و فعالیت‌های اجتماعی خود با مسائل و مشکلاتی مواجه می‌شود و چه بسا فردی در محیط کار و سازمان خود مسئله و مشکلی نداشته باشد ولی وجود مسائل و مشکلات خانوادگی، اجتماعی، عاطفی و روانی و غیره که صرفاً به خود شخص مربوط می‌شود می‌تواند جزء موانع برقراری روابط مطلوب انسانی با دیگران محسوب شود و لذا در روابط انسانی به این نکته مهم باید توجه نمود.

د - فقدان «سازماندهی» مطلوب نیروی انسانی

سازماندهی عبارت است از فراگرد نظم و ترتیب دادن به کار و فعالیت و تقسیم و تکلیف آن به افراد به منظور انجام کار و تحقیق هدف‌ها. نتیجه

سازماندهی، «ساختار سازمانی»^۱ است. ساختار سازمانی، روابط منظم و منطقی است که زمینه لازم برای عملیات اعضای سازمان را فراهم می‌کند. هم چنین باید اضافه کرد که یکی از اصول سازماندهی، تقسیم کار و گروه‌بندی وظایف است. بر این اساس برای انجام فعالیت‌ها و تحقق هدف‌ها ضروری است که در سازمان فراگرد سازماندهی به طور مطلوب و مناسب صورت گیرد، یعنی تقسیم کار و گروه‌بندی افراد و اعضای سازمان باید به شکلی انجام شود که امکان برقراری ارتباط بین کارکنان و اعضای سازمان به سادگی و به مطلوبترین وضع میسر باشد. زیرا در غیر این صورت، یعنی در صورت وجود موانع و عدم پیش‌بینی چگونگی ارتباط بین اعضاء که نتیجه سازماندهی نامطلوب است، امکان برقراری روابط مطلوب انسانی نیز کاهش می‌یابد.

هـ - پنهان ماندن خواسته‌ها و نیازها

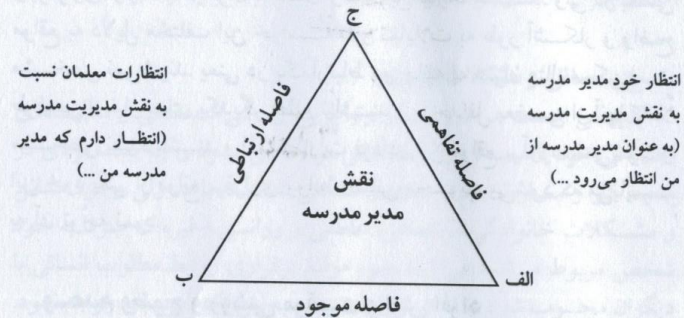
یکی دیگر از موانع برقراری روابط انسانی، بارز و آشکار نشدن تمایلات و خواسته‌ها و نیازها می‌باشد. کاملاً مشخص است که هر یک از اعضای یک سازمان دارای خواسته‌ها و نیازهای مختلف می‌باشند و در انجام فعالیت‌ها و برقراری ارتباط با دیگران به دنبال ارضاء این نیازها هستند. ولی در بعضی مواقع به دلایل مختلف این خواسته‌ها و تمایلات به طور آشکار و واضح مشخص نمی‌شوند. یعنی در یک ارتباط دو جانبه به عنوان مثال ممکن است طرفین از نیازهای یکدیگر مطلع نباشند و یا حداقل بعضی از آنها کاملاً مشخص نشده باشند و لذا انتظارات فرد در این مواقع برآورده نمی‌شود. و این خود یکی از موانع برقراری روابط انسانی محسوب می‌شود که می‌بایست به آن توجه نمود.

و- عدم وضوح و روشنی موقعیت و نقش افراد

همان طور که در بحث مربوط به «نقش» منابع انسانی در مدرسه گفته شد، نقش عبارت است از فعالیت‌هایی که در سازمان به عهده فرد گذاشته می‌شود، براین اساس هر یک از اعضای مدرسه می‌بایست نقش خاصی را ایفا نمایند. و لذا باید نقش هر یک کاملاً مشخص، روشن و تعریف شده باشد، تا مشکلی در انجام فعالیت‌ها ایجاد نشود. به عبارت دیگر از این طریق افراد

می‌دانند با چه کسانی، چگونه و در چه زمانی به برقراری روابط بپردازند. هم چنین در تعریف دیگر نقش گفته شد عبارت از «انتظاراتی» است که در دیگران به وجود می‌آید. یعنی از دارنده نقش و موقعیت خاص، دیگران انتظارات خاصی دارند. به همین جهت نقش افراد باید کاملاً روشن و واضح باشد. تا انتظارات دیگران نیز بر آن اساس روشن و مشخص گردد. این امر موجب می‌شود تا از بروز انتظار نابجا و نامناسب در دیگران جلوگیری شود. زیر انتظارات غیرواقعی و نامناسب خود به عنوان یکی از اساسی‌ترین موانع در برقراری روابط انسانی مطلوب محسوب می‌شود. هم چنین این مطلب را نیز باید دانست که هر فردی در سازمان می‌بایستی «ادراک» درستی از نقش خود و انتظارات دیگران از نقش خود داشته باشد. لی فام و هووئه در کتاب خود (مدیریت مدارس) روابط ادراک نقش و انتظار نقش را با رسم شکل (۶-۱) توضیح داده‌اند.

ادراک مدیر مدرسه از انتظارات معلمان نسبت به نقش
به نقش مدرسه (به نظر من معلمان از من انتظار دارند...)

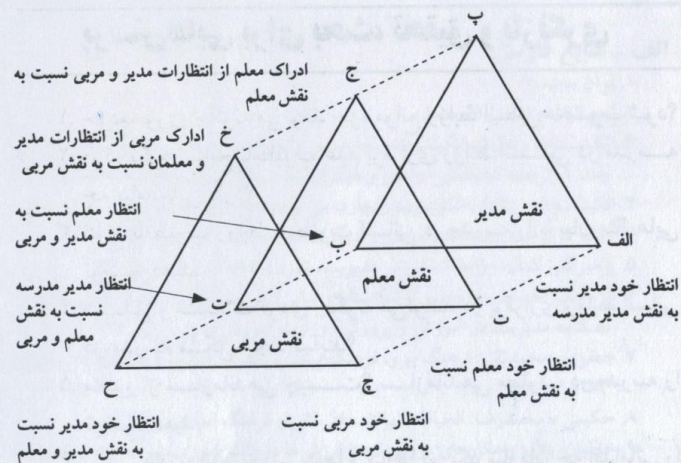


شکل ۶-۱: روابط ادراک نقش و انتظار نقش

لازم به یادآوری است که برای هر یک از اعضای مدرسه می‌توان این شکل را تصور نمود و در نهایت با ارتباط، پیوستگی و در هم تنیده بودن آنها به اهمیت وضوح و روشن بودن نقش افراد در سازمان پی برد. (شکل

۶-۲ روابط ادراک و انتظار نقش مدیر مدرسه، معلم و مربی را نشان می‌دهد. نکته مهم دیگر در این زمینه «تعدد نقش» و «تعارض نقش‌ها» می‌باشد که این امر نیز می‌تواند سبب بروز تضاد، ستیز، برخورد و مشکل در سازمان شده و مانعی برای برقراری روابط انسانی، مطلوب محسوب شود.

ادراک مدیر مدرسه از انتظارات معلمان و مربیان نسبت به نقش مدیر مدرسه



شکل ۶-۲: مکمل بودن ادراکات و انتظارات مربوط به نقش‌های مدیر، معلم و مربی

در پایان تأکید می‌شود که برای برقراری روابط انسانی مطلوب، انسان می‌بایست شناخت لازم را نسبت به ویژگی‌ها، خصوصیات و توانایی‌های خود و دیگران داشته و براساس یک نگرش مثبت، سازنده، انسانی و الهی نسبت به جهان هستی و انسان‌ها و بر طبق حقوق و وظایف متقابل در موقعیت‌های مختلف (خانواده، مدرسه، جامعه و...) به فعالیت سازنده و مفید بپردازد.