

مدى فاعلية العلاقات الإنسانية والمهنية في نجاح الإدارة المدرسية

أ. عبد الرزاق حمايمي

جامعة ورقلة، الجزائر

د. محمد قوارح*

جامعة ورقلة، الجزائر

نشر بتاريخ: 2016-09-01

تمت مراجعته بتاريخ: 2016-07-29

استلم بتاريخ: 2016-04-22

الملخص:

عندما تنتظم مجموعة من الأفراد من أجل تحقيق هدف معين، يصبح من الضروري عندئذ أن تكون هناك إدارة تعمل على تهيئة الظروف، وتنظيم الجهود من أجل الوصول إلى الأهداف المطلوبة. ووظيفة الإدارة ضرورية لتحقيق الأهداف، وهي لا تخص شخصا واحدا في المؤسسة، بل تمتد إلى كل الأفراد في جميع المستويات، وأنها إذا نجحت في إيجاد التنسيق بين الوظائف، وتهيئة الأجواء المناسبة للعمل، ضمنت بالتالي تحقيق الأهداف، فالإدارة إذن هي معيار للنجاح أو للفشل. والمدرسة كتنظيم لمجموعة من الأفراد لا بد لها من إدارة توجهها، شأنها في ذلك شأن أية مؤسسة أخرى، ولكنها في حاجة إلى إدارة تتناسب مع طبيعة نشاطاتها التعليمية، بصفقتها تمارس مهنة تتولى إعداد الإنسان، ولهذا ينبغي أن تسود فيها علاقة من نوع خاص، تتفق مع طبيعة المهنة.

الكلمات المفتاحية: فاعلية، العلاقات الإنسانية والمهنية، الإدارة المدرسية.

Effectiveness of humanitarian and professional relationships in the success of school management

Mouhamed GOUAREH*

Ouargla University, Algeria

Abderazak HEMAIMI

Ouargla University, Algeria

Abstract

When a group of individuals organized to achieve a certain goal, it is essential that there be management of working conditions, and organize efforts to reach the targets. And the management function is essential for achieving the goals, they do not belong to one person, but to all individuals at all levels, and if they succeeded in creating a coordination between the posts, and create a good atmosphere for working, ensured the achievement of goals, then management is a standard for success.

The school as an organization for a group of individuals must manage its orientation, like any other institution, but in need of educational activities to suit the Administration, as a practicing preparing, and that should prevail in a particular relationship, consistent with the nature of the profession.

key words: The effectiveness, Humanitarian and professional relationships, The school administration.

مقدمة:

منذ وجد الإنسان على هذه الأرض وجدت معه العلاقات الإنسانية، إذ لا يستطيع الإنسان أن يعيش في هذه الحياة بمعزل عن الآخرين، فمارس هذه العلاقات بناءً على الثقافات التي كانت سائدة في الأمم والحضارات التي عاش فيها، ومع التطور العلمي الذي شمل جميع المجالات، ظهرت نظريات ومدارس متعددة في الإدارة، ومنها مدرسة العلاقات الإنسانية التي ظهرت في الثلاثينيات من القرن العشرين كرد فعل للنظريات الإدارية التي وضعت الحوافز المادية في مقدمة اهتمامات العاملين، وأهملت العلاقات الإنسانية، حيث اهتمت هذه المدرسة بالجانب الإنساني، الاجتماعي والنفسي للعامل ونظرت إليه على أن له مشاعر ينبغي احترامها ومراعاتها، وهذا يؤدي إلى زيادة إنتاجيته في العمل.

وقد أشارت الدراسات التربوية إلى أن فاعلية البيئة المدرسية تزداد بزيادة فاعلية العلاقات الإنسانية وذلك أن المناخ التعليمي-المادي والمعنوي- يؤثر سلباً أو إيجاباً على مستوى الأداء التدريسي والتحصيلي والإداري داخل المؤسسة التربوية، كما أن هذه العلاقات تعد عنصراً أساسياً لنجاح المدرسة في تأدية وظائفها، وتفاهم عناصرها وتآلفهم، مما يزيد من تفاعلهم وتعاونهم في تحقيق أهداف المدرسة التربوية إضافة إلى أن العلاقات الإنسانية تحقق الراحة النفسية والطمأنينة والرضا للعاملين في المدرسة وتلاميذها، مما يزيد من النتائج الإيجابية التي تسعى لها المدرسة، كما أن العلاقات الإنسانية الإيجابية داخل المدرسة تعزز من الانتماء لها ولمهنة التربية والتعليم.

الإشكالية:

تمثل العلاقات الإنسانية واحداً من بين عدة عوامل تعمل على تحقيق النجاح للإدارة، وتتضح ضمن العلاقات القائمة بين الأعضاء العاملين في المدرسة، وبين المدير ومساعديه الإداريين والمدرسين والتلاميذ وعمال آخرين، والتي تتطلب المهارات الإنسانية في التعامل، وكذلك هناك علاقات بين المدرسين فيما بينهم ومع التلاميذ والعمال تتطلب علاقات طيبة وتفهما عميقاً للقدرات وتبادل الأفكار والتعاون، فهذه الشبكة من العلاقات تسهم في نجاح الإدارة المدرسية وفي تحقيق أهدافها حيث أن الإدارات الناجحة، كالإدارة اليابانية التي تبني إستراتيجية من بين أحد أركانها الأساسية اعتبار الموارد البشرية ثروتها الرئيسية والتأكيد على وحدة المصلحة بين المؤسسة والعاملين، فلا ينظر إلى العاملين بأنهم مجرد أدوات للعملية الإنتاجية، بل لهم منفعة متبادلة بينهم وبين المؤسسة، والعلاقات الإنسانية في المؤسسات الجزائرية وخاصة التعليمية غير واضحة ويشوبها نوع من الغموض في بعض الأحيان ونظراً لحدوث بعض المشكلات في المؤسسات التعليمية وخاصة تدني مستوى النتائج الدراسية، فإن هذه الدراسة جاءت لقياس فاعلية العلاقات الإنسانية والمهنية في الإدارة المدرسية ومعرفة عوامل تأثيرها وضرورة معرفة أثر ممارسة العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية وما هو الناتج الذي ننتهي

إليه بممارستها إلى جانب العوامل المادية التي تحقق النجاح للإدارة المدرسية، ونطرح بذلك التساؤل الآتي: مدى فاعلية العلاقات الإنسانية والمهنية في تحقيق نجاح الإدارة المدرسية؟

أهداف الدراسة:

- الكشف عن مدى اهتمام القائمين على الإدارة المدرسية وتطبيقهم للعلاقات الإنسانية والمهنية.
- معرفة مدى اهتمام المديرين بتحقيق الحاجات المادية والمعنوية لأعضاء الإدارة المدرسية وسعيهم لتحقيق جو تنظيمي اجتماعي في المدرسة.
- معرفة عوامل تحقيق وتجسيد العلاقات الإنسانية والمهنية في الإدارة المدرسية.
- التعرف على مدى ممارسة وظائف الإدارة المدرسية اعتمادا على عوامل العلاقات الإنسانية كالاتصال والمشاركة والتفويض.

أهمية الدراسة:

1- الأهمية النظرية:

وهي التطرق إلى المعرفة العلمية حيث سيكون من الأمور التي سنتطرق لها الدراسة التعريف بالعلاقات الإنسانية في علم الإدارة ومداخلها النظرية، وكذلك التعريف بالإدارة المدرسية وفعاليتها وعوامل تحقيقها.

2- الأهمية التطبيقية:

- 1- تعتبر المدرسة أحد أهم مؤسسات إعداد الموارد البشرية وتنميتها معرفيا وفنيا ونفسيا لتنمى مع تطلعات المجتمع، فهي بمثابة مصنع للبشر.
- 2- نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها يتحقق من خلال فعاليتها وإدارتها وفعالية دور المدير فيها واهتمامه بالعلاقات الإنسانية في تعامله مع أعضاء الإدارة المدرسية.
- 3- الوعي الحقيقي بالدور الفعال الذي تلعبه العلاقات الطيبة بين أعضاء الإدارة المدرسية في بلوغ الأهداف.
- 4- فعالية العلاقات الإنسانية جديرة بالبحث والتنقيب والتشخيص تشخيصا دقيقا للوقوف على متطلباتها لتحقيق وتحقق معها متطلبات قطاع الموارد البشرية.

تحديد مصطلحات الدراسة:

المفاهيم مصطلحات تشير إلى طبيعة الموضوعات والظواهر التي يقوم الباحث بدراستها كما تعتبر اللغة العلمية التي يتداولها المتخصص في فرع من الفروع العلمية. (رشوان، 2003، 215)

1- العلاقات الإنسانية:

تعرف العلاقات الإنسانية في معجم مصطلحات العلوم الإدارية بأنها: «العلاقات التي تنطوي على خلق جو من الثقة والاحترام المتبادل والتعاون بين أصحاب العمل والعمال، كما تهدف إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة الإنتاج». (بدوي، 1994، 233)

ويعرفها K.Davis بأنها: «تقوم على التفاعلات بين الناس حيث يجتمعون في تشكيلات لتحقيق أهداف محددة، فالعلاقات الإنسانية هي فن وعلم تهدف إلى تحقيق التكامل بين الناس في موقف العمل يدفعهم إلى العمل معا بشكل منتج ومتعاون فيه رضا اقتصادي ونفسي واجتماعي». (أحمد، 2002، 328)

فكيت ديفيز K.Davis يعتبر العلاقات الإنسانية هي التكامل بين الناس في موقف العمل ويؤدي إلى إثارة دوافعهم ورضاهم والانكباب نحو العمل والدأب عليه لرفع الإنتاج والتعاون لتحقيق اشباعاتهم المختلفة، فالعلاقات الإنسانية تعتبر جزء من الأبعاد الشاملة للتنظيم، لأنها علاقات قائمة بين العمال فيما بينهم وبين العمال وقمة هرم التنظيم التي هي قوام العلاقات الصناعية سواء كانت هذه العلاقات تتمثل في المشاعر المتبادلة بين العمال والموظفين فيما يخص القوانين الرسمية، أو تلك العلاقات التي يبينها العمال فيما بينهم نتيجة قيامهم بمهمة واحدة ونتيجة للتعاون فيما بينهم في أداء عمل واحد.

إن المعنى الذي يستنتج من مفهوم العلاقات الإنسانية، هو أن الإنسان لا يستطيع أن يعيش بمفرده ولا أن يعمل بمفرده، وتشير كلمة "العلاقات" إلى أن هناك روابط واتصالات بين شخصين فأكثر، مثل العلاقات بين أفراد الأسرة أو جماعات العمل، أو بين موظفي مؤسسة معينة فيما بينهم، أو بينهم وبين الأفراد الذين يترددون على هذه المؤسسة.

وتشير كلمة "الإنسانية" إلى معنيين هما:

الأول: أن العلاقة تتم بين إنسان وإنسان آخر، وليس بين إنسان وشيء مادي.

الثاني: أنه في هذه العلاقة ينبغي أخذ الخصائص الإنسانية بعين الاعتبار.

وتشير كلمة "المهنية" إلى أن العلاقات الإنسانية تربط بين أشخاص أثناء تأديتهم "لمهنة لها أهداف مشتركة بينهم".

ونستنتج من هذا التعريف أن العلاقات الإنسانية والمهنية على أنها: بذل الجهد لإقامة تفاهم متبادل بين أشخاص يشتركون في أداء مهنة يحققون من خلالها هدفا واحدا. (جميل، 1973، 31)

ولكن هذا التفاهم المتبادل لا يقوم على عنصر الاحترام والاستقبال الحسن والترحاب وغيره، بل أيضا على أداء الأعمال أداء حسنا، ولقد تم التعبير عن هذه الفكرة بالمعادلة التالية:

" العلاقات الإنسانية والمهنية الممتازة = الأداء الجيد x المعاملة الطيبة "

والعلاقات الإنسانية والمهنية ملزمة لكل أعضاء المؤسسة المهنية، سواء كانوا رؤساء أو مسؤولين وأيا ما كانت طبيعة العمل الذي يؤديه، إلا أن التقاليد وحتى القانون يلزم بها رئيس المؤسسة قبل غيره من العاملين بها، لأنه بالإضافة إلى امتلاكه للسلطة الرئاسية التي تخول له إعطاء أوامر واتخاذ قرارات تؤثر في العاملين في المؤسسة وعلى سيرها، فهو يمتلك أيضا تأثيرا معنويا وأديبا على المؤسسة والعاملين فيها، ولهذا فهو مطالب بالدرجة الأولى بان ينشئ هو أسس هذه العلاقات ويسهر على تنميتها وتطويرها وتعميمها واستمرارها.

ورئيس المؤسسة التعليمية، يؤدي وظيفة من أهم وأخطر الوظائف في السلم التعليمي، فهو في الخط الأمامي من العمل التربوي، ويمثل حلقة وصل بين المؤسسة والمتواجدين فيها من إداريين وأساتذة وتلاميذ وعمال، والمحيط الاجتماعي من ناحية، وبين المؤسسة والسلطة الوصية من ناحية أخرى. وعمل رئيس المؤسسة- التعليمية هو في الحقيقة عمل صعب، ومحاط بضغوط كثيرة ومن جهات متعددة، فهو يقابل يوميا مشكلات مدرسية تتطلب منه الصبر والمثابرة، والمتابعة المستمرة، وتتمثل هذه المشكلات في نزاعات وقضايا وطلبات تواجهها المؤسسة، لذا فهو مطالب بأن يوجد توازنا بين حاجات وأهداف المؤسسة من ناحية، وبين مطالب العاملين بها من ناحية أخرى، وإيجاد هذا التوازن في المؤسسة من قبل رئيسها، هو في الحقيقة عمل محوري يساهم في استقرار المؤسسة التعليمية، ويدفع بها إلى العمل الجاد لتحقيق أهدافها.

2- الإدارة المدرسية:

من أجل التوصل إلى تعريف إجرائي بسيط لمفهوم الإدارة المدرسية نعرض بعض التعريفات التي وردت في التراث النظري، والتي يمكن تصنيفها إلى تعريفات بنائية وأخرى وظيفية.

يعرّف Getsiles الإدارة المدرسية بأنها: «عبارة عن تسلسل هرمي بين الرؤساء والمرؤوسين (بين مدير المدرسة وبقية العاملين فيها من نواب ومستشارين ومعلمين وموظفين ومستخدمين وتلاميذ...) ويتم توزيع المهام الموكلة لكل فرد في المؤسسة التعليمية في إطار اجتماعي بما يؤدي إلى تحقيق الأهداف التي تسعى لتحقيقها المدرسة». (الأغبري، 2000، 69)

تعرف الإدارة المدرسية بأنها: «العملية التي يتم بمقتضاها تعبئة الجهود الإنسانية المادية والتنظيمية والتنسيق بينها وتوجيهها لتحقيق الهدف أو مجموعة الأهداف التي تسعى مؤسسة ما إلى تحقيقها سواء كانت هذه المؤسسة مدرسة أو مصنعا أو متجرا». (أحمد وحافظ، 2003، 10)

فمن خلال هذين التعريفين يمكن أن نستخلص تعريفا إجرائيا للإدارة المدرسية كالاتي: "جهاز إداري يتكون من ثلاثة مستويات، الأول إداري يشمل المدير ونائبه ومستشارين وموجهين والثاني مهني وفني يشمل الأساتذة، والثالث خدمي يشمل العمال الآخرين، يقومون معا بمجموعة من العمليات والأنشطة كالخطيط، التنظيم، التنسيق، التوجيه، الرقابة، التقويم تحت إشراف مدير المدرسة ذي المهارات الإدراكية والذاتية والفنية والإنسانية في تعامله مع أعضاء الجهاز الإداري وتحقيق الأهداف المنشودة خاصة بناء وإعداد التلميذ من جميع النواحي العقلية الأخلاقية، الاجتماعية، الوجدانية والجسمية ليتكيف بنجاح في مجتمعه ويساهم في تقدمه شريطة أن يتم كل ذلك في جو تسوده العلاقات الطيبة عن طريق التعاون والمشاركة والاتصال والتكامل بين أعضاء الجهاز الإداري".

وظائف الإدارة المدرسية:

يقصد بالإدارة مجموعة عمليات يتم بموجبها تهيئة الإمكانيات البشرية والمادية وتوجيهها لتحقيق أهداف المؤسسة التي توجد فيها، وتقوم الإدارة المدرسية أثناء تأدية نشاطاتها بعدة وظائف تعتبر جوهر عملها وهي:

1- التخطيط: هو أول وظيفة في الإدارة المدرسية، وله الأولوية على جميع وظائف الإدارة الأخرى فلا يمكن تنفيذ الأعمال بطريقة حسنة دون تخطيط لها، فالتخطيط هو مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل وينتهي باتخاذ القرارات بما يجب عمله، مثل تفويج المتعلمين وتوزيع استعمالات الزمن الأسبوعية وتوزيع المواد الدراسية، برمجة رزنامة الامتحانات، برمجة الاجتماعات، وإسناد المهام للعاملين في المؤسسة وغيرها. (عصمت، 1984، 112)

والتخطيط سلسلة من القرارات تتجه إلى إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف في المستقبل، فالإدارة تنتبأ بالمستقبل فتخطط له، ثم تنفذ ما خططت له من أجل تحقيق أهداف محددة. وفي التخطيط يحرص المدير على الإجابة عن الأسئلة التالية: ماذا ينبغي عمله؟ ومتى ينبغي عمله؟ وأين ينبغي عمله؟ وكيف ينبغي عمله؟ وعندما تتم الإجابة عن هذه الأسئلة بكفاءة، فإنها تسجل عادة في صورة تعليمات مكتوبة توجه إلى الموظفين للتنفيذ، ويشترط في هذه التعليمات ما يلي:

(1) أن تكون واضحة وصريحة ومفهومة من جميع الموظفين وخاصة من الموظف الذي سيكلف بتنفيذها.

(2) ألا تتعارض مع الأهداف التعليمية.

(3) ألا تتعارض بعضها مع البعض.

(4) أن تكون ممكنة التطبيق.

(5) أن تكون مبسطة يسهل فهمها وأداؤها. (منصور حسين، 93)

2- التنظيم: هو العنصر الثاني في الوظيفة الإدارية، ويمثل أول مرحلة في إجراءات التنفيذ لما تم التخطيط له وأثناء القيام بوظيفة التنظيم، ينبغي على المدير أن يجد إجابات ناجحة عن الأسئلة التالية: من الذي يقوم بالمهمة؟ ما مقدار مسؤوليته؟ ما علاقة نشاطه بأنشطة أخرى؟ ما المكان الذي ينجز فيه المهمة؟ ولهذا فإن وظيفة التنظيم تتضمن ثلاثة عناصر أساسية هي:

(1) تقسيم العمل إلى مهام وأنشطة محددة.

(2) إسناد كل مهمة أو نشاط إلى من هو أهل لها.

(3) التنسيق بين هذه المهام رأسياً وأفقياً من أجل تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف.

هناك عدة مبادئ يسهل عليها التنظيم وهي:



شحن (1) مبادئ التنظيم

3- التوجيه: ويعني إصدار تعليمات باستمرار، سواء كانت شفوية أو كتابية إلى الموظفين، كل حسب مهمته لتنفيذ أعمالهم كما تم التخطيط لها. ومن هذا فإن التوجيه لا يحدث أثناء وظيفتي التخطيط والتنظيم، بل أثناء القيام بتنفيذ ما تم التخطيط له لأنه يتوقف على وضوح الأهداف والمهام لجميع العاملين، ويهدف إلى جعل المرؤوسين يعملون ما هو مطلوب منهم.

ويقوم التوجيه على عدة مبادئ هي:

- 1) **وحدة مصدر الأوامر:** أي أن تصدر الأوامر من مسؤول واحد.
- 2) **الإشراف المباشر:** أي أن يتصل المشرف بالموظفين بصورة مباشرة.
- 3) **اختيار الأسلوب:** أي أن يختار المشرف الأسلوب المناسب للتوجيه بما يتفق وطبيعة المهمة أو صعوبتها وكذلك مع خصائص الموظف، إن كان ذا خبرة كبيرة أو قليل الخبرة في هذه المهمة.

4) **الرقابة والمتابعة:** تعني الرقابة والمتابعة تفقد وتصحيح أداء الموظفين، والتأكد من أن انجازهم للمهام التي تم تكليفهم بها، تسير كما تم التخطيط لها، وكما نصت عليها التعليمات الصادرة في شأنها من أجل تحقيق الأهداف، والتعرف على جوانب الضعف والأخطاء لمعالجتها ومنع تكرار حدوثها، وتشمل الرقابة السلوك والأشياء.

وبما أن الرقابة تنطوي ضمناً على الخطة والأهداف، فإنها تكون على ما إذا كانت المهام التي تم التخطيط لها من أجل بلوغ أهداف محددة، تسير سيرا حسناً أم لا، وبالتالي فإنه لا يمكن لأي مسؤول القيام بالرقابة دون أن يتوفر على خطة للعمل وأهداف واضحة. (نوال، 1993، 106)

وتمر عملية الرقابة والمتابعة بثلاث خطوات هي:

- 1) تحديد المعايير أو المحكات الرقابية.
- 2) قياس الأداء ومقارنته بالمعايير أو المحكات.
- 3) تصحيح الأخطاء. (عادل ، 1996، 17)

4- التقويم: وهو إصدار الأحكام على مدى مطابقة النتائج المحصل عليها للأهداف المحددة، وهو عملية أساسية لكل مسؤول للتعرف على ما تم إنجازه بشكل حسن، وما تم إنجازه براءة، وما لم يتم إنجازه إطلاقاً ومن ثم الاطلاع على العوائق التي واجهت عملية الإنجاز للقيام بالتحسين والتعديل والتطوير.

وتتم عملية التقييم على مستويين هما:
الأول: التقييم الكلي للعملية الإدارية والتعليمية.
الثانية: تقييم كل عملية على حدة.

ويهدف التقييم في كلتا الحالتين إلى تقدير الكفاية الداخلية لكل عملية، ويتوقف التقييم على ثلاثة دعائم أساسية هي:

- 1) وجود أجهزة للمتابعة الدائمة لكل عملية.
 - 2) تحديد المعايير أو المحكات الإجرائية التي يتم التقييم طبقا لها.
 - 3) وجود جهاز لجمع المعلومات وتحليلها واستخلاص النتائج. (عادل، 1997، 20)
- وهناك مجالات متعددة للتقييم منها ما يلي:



شكل (2) مجالات التقييم

5- اتخاذ القرارات: إن مختلف العمليات التي تكون متضمنة في التخطيط والتنظيم وما يصحبها من أنشطة إدارية وتربوية، هي في الواقع سلسلة من القرارات فكل موقف إداري أو تعليمي يمثل مشكلة تتطلب اتخاذ قرار لحلها والتغلب عليها.

ولكي يتخذ المسؤول قرارات رشيدة بشأن القضايا التي تثار في المؤسسة، عليه أن يمر بأربع مراحل هي:

- 1) التعرف على المشكلة التي يتعين اتخاذ قرار بشأنها وتحديدتها.
- 2) جمع معلومات كافية حولها.
- 3) اقتراح الحلول الممكنة لها ومناقشتها مع الجهات التي يعينها الأمر.
- 4) اختيار الحل الأحسن، ومن ثم إصدار القرار في الوقت المناسب لتنفيذه. (ممدوح، 1996، 54)

ولكن من هو المدير الذي يستطيع أن يحقق هذه الوظائف الإدارية بأفضل السبل ويحقق أهداف المؤسسة؟

هناك في الحقيقة أنواع من المديرين نتناول الحديث عنهم في الفقرة التالية.

أنماط السلوك الإداري:

هناك أنماط متعددة للمديرين والسلوك الإداري، ولكل نمط خصائصه والمبادئ التي يقوم عليها ويمكن إيجازه في ثلاثة أنماط رئيسية وشائعة، نذكرها فيما يلي:

1- النمط التسلطي: هو من النوع الاستبدادي، يركز اهتمامه على العمل والنظام وتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية على حساب العلاقات الإنسانية التي تربطه بالعاملين معه، فهو يهتم بحفظ القوانين واللوائح وتطبيقها حرفياً، ويستمد قوته منها، ويعمل على تثبيت كل السلطات في يده، وهو المصدر الوحيد للأوامر في المؤسسة. (خطاب، 1996، 167)

وهذا النوع من المديرين لا يقيم وزناً للنواحي الإنسانية في العمل، ويستخدم أساليب الإكراه والتخويف، ولا يسمح بأي مناقشة أو تفاهم أو تشاور، ولا تربطه علاقات طيبة مع المرؤوسين، فهم ينجزون أعمالهم تجنباً للعقاب وليس حباً في العمل.

وهذا النوع من المديرين يفيد عندما تكون مدة العمل قصيرة، إلا أنه يكون سيئاً في المدى الطويل لأنه سيشتت بين الموظفين مشاعر عدم الارتياح والتذمر، وتظهر جماعات داخل المؤسسة تعارضه فتكثر الاحتجاجات والمنازعات، ولا يمكن عندئذ تحقيق أهداف المؤسسة.

2- النمط التسبيبي: المدير التسبيبي عكس المدير التسلطي، وهو من النوع الفوضوي المهمل الذي ينعدم عنده تحديد المسؤوليات، ويتهرب من تحملها، ويفوض السلطات للمرؤوسين على أوسع نطاق، ويترك لهم الحرية في إصدار القرارات، ووضع الحلول لإنجاز العمل، ولا يجدونه عندما يكونون في حاجة إلى نصحه وإرشاده أو عندما يعجزون عن إنجاز أعمالهم، أو تتعارض آراؤهم أو تصطدم ببعضها البعض وهو لا ينال احترام مرؤوسيه، بسبب ما يشعرون به من ضياع وقلق فتضيع جهودهم وجهود المؤسسة.

3- النمط الديمقراطي: أما المدير الديمقراطي فيعتمد في عمله على المشاركة في عمليات التخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات، مما يشعر العاملين معه بالالتزام بالعمل، وتحمل المسؤولية تجاهه، فهو يشجع المرؤوسين على حرية الاتصال والتشاور معه ومع بعضهم البعض، ولا يتردد في تقديم المساعدة والمشورة للعاملين معه، مادام ذلك يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، ويفضل المدير في النمط الديمقراطي أن يكون قائداً لا رئيسياً، يسعى إلى توطيد العلاقات الإنسانية الطيبة داخل المؤسسة انطلاقاً من نفسه هو فيشتيع الهدوء والاتجاه الجماعي إلى إنجاز العمل.

والحقيقة أن العمل الذي تمارسه أية جماعة بشرية، لا يكفي لنجاحه توفر الإمكانيات المادية والبشرية، بل لا بد من توفر تواصل وروابط طيبة بين العاملين، وهذا في كل الجماعات البشرية انطلاقاً من أول جماعة بشرية ظهرت على وجه الأرض، وهي الأسرة، فإذا لم تكن الأسرة علاقات طيبة وروابط متينة بين أعضائها، تفككت وضاع الهدف الذي أنشئت من أجله وهذا المبدأ ينطبق على كل الجماعات البشرية مهما كانت أولية أو ثانوية، ومهما اختلفت أهدافها ومكوناتها وأحجامها، وسواء في المؤسسات التربوية أو غيرها.

ونوعية العلاقات السائدة بين أعضاء الجماعة الواحدة، هي المحرك الحقيقي للعمل فيها، سواء في حالة الاتجاه إلى الأحسن أو في حالة الاتجاه إلى الأسوأ والتدهور، وقد تمت ملاحظة هذه الظاهرة سواء من خلال نتائج الأبحاث العلمية في هذا المجال، أو من خلال المشاهدات اليومية العادية. (الجندي، 1997، 188)

أهم مهارات إدارة المدير للعلاقات الإنسانية بنجاح:

ولكي يستطيع مدير المؤسسة أداء هذه المهمة الهامة، ويؤدي كذلك الأدوار الأخرى بمستوى ناجح وهناك مجموعة من المهارات والكفاءات التي ينبغي أن يتصف بها ما يلي:

1- المهارة الفنية: تتمثل في فهم لوائح التعليم وقوانينه، وإدراك المدير لحقوقه واختصاصاته ومسؤولياته حتى لا يصدر قرارا ليس من حقه، ولا يتوانى عن إصدار قرار يقع في نطاق اختصاصاته ومسؤولياته، وعندما يكلف موظفا بإنجاز مهمة ما، ينبغي أن يعرف من أين تبدأ هذه المهمة وأين تنتهي، حتى يمارس وظائف التوجيه والرقابة والمتابعة والتقييم بطريقة صحيحة وناجحة، وتكتسب هذه المهارة بالخبرة في ممارسة المهنة، ومن خلال برامج التدريب المهني أثناء العمل، ومختلف أشكال التدريب المهني المتخصص.

2- المهارة الإدراكية: تتمثل في اتساع منظور الرؤية عند المدير وقدراته على النظرة الشمولية للقضايا والموضوعات والمشكلات التي تعرض عليه في اتصالها بالمنهج والأنشطة التربوية وأهداف المدرسة وصالح المتعلمين وأعضاء هيئة التدريس، وتوافقها مع السياسة التعليمية وأهداف المجتمع، وهذه المهارة تعتمد على عاملين أساسيين هما: الخبرة والذكاء بالإضافة إلى المشورة الهادفة، فالمدير الناجح هو الذي يفكر في قضايا مؤسسته بهدوء وروية، بنظرة شمولية إلى جميع العوامل المتصلة بالقضية والمدير من هذا النوع يكون قادرا على اتخاذ القرار الرشيد في الوقت المناسب وبالسرعة اللازمة وبالكفاءة المطلوبة.

3- الكفاءة الاجتماعية: وتتصل بالفهم للذات وللآخرين وللمطالبهم وحاجاتهم النفسية والاجتماعية، والقدرة على التعامل مع الآخرين بشكل يحبب العاملين في عملهم وفي المدرسة وفي الإدارة، وتتيح لهم فرص التعبير عن آرائهم ومشكلاتهم، وهذه المهارة تكتسب من خلال عدة أساليب تدريبية كالمحاضرات والمناقشات وتمثيل الأدوار وتبادلها. (جمال، 1993، 74)

4- المهارة التربوية: تتمثل في قدرة المدير على معالجة قضايا المدرسة بأسلوب تربوي مما يتطلب إلمامه بأصول التربية وعلم النفس، وتحويل هذا الفهم النظري إلى ممارسة في الواقع العملي، وتبرز هذه المهارة في تعامل المدير مع المدرسين والمتعلمين وأولياء الأمور، وعلاج المشكلات التي تعرض عليه وتوزيع وقته على جميع الأعمال والمهام المطلوبة منه داخل المدرسة.

أثناء الحديث عن خصائص المدير الديمقراطي، تبين أنه يعمل على إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين معه، فما هي هذه الحاجات الإنسانية؟ وكيف يمكن إشباعها في بيئة العمل؟

للإجابة عن هذه الأسئلة، ينبغي تناول الفقرات التالية: معنى الحاجة، علاقة الحاجات بالسلوك

أنواع الحاجات الإنسانية، كيفية إشباعها في بيئة العمل.

أسس العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية:

بعد أن تم عرض الأسس الإدارية والنفسية للعلاقات الإنسانية، التي ينبغي أن تسود المؤسسات التعليمية، نورد في الفقرات التالية الأسس السلوكية لإقامة هذه العلاقات في مستوى طيب وقوي في هذه المؤسسات، وهذا كذلك في ضوء مناقشات عديدة تمت بين المختصين في الإدارة المدرسية وعلم النفس المهني حول مجال العلاقات الإنسانية وتم اقتراح الأسس التالية:

1) في مجال التسيير الإداري:

- 1- على المدير أن يتعلم مهامه الإدارية بإتقان، لأنه تبين أن جهل المديرين لمهامهم الإدارية هو السبب في إثارة المشكلات بينهم وبين مرؤوسيه.
- 2- أن تكون التعليمات التي يصدرها واضحة وصريحة ومفهومة، حتى لا توقع الموظفين في أخطاء.
- 3- من حسن التنظيم أن يكلف كل عامل بما يستطيع أن يعمل.
- 4- المدير هو المسؤول الأول في المؤسسة إلا أنه ينبغي عليه ألا يتعدى على اختصاصات الموظفين.
- 5- إن المدير الذي يصدر القرارات، ولكن عليه أن يشرك الموظفين كل واحد في مجال اختصاصه في اتخاذ القرارات.

2-) في مجال علاقات المدير بالمرؤوسين:

- 1- أن يدرك أن العلاقات السائدة بين أعضاء الجماعة الواحدة هي المحرك الحقيقي للعمل فيها.
- 2- أن يدرك أن توفر الإمكانيات المادية والبشرية لا يكفي لإنجاح العمل، بل لا بد من توفر تواصل وروابط طيبة بين العاملين.
- 3- أن يدرك أن كل عامل يمكن أن يكون جيدا وفعالاً، وأن يحب عمله.
- 4- أن يدرك أن العامل لا يتأثر في عمله بإشباع حاجاته المادية فقط، بل بإشباع حاجاته النفسية والاجتماعية كذلك، وهي الأهم كالشعور بالأمن والانتماء والاحترام وغيره.
- 5- أن يدرك أن العامل يمكن أن يتعرض لمشكلات داخل المؤسسة أو خارجها، فتؤثر سلباً في انضباطه في العمل.
- 6- أن يدرك أن هناك فروقا فردية بين سمات الشخصية للموظفين، مما ينبغي أن لكل موظف خصائصه الشخصية التي يختلف فيها عن الآخرين، وينبغي التعامل مع كل واحد على هذا الأساس.

- 7- أن يعمل على التعرف على ما يتصف به كل موظف من قدرات ومهارات وإمكانات حتى يكلف كل موظف بالعمل الذي يستطيعه.
- 8- أن يدرك أنه لا تكفي النية الحسنة وتبادل الابتسامات في نجاح العلاقات الإنسانية الطيبة، بل لا بد من تحمل المسؤولية كاملة وإيجاد هذا التحمل ماديا ومعنويا.
- 9- أن يسعى دائما إلى تقديم المشورة والمساعدة للمرؤوسين ليدلهم أمامهم الصعوبات التي تعترضهم في العمل.
- 10- أن يدرك أنه لا يمكن له أن يسير المؤسسة بمفرده، بل لا بد من تظافر جهود جماعية مخصصة، وهذا لا يتأتى إلا بإقامة علاقات إنسانية طيبة بينه وبين المرؤوسين من ناحية، وبين المرؤوسين فيما بينهم من ناحية أخرى.
- 11- أن يدرك أنه بصفته رئيسا للمؤسسة وللعاملين فيها، عليه أن يتقبل كل الذنوبات والميول والاتجاهات الموجودة في أوساط الموظفين، فلا يسخر من أحد بسبب أفكاره، أو التخصص الذي يدرسه، أو يصفه بالتطرف أو ببعض النعوت التي لا يتقبلها.
- 12- أن يدرك أهمية المشاركة الوجدانية، فيتعرف على مشكلات الموظفين ويحاول مساعدتهم ويسألهم عنها ويشجعهم على التغلب عليها، كما يشاركهم أفراحهم، ويشجع هذا السلوك في المؤسسة.
- 13- أن يكون قدوة للمرؤوسين في الانضباط والفعالية. (يوسف، 1989، 209)

3) في مجال مواجهة المشكلات:

- 1- عند محاولة علاج مشكلة سلوكية ما، فلا ينبغي التركيز على المشكلة وإهمال الموظف الذي ربما يكون يعاني من مشكلات ضاغطة، لذا صدر منه سلوك سيء، كعدم رضاه عن المعاملة التي يتلقاها في المؤسسة، وإلا ستزداد الأمور سوءا.
- 2- على المدير أن يتعلم أكثر من طريقة لمواجهة المشكلات، لأن هناك مديرين تعلموا طريقة القهر والتسلط لمواجهة المشكلات، فتعودوا عليها ولم يتعلموا غيرها، رغم أنها لا تصلح لكل المواقف وتضر بالفعل.
- 3- الحزم ضروري للقيادة الناجحة، وعلى المدير أن يكون حازما ومتشددا في مواجهة المشكلات فور ظهورها في المؤسسة، ولكن مع العدل.
- 4- إن أفسى شعور يختبره الموظف، هو شعوره بالظلم من رئيس المؤسسة، ولذا ينبغي أن يكون المدير عادلا في العقوبات وفي المكافآت، وفي توزيعه للاهتمام بالموظفين، وعادلا في الثناء عليهم وتشجيعهم، وعادلا في مكافآته لهم، وعادلا في الاعتراف لهم بمجهوداتهم في نجاح المؤسسة ولا ينسب ذلك إلى نفسه أو إلى البعض منهم فقط وإذا أحس الموظف بالظلم حتى ولم يظهره في حينه، سيظهره يوما ما على شكل حقد جارف.
- 5- أن يتصف بالثبات في الأساليب التي يتخذها لمواجهة المشكلات.

- 6- أن يتسامح مع أخطاء العاملين البسيطة وأن يكون صبوراً معها.
- 7- أن يتجنب مواجهة الموظف المسيء أمام زملائه أو أمام المتعلمين.
- 8- إذا أخطأ الموظف، فلا يكتفي المدير بإبراز خطئه، بل أن يقدم البديل الصحيح.
- 9- عندما يصدر خطأ من الموظف، أن يسأل أولاً لماذا حدث هذا الخطأ، قبل أن يتخذ أي إجراء.
- 10- أن يتجنب التهكم والسخرية والتقليل من شأن الموظف، بل أن يرشده وينصحه بالتالي هي أحسن.
- 11- أن يدرك أن العمل ليس جزءاً من شخصيته، بل جزء من اهتماماته، حتى يبعد من ذهنه أن إساءة الموظف في العمل إهانة له.
- 12- أن يتبنى الفلسفة التي تقول: الثواب أفضل من العقاب في التحكم في سلوك العامل فيمدح الموظف ويشكره كلما أتى بسلوك حسن وجيد، ويتغاضى عنه عندما يأتي بسلوك غير مقبول ويكون بسيطاً ولأول مرة.
- 13- من حق رئيس المؤسسة أن يعاقب الموظف المسيء ولكن:
 - لا يعاقب حتى يسمع وجهة نظر الموظف المسيء.
 - لا يعاقب حتى يستنفذ كل الطرق الأخرى.
 - لا يعاقب وهو في حالة غضب.
 - لا يتذبذب في استخدام العقاب.

خاتمة:

قد عمدت الدراسة إلى تقديم صورة واضحة عن الإدارة المدرسية وأنماط السلوك الإداري، والمهارات التي ينبغي أن يتسم بها رئيس المؤسسة التعليمية، كما قدمت الدراسة مفهوم العلاقات الإنسانية والمهنية ومفهوم الحاجات الإنسانية الأساسية وأنواعها ودور إشباعها في توطيد العلاقات الإنسانية الطيبة في المؤسسة التعليمية.

كما تم استعراض بعض الأساليب العلمية التي ينبغي أن يعمل بها رئيس المؤسسة التعليمية من أجل إقامة علاقات إنسانية قوية ومتينة ودائمة.

وقد تبين أن العلاقات الإنسانية الطيبة في المؤسسات التعليمية ضرورية وملحة، ونظراً لما يسود في ظلها من تعاون ودافعية قوية نحو العمل.

ولذا ندعو إلى تدعيم هذا الاتجاه من خلال الاقتراحات التالية:

- تكوين رؤساء المؤسسات التربوية وتدريبهم على إتقان مهامهم الإدارية والمهنية، وإكسابهم المهارات الإدارية الضرورية في تسيير الإدارة وقيادة الأفراد نحو العمل بدافعية مرتفعة.
- الالتزام بتطبيق معايير اختيار المدرسين والهيكل الإداري في المدرسة، والعاملين في الإشراف التربوي والإداري عن طريق اختيار من يتمتعون بمهارات متميزة في العلاقات الإنسانية.

- عقد دورات تدريبية إلزامية أثناء الخدمة للمدرسين والهيكل الإداري في المدرسة تتناول أهمية العلاقات الإنسانية وفنونها المختلفة.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

- الأعبري، عبد الصمد(2000). الإدارة المدرسية- البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر. بيروت: دار النهضة العربية.
- الجندي، عادل السيد(1997). الرضى الوظيفي للمعلم ومدى إسهام الإدارة التعليمية في تحقيقه دراسة تحليلية ميدانية. *مجلة التربية بالأزهر*، (67). نوفمبر.
- الجندي، عادل السيد(1996). الرقابة وتقييم الأداء كمهارة أساسية لمدير المدرسة الفعال. *التربية المعاصرة*. تصدر عن رابطة التربية الحديثة. القاهرة. (42) يوليو.
- العجمي، محمد حسنين(2000). الإدارة المدرسية. القاهرة: دار الفكر العربي.
- حافظ ، فرج أحمد وحافظ محمد صبري(2003). إدارة المؤسسات التربوية. القاهرة: عالم الكتب.
- جمال محمد أبو الوف(1993). الأسس النفسية في الإدارة المدرسية من منظور الإسلام. *مجلة علم النفس المعاصر*. (7)2. أبريل / يونيو.
- جميل، أحمد توفيق(1984). إدارة الأعمال. بيروت: دار النهضة العربية.
- خطاب، سمير عبد القادر(1996). تصورات المعلمين عن النمط الإداري الديمقراطي لمدير المدرسة وعلاقتها بتحفيظهم على العمل المدرسي. *مجلة التربية بالأزهر*. عدد أبريل.
- رشوان، حسين عبد الحميد(2003). أصول البحث العلمي. الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
- سدني م، جورارد(1973). الشخصية بين الصحة والمرض(التكيف الشخصي). ترجمة: سيد خير الله وآخر. مصر: مكتبة الأنجلو المصرية.
- عصمت مطوع، إبراهيم وآخرون(1984). الأصول الإدارية للتربية. (ط2). مصر: دار المعارف.
- ممدوح، الصدفي محمد(1996). قدرة مدير المدرسة على التصرف في بعض المواقف المدرسية في ضوء سنوات الخبرة في مجال الإدارة المدرسية: دراسة ميدانية. *مجلة التربية بالأزهر*. (56) يونيو.
- نبراي، يوسف إبراهيم(1989). ناظر المدرسة ومعضلة تعدد الأدوار. *مجلة كلية التربية بدولة الإمارات العربية المتحدة*. (4). مارس.