

دور العلاقات الإنسانية في سيرورة القيادة بين الممارسة والتنظير
عواطف ملوكة^{1,*}، ناديا بوشلالق²

^{2,1} مخبر تطوير الممارسات النفسية و التربوية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة (الجزائر)

The role of human relations in the leadership process between practice and theory

Aouatef Melouka^{1,*} Nadia Bouchellaleg²
meloukaaouatef69@gmail.com bchnadia2000@yahoo.fr

Psycho-educational Practices lab, Kasdi merbah University, OUARGLA, (Algeria)

تاريخ الاستلام: 13/10/2019؛ تاريخ القبول: 19/10/2020؛ تاريخ النشر: 28/02/2023

Abstract: This article aims at exploring the role of human relations in the management process for leaders as it is a fundamental reason for the success of the team and the achievement of its educational and educational goals.

The content analysis method was used through previous studies and some field data.

The results concluded that the most important human relations skills are: (communication skill, listening skill, dialogue skill, sympathy skill, persuasion skill, presentation and speech skill)

Keywords .Human relations, leadership, role, practice, theorizing

ملخص: يهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور العلاقات الإنسانية في سيرورة الإدارة للقادة باعتبار أنها سببا جوهريا في نجاح الفريق وتحقيق أهدافها التربوية والتعليمية. وتم استخدام منهج تحليل المضمون من خلال الدراسات السابقة وبعض المعطيات الميدانية. وتوصلت النتائج إلى أن أهم مهارات العلاقات الإنسانية تتمثل في: (مهارة التواصل ن مهارة الاستماع، مهارة الحوار، مهارة التعاطف، مهارة الإقناع، مهارة العرض والإلقاء) الكلمات المفتاحية: العلاقات الإنسانية، القيادة، دور، الممارسة، التنظير.

*corresponding author

1. مقدمة

إن طبيعة النفس البشرية تميل بلا شك إلى الكلمة الطيبة والمحادثة اللطيفة والحوار البنّاء والعلاقات الإنسانية المتبادلة التي تضيء نوعاً من التفاهم والتشاور والتواصل الإيجابي بين أفراد المجتمع المدرسي، ومما شك فيه أن هذه العلاقات الإنسانية تلعب دوراً هاماً وكبيراً في مجال القيادة التربوية مما لها من تأثير إيجابي على العاملين في هذا القطاع الحيوي والذي يؤدي بدوره إلى تحقيق الرضا النفسي لديهم والذي يساعد على تحقيق الأهداف المنشودة.

وفي هذا السياق تندرج هذه الورقة البحثية والتي نحاول من خلالها تسليط الضوء على دور العلاقات الإنسانية في القيادة التربوية، حيث نتطرق في البداية إلى مفهوم العلاقات الإنسانية بصفة عامة وكذا تفاعلها مع القيادة التربوية، ثم نخص بالتحديد بعض مهارات العلاقات الإنسانية (التواصل، الاستماع، الحوار، التعاطف، الإقناع، العرض والإلقاء) من حيث جزئية وخصوصية كل مهارة ومن ثم إبراز الترابط بينها لتحقيق ممارسة حقيقية ومكتملة للعلاقات الإنسانية، وفي الأخير ومن خلال هذا الطرح نعرض إلى تقديم تقييم لواقع ممارسة بعض القيادات التربوية لمهارات العلاقات الإنسانية من خلال بعض الدراسات الميدانية.

2. الإشكالية: تتمثل تساؤلات هذه الدراسة في ما يلي:

ما دور العلاقات الإنسانية في سيرورة القيادة بين الممارسة والتنظير؟

3. أهداف الدراسة:

- الإجابة على تساؤل الدراسة.

- الكشف عن مختلف العلاقات الإنسانية والتي يجب الاتصاف بها من قبل القائد.

4. التعاريف الإجرائية لمصطلحات الدراسة:

1.4. القيادة. تعد القيادة الإدارية قضية محورية لأية منظمة في جميع مستوياتها التنظيمية، حيث أصبحت مهارات التعامل الإنساني مع الآخرين جزءاً لا يتجزأ من المهارات المطلوبة للقيادة الفاعلة، ففي حين كان ينظر إلى القادة في الماضي على أنهم أداة للضبط والسيطرة والرقابة المحكمة فحسب، إلا أنه في منظمات اليوم أصبح الدور التحفيزي والملمهم للقادة مرتكزاً محورياً في دورهم القيادي، وقد فرض هذا الدور المتطور للقادة على المنظمات المعاصرة التركيز على تطوير هذه المهارات لدى القادة الحاليين والتأكد من وجود هذه المهارات لدى المترشحين للمواقع القيادية لمواكبة متطلبات العصر. وعليه ومن خلال هذا الطرح سنسلط الضوء في هذه الورقة البحثية على مفهوم القيادة بصفة عامة مع التركيز على الجوانب الإدارية والفنية للقيادة بما يتناسب وموضوع هذه الدراسة.

1.1.4. تعريف القيادة. لقد تعددت تعريفات القيادة إلى حد عدم القدرة على حصرها، وهذا نظراً لأهميتها وتداخلها مع العديد من الاختصاصات، فقد ذكر "فيدلر" (Fidler, 1965) "أن هناك أكثر من عشرين تعريفاً لمصطلح القيادة، وأن كل من هذه التعاريف يعكس وجه نظر صاحبها بالنسبة للجوانب التي يعتقد أنها أساسية وهامة (محمد حسن، 1989، 75) في دراسة قدمها هيث وزملائه، عرفوا القيادة على أنها نشاط وفعالية، تحتوي على التأثير في سلوك الآخرين، كأفراد وجماعات نحو الانجاز وتحقيق الأهداف المرغوبة (كامل علوان، 1988، 65).

من خلال هذا التعريف يتضح للباحثة أن عملية القيادة عملية نشطة وفعالة وهي عملية تؤثر على سلوكيات الآخرين وذلك لتحقيق الأهداف المرغوبة.

ويرى "تشيستر برنارد" "C. Bernard" أن سر القيادة الفعالة يكمن في موهبة وقدرة القائد على خلق البيئة والمناخ المحفز الذي يحرك التابعين لتحقيق الأهداف، لرغبتهم واقتناعهم بأهمية تحقيقها، ولا يُتصور ذلك إلا لو أمكن للقائد أن يجعل

الأتباع مدركين بأن تحقيق أهداف المنظمة سيحقق لهم رغباتهم وطموحاتهم وأهدافهم الشخصية (سعيد محمد العصري، 1999، 191).

2.4 العلاقات الإنسانية. كما يشير مفهوم العلاقات الإنسانية إلى حصيلة الصلات والاتصالات التي تحكم علاقة الفرد بغيره من الناس والمؤسسات التي يتعامل معها وفق قوانين المجتمع ومعاييرها الاجتماعية وذلك من خلال مؤسسات المجتمع المختلفة، كالأُسرة وجماعات الرفاق ومؤسسات المجتمع الأخرى (صبح وجيه، 2008، 19).

ويرى العلماء أن العلاقات الإنسانية حصيلة الاتصال بين الفرد والمجتمع في الجوانب النفسية والاجتماعية التي العلاقات بينهم وبين أنفسهم وبين رؤسائهم والمشرفين عليهم والمتعاملين معهم، وأن حالات عدم التوافق أو عدم التكيف مع المجموعة، ترجع في أساسها إلى اضطراب هذه العلاقات وعدم اتزانها وتعاونها، وأن اتزان هذه العلاقات وتعاونها وتوافقها يمثل أهمية ضرورة العلاقات الإنسانية في التنظيمات الإدارية. (أحمد وحيد، 2006، 165) تعمل على تنظيم علاقة الفرد بالآخرين والمجتمع وتعمل على ضمان تكيف الفرد وتوازنه، ليتمكن من أداء مهامه وأدواره بطريقة منتظمة ومنسجمة مع أنظمة المجتمع وقوانينه المختلفة (محمود شقيرات، 2004، 54).

والعلاقات الإنسانية الإيجابية تساعد الفرد على توفير مطالبه الأساسية، في الحياة وإشباع حاجاته ليصل إلى درجة مقبولة من الرضاء والتوازن، فالعلاقات الإنسانية ليست مجرد خبرة وإحساس يكتسبه الفرد من خلال الخبرة والممارسة، بل أصبحت علما في فن التعامل مع الأفراد والجماعات ورفع روحهم المعنوية لتعزيز نموهم السليم وتكليفهم مع عناصر المجتمع. (صلاح الدين جوهر، 1974، 12).

ولهذا بدأ العلماء في الحديث عن دور العلاقات الإنسانية في بلورة الإدارة الناجحة والقادرة على الاهتمام بمطالب الإنسان الشخصية والاجتماعية والمهنية وغيرها، ولكنها بالمعنى السلوكي يقصد بها عملية تنشيط واقع الأفراد في موقف معين مع تحقيق توازن بين رضاهم النفسي وتحقيق الأهداف المرغوبة، ويقصد بها أيضا الأساليب السلوكية والوسائل والأساليب التي يمكن بها استثارة دافعية الناس وتحفيزهم على المزيد من العمل المثمر المنتج، وتركز العلاقات الإنسانية على الأفراد أكثر من تركيزها على الجوانب الاقتصادية. (أمينة شنود، 1988، 12).

ولقد عرف العلماء العلاقات الإنسانية عدة تعريفات نذكر منها:

عرفها قرني: "بأنها السلوك الإداري الذي يقوم على تقدير كل فرد وتقدير مواهبه وإمكانياته وخبراته، واعتباره قيمة عليا في حد ذاته والذي يقوم على الاحترام المتبادل بين المديرين والمنفذين، وبين العاملين بعضهم وبعض والذي يعتمد على حسن النية في التصرفات والشعور الطيب نحو الآخرين ونحو العمل ويستند إلى الدراسة الموضوعية لمشكلات الإدارة متوخيا المصلحة العامة، كما يقوم هذا السلوك على شعور وإيمان عميق بانتماء الفرد إلى الجماعة التي يعمل بها". (قرني، 1999، 29)

ويذكر أيضا "نشوان": "إن العلاقات الإنسانية هي فن التعامل الفاضل الناجح المرتكز على وضوح الرؤية والاعتناء والتشويق، القائم على أسس علمية بين أفراد وجماعات أي هيئة أو منشأة بطريقة واعية الفهم والتعاون المتبادل بينهم، مع إشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية قدر الإمكان لتحقيق الأهداف المنشودة للهيئة أو المنشأة أو المنطقة أو الفكرة أو العقيدة مع توافر البيئة المريحة في العمل ومراعاة القوانين والمعايير الاجتماعية والعادات والتقاليد السليمة للمجتمع والقيم الإنسانية السوية". (نشوان، 1993، 67).

في حين يعرفها "مرسي": "بأنها عملية تنشيط واقع الأفراد في موقف معين، مع تحقيق توازن بين رضاهم النفسي وتحقيق الأهداف المرغوبة". (مرسي، 1998، 80).

ويعرفها "الشنواني": " بأن العلاقات الإنسانية تعني ذلك الميدان الذي يهدف إلى التكامل بين الأفراد في محيط العمل بالشكل الذي يدفعهم ويحفزهم إلى العمل بإنتاجية، وتعاون مع حصولهم على إشباع حاجاتهم الطبيعية والنفسية والاجتماعية". (الشنواني، 1999، 497).

في حين يعرف "سامي ملحم": " أن العلاقات الإنسانية بأنها ذلك النوع من علاقات العمل الذي يهتم بالجوانب الإنسانية والاجتماعية في المنظمة، وهي بذلك تستهدف الوصول بالعاملين إلى أفضل إنتاج في ظل أفضل ما يمكن أن يؤثر على الفرد من عوامل نفسية ومعنوية باعتباره إنساناً وجدانياً وانفعالياً أكثر منه رشيداً ومنطقياً". (سامي ملحم، 2006، 56).

وعرفها "إبراهيم": " بأنها ذلك الميدان من الإدارة الذي يهدف إلى التكامل بين الأفراد في محيط العمل بالشكل الذي يدفعهم ويحفزهم على العمل بإنتاجية وتعاون، مع حصولهم على إشباع حاجاتهم الطبيعية والنفسية والاجتماعية". (إبراهيم، 2007، 13).

ويرى "أحمد إبراهيم": " أن العلاقات الإنسانية تعني، فن التعامل الفاضل والقائم على أسس علمية بين الفرد والجماعة في أية منطقة بطريقة واعية من الفهم والتعاون المتبادل، مع إشباع حاجات العاملين الاقتصادية والنفسية والاجتماعية لتحقيق الأهداف المنشودة مع توفير البيئة المريحة في العمل، ومراعاة القوانين والمعايير الاجتماعية والعرف والعادات والتقاليد السليمة" (أحمد إبراهيم، 2007، 4). ومن خلال التعاريف السابقة للعلاقات الإنسانية سنقوم بتقديم تعريف مجمل لها بأنها " كل علاقة بين شخص أو أكثر يتفاعلون سويًا من أجل تحقيق هدف مشترك على أن يسود هذه العلاقة وضوح الأهداف والاتصال الجيد والاحترام المتبادل من أجل تطوير العمل بالمؤسسة".

وبالرجوع إلى الدراسات السابقة في هذا المجال فقد هذا أشارت نتائج دراسة "بارتن" (Partin 1969) إلى أن تحسين العمل الإداري يتطلب تهيئة المدير لغرض اتصال أكبر بينه وبين المعلمين والتلاميذ إذا ما اشتملت عناصر السلوك الإداري المؤثر على العلاقات الإنسانية الجيدة، كما جاءت دراسة (ميلفورد، 1997، Milford) بعنوان: تنمية المصدر الإنساني في الإدارة التعليمية وقد استهدفت توضيح أهمية العنصر البشري في الإدارة التعليمية، ودور القيادات التربوية في تحقيق العلاقات الإنسانية، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك قصورا من جانب الطلاب والمعلمين والمديرين لأسس العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية، وأن محتوى برنامج الكليات والجامعات لا تساعد على إعداد قيادات تربوية في المستقبل.

كما توصلت نتائج الدراسة التي قام بها (عبد الهادي أبو السعود، 1985) على وجهة نظر المديرين، والمعلمين حول مفهوم العلاقات الإنسانية، ومظاهرها في الإدارة المدرسية و كذلك التعرف على واقع العلاقات الإنسانية، وأهميتها في إدارة مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي و قد توصلت الدراسة إلى أن العلاقات الإنسانية ضرورية لجميع العاملين بالمدرسة في جو تسوده الديمقراطية لحل جميع المشكلات سواء بالنسبة للمعلمين أو المديرين أو التلاميذ.

كما أشارت دراسة أوسنر (osnier 1997) التي قام بها حول لجنة جونسون للعلاقات الإنسانية لاحتزام الجميع وكان من أهم نتائجها أن تطبيق وتبني جونسون توم هو برج سياسة وأسلوب العلاقات الإنسانية من الحاجات الملحة وذلك لتحسين العلاقات بين المعلم والمدير، وكذلك بين المعلم والطالب ورأى تم هو برج أن أسلوب العلاقات الإنسانية يعطي تصوراً شاملاً عن تصرفات الآخرين و سلوكياتهم، وكذلك يدفعنا لاحترامهم، واحترام معتقداتهم وأجnasهم وديانتهم الأمر الذي يؤدي إلى زيادة فعاليتهم وارتفاع مستوى أدائهم.

و هذا ما أكدته الدراسة التي قام بها (الشرفات 2005) حيث هدفت إلى التعرف على أهمية ممارسة العلاقات الإنسانية مع المعلمين عند مديري المدارس لواء البادية الشمالية، كما أكد جونسون سنة 1996 في دراسته التي هدفت إلى التوصل إلى

مفهوم المنافذ في العلاقات بين المشرفين والمعلمين وقد قررت هذه الدراسة من خلال ارتباط النظرية التي مؤادها أن العلاقات الموجبة بين المعلمين تعتمد على الموجهين الذين يشجعون المعلمين بالسماح للمنافذ النفسية للمعلمين بالتأثير على مهنتهم. كما توصلت نتائج الدراسة التي قام بها (براوين Braouin) بأن المعلمين المتوافقين مع الأسلوب المتسم بالمرونة، الذي تمارسه إدارة المدرسة، قد اظهروا حبا كبيرا لمدرستهم وحققوا توافقا اجتماعيا عاليا داخل المدرسة، على عكس المعلمين غير مسايين لهذا الأسلوب، فقد اظهروا نقصا في تكيفهم الاجتماعي المدرسي، الذي انعكس بدوره على أداءهم التربوي. وهذا ما أكدته دراسة بحثية حديثة لرويدا العريفي 2012 بجامعة تعز على ضرورة إعادة النظر في أهداف التعليم الثانوي بحيث تتضمن رؤى ومفاهيم واضحة حول تنمية الجوانب الخاصة بالعلاقات الإنسانية بين المدرسين ومدراء المدارس والطلاب وأولياء الأمور.

كما تشير دراسة "بوردمان، Boardman" الذي وضع نموذجا نظريا لبرنامج تدريبي متخصص لمديري المدارس حيث تضمن النموذج 8 مجالات للمهام الإدارية و12 مجال للمهارات و13 نظرية في المجال المعرفي، كما ورد بإطار يربط النظرية بالممارسة والتدريب وزود أيضا بأسلوب التحليل واختيار العناصر المهمة للتدريب.

وأيضا قام الباحثان "حطاب وبارع، 1992" بدراسة تطرقا فيها إلى بناء برنامج لتدريب مديري المدارس الثانوية في ضوء حاجاتهم من التدريب وقد أجريت الدراسة في بغداد بالعراق واستنتجا الباحثان ما يلي:

1- أن لمديري المدارس الثانوية حاجات تدريبية أساسية من الضروري أخذها بعين الاعتبار عند تخطيط برامج تدريبية.
2- تلبية بعض الحاجات التدريبية يتطلب تزويد المديرين بمعارف ومعلومات معينة بهدف اكسابهم مهارات محددة أو تعبير اتجاهات معينة.

3- أن تتنوع حاجات المديرين وتتوزع في مجالات عدة تغطي متطلبات الإدارة المدرسية في جوانبها الإدارية والتربوية. كما تناول أيضا "الدليمي، 1995" في دراسته التي هدفت إلى البحث عن بناء برنامج تدريبي لتدريب مديري المدارس الثانوية في ضوء كفاياتهم الإدارية، أجريت الدراسة في بغداد بالعراق حيث توصل الباحث إلى تحديد قائمة الكفايات الإدارية للمديرين وهي (القيادة- التخطيط- اتخاذ القرار- التنظيم- العلاقات الإنسانية- النمو الذاتي- تكور العاملين- التقويم).

وأيضا أكد "أبو الكشك، 1996" في دراسته التي هدفت إلى بناء برنامج تدريبي لتطوير أداء مديري التربية والتعليم بالأردن، وأظهرت نتائج البحث أن أداء مديري التربية والتعليم كان متوسطا في أربعة (04) مهمات تتعلق بتوفير الخدمات الإرشادية والصحية للطلاب.

- كما تشير دراسة "حسن، 2000" التي أجريت في محافظة بغداد بالعراق وكانت تهدف إلى بناء برنامج تدريبي في المهارات الإدارية لمديري ومديرات المدارس الإعدادية وتم التوصل إلى النتائج الأساسية الآتية:

- 1- بناء نموذج لمهارات الاتصال والذي احتوى على (15) عنصراً.
- 2- لمهارات اتخاذ القرار (15) عنصراً.
- 3- ولمهارات إدارة الوقت (13) عنصراً.
- 4- ولمهارات السلوك القيادي (11) عنصراً.
- 5- ولمهارات أسلوب حل المشكلات (13) عنصراً.
- 6- والنموذج التدريب المهاري لمديري ومديرات المدارس الإعدادية. (67) عنصراً.
- 7- كما اتضح أن المستوى المهاري لمديري ومديرات المدارس الإعدادية هو أقل بكثير من المستوى المهاري للمحك النظري.

كما أشارت دراسة "المناصرة، 2001) إلى ان المديرين يؤكدون على أهمية البرامج التدريبية بشكل عام، وان تلك البرامج تسهم في رفع الكفايات الإدارية و الإشرافية للمديرين بدرجة عالية في كافة المجالات، القيادة المدرسية، والنظم الإدارية و التخطيط، وبناء الفريق والقياس والتقييم، والإرشاد المدرسي، والثقافة المدرسية، والعلاقات الإنسانية داخل المدرسة وخارجها.

وأوصى الباحث بتصميم برامج تدريبية حول ممارسة العلاقات الإنسانية بين المعلمين من جهة وبين المعلمين والإداريين في المدارس من جهة أخرى، وأن تأخذ صفة الاستمرارية بشكل يتواءم مع التطور الحاصل في التعليم العام، كما أوصى إدارة التدريب التربوي في وزارة التربية والتعليم بتبني دورات وبرامج خاصة تُعنى بالعلاقات الإنسانية داخل المدرسة و حت الإداريين والمعلمين في المدارس للالتحاق بها، إضافة إلى إقامة برامج خاصة في المدرسة لتفعيل العلاقات الإنسانية بين المعلمين داخل المدارس، واقترح بأن تتبنى إدارة النشاط في الوزارة برامج نشاط خاصة بالمعلمين تنفذ لهم في إجازة نهاية الأسبوع أو في أيام وسط الأسبوع في الفترة المسائية، إلى جانب أهمية الاهتمام بالمعلم بالدرجة الأولى من حيث الوصول إلى تحقيق توافقه النفسي والاجتماعي والمدرسي واتزانه الانفعالي وبالتالي الاهتمام بترقية صحته النفسية بشكل عام.

5. مهارات العلاقات الإنسانية.

1.5. مهارة التواصل.

إن الكفاءة في التعامل مع الآخرين تتضمن تشخيص العوامل الموجودة في الموقف الاجتماعي، وتحديد الأفعال التي يجب القيام بها لتحقيق النتائج المرغوبة.

وإن معظم الناس يتعلم التواصل مع الآخرين من خلال التجريب أو من خلال محاولات الصواب والخطأ دون أن يكون لهم منهج منظم، وفي كثير من الأحيان قد يتعلم الأفراد بعض أساليب التواصل مع الآخرين ويتعودون عليها بالرغم من عدم فعاليتها، ومن قدرتها على تحقيق نتائج مرضية، فقد يفشل العديد من المديرين في التواصل مع المرؤوسين، وقد يواجهون العديد من المشكلات بسبب الفشل في التواصل دون أن يدركوا أن السبب يكمن في سلوكياتهم وليس في الآخرين، فقد يكون هؤلاء المديرين على غير دراية بطرق تحسين فعاليتهم في التواصل وبالتالي زيادة كفاءتهم.

وعليه سنقوم في هذه الورقة البحثية بتقديم تعريف مفصل لمهارة التواصل من حيث المفهوم والأساليب والمستويات والمكونات باعتبارها المهارة الأم، بالإضافة إلى تعريف بقية المهارات (الاستماع، الحوار، التعاطف، الإقناع، العرض والإلقاء)، مع إبراز العلاقة والتكامل بين هذه المهارات الإنسانية.

تقول الحكمة: "سَرّ عملية التبادل الإنساني بين البشر هو قدرة الإنسان على إعطاء الآخرين استجابة مهمة لهم وغير مكلفة له، وأن يأخذ من الآخرين استجابة مهمة له وغير مكلفة لهم."

تعريف مهارة التواصل:

يستخدم مصطلح التواصل بين الأفراد ضمن تعريفات مختلفة وتسميات مختلفة، مثل مهارة التفاعل أو مهارة التعامل مع الآخرين، أو مهارة وجهها لوجه، أو المهارات الاجتماعية، أو الكفاءة الاجتماعية وغيرها من التسميات، سنحاول في هذه الورقة البحثية تقديم بعض التعريفات المناسبة لهذا السياق:

- يعرف "أرجايل" (Argryl, 1984) الأفراد ذوي الكفاءة الاجتماعية على أنهم أشخاص يمتلكون المهارات اللازمة لخلق آثار ايجابية في الآخرين أثناء تفاعلهم ضمن موقف اجتماعي معين وقد تكون هذه القدرة متمثلة في إقناع موظف ليعمل بجد اكبر، أو إقناع زبون بشراء شيء معين، أو جعله يقدم تنازلاً معيناً أثناء التفاوض وعرض الأفكار (بلال خلف، 2011، 250).
- مهارة التواصل عبارة عن سلوكيات تفاعلية أي تتضمن التأثير والتأثر المتبادل بين شخصين أو أكثر يسعى خلالها كل طرف أو كل شخص إلى الحصول على حقائق أو أفكار أو آراء أو مفاهيم أو اتجاهات (عبد الحميد نشوان، 2014، 289).

■ كما قدم "هوني" (Hony, 1988) تعريفاً مشابهاً لما سبق ذكره، حيث أشار إلى أن مهارات التواصل هي تلك المهارات التي يستخدمها الأفراد في مواقف التفاعل وجهاً لوجه ليعملوا من خلالها على تنظيم سلوكياتهم لتتماشى مع الأهداف التي يغيونها، ويؤكد على أن مهارات التواصل ليس لها علاقة بكون الشخص لطيفاً أو قادراً على كسب الأصدقاء، إنما بقدرته على تحقيق هدفه (الزعيبي، 2016، 129).

تجدر الإشارة إلى أن العامل المشترك في التعريفات السابقة هو تأكيدها على ضرورة امتلاك الشخص القدرة على التصرف بطريقة تؤدي به إلى تحقيق أهدافه التي يرغبها، ولذلك فمن الطبيعي هنا أن نعرف مهارات التواصل بين الأفراد على أنها سلوكيات موجهة نحو تحقيق الأهداف والتي تستخدم في التفاعل وجهاً لوجه بهدف الحصول على أهداف إيجابية مبتغاة.

1.1.5. أهمية مهارة التواصل.

✓ إن واحداً من أكثر التعريفات استخداماً لمفهوم الإدارة هو العمل على إنجاز المهمات من خلال الآخرين، حيث بين "مانغهام" (Mangham, 1988) أن السر في نجاح الشخص كمدير هو قدرته على توظيف نفسه، ويشير إلى أن المدير الناجح هو ذلك المدير القادر على قراءة الأفراد المحيطين به، وتحديد قدراتهم وإمكاناتهم وكيفية توظيفها بأفضل طريقة ممكنة (الزعيبي، 2016، 28).

✓ وفي جماعات صنع القرار فإن أحد العوامل التي تؤثر على جودة القرار المتخذ هو مدى تشبع القرار بخبرة ومعلومات أعضاء الجماعة وقدرتهم على طرح أفكارهم على الآخرين بفاعلية، وكذا قدرتهم على استخدام خبرتهم بشكل فعال في المهمات الموكولة إليهم، حيث يرى "هاريت وسيمون" (Herbet.Simon, 1945) وهو صاحب نظرية اتخاذ القرار في الإدارة، حيث يقول إن اتخاذ القرار هو قلب الإدارة، ويقدم تعريفاً بسيطاً للمديرين وهو أنهم الأشخاص الذين يقومون بإتمام الأعمال من خلال الآخرين من خلال مهارات التواصل الفعال، وبالتالي هذه الجماعات تحصل بالتأكيد على مشاركة عالية لصنع القرار، مما ينعكس في المحصلة على جودة القرار المتخذ ورفع الأداء الكلي للمجموعة (بن حمودة، 2006، 26).

✓ كما يرى المشتغلون بالتربية وعلم النفس أن الاتصال عملية تعليمية تقوم بها المؤسسات الاجتماعية المدرسية وغير المدرسية والرسمية وغير الرسمية لأن موضوعات التعليم والتعلم تحتاج إلى المشاركة في الأفكار والمهارات والعادات والحوار حيث أن العملية التعليمية والتعلمية لا تتم إلا عن طريق الاتصال الفعال المباشر وغير المباشر.

✓ ولا يفوتنا في هذا المقام إلا أن نشير إلى أهمية عملية الاتصال في تحقيق التعامل الإنساني فالإتصال من المفاهيم النفسية الاجتماعية التي تغلغت في كافة ميادين الحياة العامة والخاصة ولا يمكن أن يستغني عنها الإنسان طالما وجد على ظهر البسيطة لأهمية هذا المفهوم.

✓ ولا يقتصر الأمر عند هذا الحد بل مع التدريب والتعود يمكن للإنسان بخبرته مهما كانت درجة الاختلاف معه، لدرجة أنه بإمكانه تغيير سلوك بعض الحيوانات والطيور، بل إقامة صلات وطيدة بينهم، وترويض العديد منها والاستئناس بها وكل ذلك بفضل الاتصال (فاروق عبده 2014، 164).

1.5.2. مستويات مهارة التواصل.

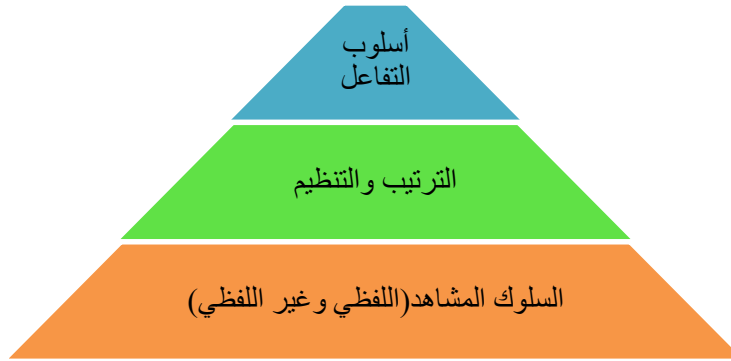
حسب "أرجايل" (Argryl, 1984) وآخرون فإن مهارات التواصل الاجتماعية تمتلك بنية هرمية تكون فيها المستويات العليا مكونة من مجموع الأجزاء الموجودة في المستويات الدنيا، وقد حدد تاييلور (Taylor, 1994) ثلاثة مستويات رئيسية في هذا الهرم وهي:

■ المستوى الأول (السلوك المشاهد): ويحتوي هذا المستوى على ما نقوله ونفعله في واقع الأمر بما في ذلك السلوك اللفظي وغير اللفظي، حيث يمتلك الأفراد ذوي مهارة التواصل مع الآخرين في هذا المستوى نطاقاً واسعاً من الطلاقة اللفظية ويستطيعون

استخدامها بكل حرية وسلاسة في الوقت والمكان المناسب، كما أنهم قادرون على إيصال الفكرة إلى الآخرين باستخدام الإيماءات غير اللفظية المناسبة.

■ المستوى الثاني (مستوى التركيب والتنظيم): والمقصود بهذا المستوى هو الطريقة التي فيها ترتيب المكونات الأساسية للسلوك الموجودة في المستوى الأول، ففي هذا المستوى فإن الأشخاص ذوي المهارة في التواصل مع الآخرين لديهم القدرة على تنظيم المكونات الأساسية لسلوكياتهم لينتج عنه تسلسل منظم قادر على تنظيم ما يقوله وما يفعله بشكل متسلسل ومنظم، بحيث يبدأ من أسئلة مفتوحة ليصل إلى أسئلة محددة، فهذه القدرة على التنظيم تمكّن الفرد من اختصار الوقت وتوجيه الموقف التفاعلي نحو الهدف الأساسي المرجو تحقيقه، وهذا وقد يستخدم الفرد تسلسلا مختلفا في مواقف مختلفة.

المستوى الثالث (الأسلوب والتفاعل): وهذا هو المستوى الأخير في هذا الهرم، ويقصد به نمط أو أسلوب التفاعل، لأن العناصر الأساسية التي يستخدمها الأفراد أثناء التفاعل والطريقة التي يقومون بها بتنظيم هذه المكونات تعتمد بشكل أساسي على نمط التفاعل الذي ينوون استخدامه في هذا المستوى النهائي، فالأفراد ذوي المهارة في التواصل مع الآخرين في هذا المستوى هم قادرون على اختيار الأسلوب أو النمط المناسب في التفاعل والذي يكون قادرا على تحقيق أهدافهم المرغوبة، بحيث يأخذون بعين الاعتبار ردة الفعل المحتملة من الآخرين الموجودين في الموقف (الزعيبي، 53، 2016، 58)، والشكل الموالي يوضح هذه المستويات الثلاثة لمهارة التواصل.



الشكل (1): مستويات مهارة التواصل

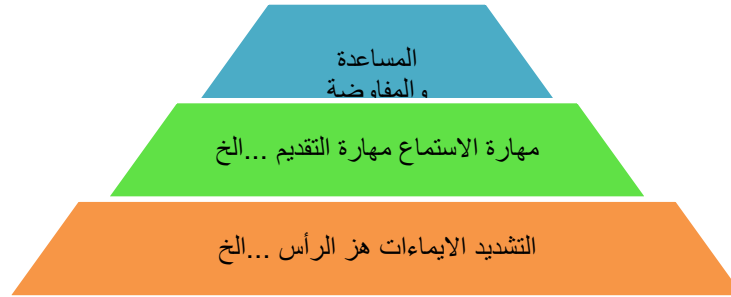
وكمحاولة لإسقاط هذا المستوى على المديرين، فإن المدير الذي يرغب بمساعدة أفراد فريقه ليصبحوا أكثر كفاءة يمكن أن يختار نمط المساعدة كأسلوب في تفاعله معهم، فيساعدهم ليصلوا في النهاية إلى مساعدة أنفسهم، فيلجأ إلى إعطاء صلاحيات لأعضاء فريقه لكي يجربوا الحلول ويتعلموا من خلال أخطائهم، وقد يتبنى المدير هذا الأسلوب في التعامل مع فريقه لاعتقاده أن أسلوب الوصفات الجاهزة في المساعدة قد يشجع الفريق على الاعتماد عليه بشكل كبير دون أن يحاولوا بذل الجهد في التعلم. (الزعيبي، 53، 2016، 58)

من خلال عرض هذا النموذج الهرمي لمستويات مهارة التواصل مع الآخرين، فإن ذلك يعطي الفرصة للوقوف عند مستوى معين وتقييم الخلل الموجود في ممارسة مهارة التواصل، وكذا إمكانية تحديد المستوى الذي يحتاج إلى تدخل من طرف القائد، بمعنى هل الخلل يكمن في المكونات الأساسية أم في التنظيم أم في الأسلوب.

3.1.5. مكونات مهارة التواصل.

يرى العديد من الباحثين في هذا المجال وبالاعتماد على النموذج الهرمي السابق لمستويات مهارة التواصل إمكانية تفتيت هذه المهارة إلى أجزائها الأساسية على النحو التالي:

- التشديد: وهو مصطلح يستخدم لوصف قدرة الفرد على استخدام كلمة أو كلمتين تعلمان على لفت الانتباه إلى ما قاله المتحدث تواء، والتي تشير إلى أن الآخرين متابعون لما يقوله المتحدث في هذه اللحظة. وهذه المهارة هي جزء من مجموعة من المهارات الفرعية التي من الممكن أن تُجمع مع بعضها بعضا تحت مسمى مهارات المتابعة مع حديث المتكلم.
- المتابعة: وهي مجموعة من التصرفات التي تساعد المتحدث على الاسترسال في حديثه، وتساعد المستمع على التركيز وفهم ما يريد المتحدث أن يقوله، فمهاره المتابعة هي مجموعة واحدة من مجموعات سلوكية اكبر يمكن تسميتها بمهارات الاستماع.
- الاستماع: هي مهارة تتضمن الفهم الكامل والصحيح للمعنى الذي يرغب المتحدث في إيصاله وتقديمه للآخرين، وهذه المهارة بدورها هي مجموعة من السلوكيات التي تشكل جزء أساسيا من مهارات ذات مستويات عليا سوف يتم التطرق إليها بالتفصيل لاحقا لأنها من مهارات العلاقات الإنسانية المعتمدة في هذه الدراسة.
- المساعدة والمفاوضة: وهي عبارة عن مهارة عليا تتمثل في نمط وأسلوب الفرد في المساعدة أو المفاوضة، والذي ينعكس من خلال طريقة الفرد في تنظيم المهارات الجزئية السابقة، والشكل الموالي يوضح مكونات مهارة التواصل (الزعي، 2016، 56).



الشكل (2): مكونات مهارة التواصل

من خلال ما تقدم حول إمكانية تجزئته مهارة التواصل إلى مهارات جزئية تبين أن هذه المهارة تتكون من بقية مهارات العلاقات الإنسانية المعتمدة في هذه الدراسة (الاستماع، الحوار، التقديم) بشكل واضح بالإضافة إلى وجود ضمني لممارتي التعاطف والإقناع داخل هذه المهارة بشكل أو بآخر، بالإضافة لمهارات أخرى جزئية ذات صلة، وعليه فإنه يمكن القول أن تطوير مهارة التواصل يكون من خلال التدريب على هذه المهارات الجزئية من خلال تجزئتها ومن ثم التدريب بشكل مستقل على هذه المهارات الجزئية وإتقانها قبل أن يتم دمجها مرة أخرى لتشكل مهارة اكبر وهي المهارة الأم، مهارة التواصل. (الزعي، 2016، 56).

2.5. مهارة الاستماع (الإصغاء).

الاستماع مهارة أساسية لأية مقدره تواصل أخرى، فالفرد الذي يرغب في أن يكون مقابلا ناجحا أو مفاوضا جيدا، أو مديرا فعّالا، أو مستشارا بارزا، فان عليه أولا أن يطور مهارته في الاستماع الفعال، الذي بدوره يتضمن القدرة على قراءة الرسائل اللفظية وغير اللفظية.

فمهارة الاستماع لا تتضمن فقط سماع ما يقوله الآخرون، إنما هي عملية تتضمن تفسير ما تم سماعه والبحث عن فهم كامل وصحيح للمعنى الحقيقي للرسالة التي أرسلها الآخرون، ففي سياق العمل فالاستماع الضعيف يمكن أن يكون مصدرا لسوء فهم يؤدي إلى أضرار كبيرة (الزعي، 2016، 100)

علاقة الاستماع ببعض مهارات العلاقات الإنسانية الأخرى:

- هناك ترابط قوي بين القدرة على الاستماع والتواصل، فالأشخاص الذين لا يستطيعون الاستماع لا يستطيعون التواصل، فالاستماع الضعيف يعيق القدرة على الاتصال بالآخرين.

• كما أن الإصغاء بالتأثير يرتبط ارتباطا واضحا بالمناقشة والحوار والإقناع، فإذا أراد الفرد أن يقنع شخصا ما بقضية معينة، فلا بد أن يصغي أولا إلى وجهة نظره وبعد ذلك يقنعه بما يريد.

• و يعتبر أيضا الإصغاء بالتعاطف أعمق مستويات الإصغاء، فهو عبارة عن سلوك نصل عن طريقه إلى الغير، وذلك بأن نرى ما يروونه ونشعر بما يشعرون به.

وتجدر الإشارة أنه ومن خلال الحديث عن أهمية كل مهارات من العلاقات الإنسانية المعتمدة في هذه الدراسة على حداء، يتضح لنا جليا وبشكل متكرر أن كل مهارة من هذه المهارات هي في حد ذاتها تتطلب واحدة أو أكثر من هذه المهارات بشكل أو بالأخر.

وعليه يمكن القول أن حسن الإصغاء هو الفن الأخلاقي الذي يجيده المقتدون والكبار، فلو علم المسئولون أهميته لجعلوه خبزههم اليومي، فهو فضيلة من الفضائل الكبرى، وسر عظيم من أسرار المعاملات الإنسانية الراقية، وهو دين الأنبياء، وأسلوب النبلاء، وخلق المتواضعين، وشعار كل علم وحلم، وهو باب عظيم للفهم، فالفهم هو الدواء الشافي لكثير من الأمراض التي تعيق الناس على التعايش، وهو المعلم الأول لفنون القول وجيد الكلام، فهو ضرورة إنسانية، وفريضة أخلاقية بدونها لا يمكن الفهم والتفاهم، وأخيرا فحسن الإصغاء هو رحابة الصدر وإجبار النفس على التركيز، ومقاومتها عن الشرود ومنع الانتباه عن التشتت، وعدم مقاطعة المتحدث، وإلغاء كل حكم مسبق، وبذل الوسع في فهم المتحدث، وذلك كله يتطلب صبر وتجلد وطول ممارسة وتدريب لتتمكن النفس من التحلي بهذا الخلق الكريم الذي ينبغي أن يتحلى به الناس جميعا والمسئولين أولا.

3.5. مهارة الحوار.

تعد مهارة الحوار مع الآخرين من أهم مهارات العلاقات الإنسانية التي تساعد الفرد في القدرة على التعبير عن رأيه بقوة، ويستطيع من خلالها مواجهة الآخرين من اجل الوصول إلى التوافق والتكيف الاجتماعي والمهني.

فقد عرّف الهاشي الحوار على أنه نوع من الحديث بين شخصين أو فريقين يتم فيه تداول الكلام بينهما بطريقة متكافئة، فلا يستأثر احدهما دون الآخر، ويغلب عليه الهدوء والبعد عن الخصومة والتعصب (الهاشي، 2005، 12).

كما عرّف الوقفي الحوار بأنه محادثة بين شخصين أو فريقين حول موضوع محدد، لكل منهما وجهة نظر خاصة به، هدفها الوصول إلى الحقيقة أو إلى أكبر قدر ممكن من تطابق وجهات النظر بعيدا عن الخصومة أو التعصب، وبطريق يعتمد على العلم والعقل، مع استعداد كلا الطرفين لقبول الحقيقة ولو ظهرت على يد الطرف الآخر (الوقفي، 2000، 87).

وترى الباحثتان ومن خلال إسقاط هذين التعريفين على مجال القيادة التربوية أن الحوار هو قدرة القائد أو المدير على محاورة الآخرين بفاعلية وتفاعل وثقة، تجعله قادرا على التصرف في المواقف المختلفة بذكاء من خلال قدرته على الإقناع في جميع الأمور التي تتطلب ذلك.

أهمية الحوار:

لمهارة الحوار أهمية كبيرة ومتعددة في جميع المجالات، يمكن إيجازها في كونها:

- ✓ نشاط يحرر الإنسان من الانغلاق والانعزالية ويكتسب من خلاله المزيد من الوعي والمعرفة.
- ✓ طريقة للتفكير الجماعي والنقد الفكري يؤدي إلى توليد الأفكار وبالتالي إلى تفجير طاقة الإبداع في حل المشكلات بعيدا عن الجمود والروتين.
- ✓ وسيلة للتآلف والتعاون بدلا من سوء الفهم.
- ✓ تساعد على تنمية وتعزيز العلاقات الإنسانية داخل الجماعة (ميخائيل، 1996، 125).

شروط الحوار الجيد:

يذكر الفيلسوف الألماني بول ونوف إن لنجاح أي حوار ينبغي شرطان مسبقا، أولهما هو القدرة على الإصغاء إلى الآخر، والإصغاء بهذا المدلول يعني أكثر من التقاط الإشارات الصوتية، كذلك أكثر من فهم ما يقوله الآخر، ويعني ذلك أن يدرك الفرد أن الآخر يود أن يقول له شيئا مهما بالنسبة له يجب أن يفكر فيه وقد يرغمه ذلك إذا دعت الحاجة إلى تغيير رأيه، أما الشرط المسبق الثاني فهو الثقة بالآخر، وتعني أن يكون المرء مستعدا للتصريح برأيه ولا يخشى الأذى، فقد قال الفيلسوف الصيني لاوتسيه (إذا لم تثق بما فيه الكفاية فلا أحد سيثق بك ، فلا شيء كالحوار يخلق أساسا للثقة ويرسخ على نحو متقدم) (ميخائيل، 1996، 125).

وكاستنتاج، ترى الباحثان أن مهارة الحوار مع الآخرين هي مهارة هامة في حياة الفرد عامة، حيث انه من خلالها يستطيع أن يظهر قوة شخصيته وثقته بنفسه ويستطيع إقناع الآخرين، وذلك يكسبه القدرة على تحمل المسؤولية، وهنا تكمن أهمية هذه المهارة لدى القادة التربويين في قدرتهم على تحمل المسؤولية مع المرؤوسين خاصة والجماعة التربوية عامة، فمن خلال هذه المهارة يستطيع القائد أن يقنع ويحاور بما هو ايجابي وصحيح وما هو سلبي وخاطئ وذلك من اجل تحقيق الأهداف المنشودة.

4.5. مهارة التعاطف.

يعرف (هاني، 1984) التعاطف بأنه القدرة على إدراك وفهم أفكار ومشاعر شخص آخر، ونقل هذا الفهم بصورة دقيقة من خلال استجابات التقبل والتقدير (أبو هاشم، 2004، 31).

كما يعرفه أبو السعد بأنه القدرة على مشاركة الآخرين استجاباتهم الانفعالية، بمعنى الإحساس بمشاعر الآخرين وتقديرها والتجاوب الانفعالي والسلوكي معا (أبو السعد، 2007، 51).

وترى الباحثان بأن التعاطف هو القدرة على إظهار المشاعر للآخرين والتفاعل معهم والتعبير عنها بمصداقية، وأن يكون ذلك جزء أساسيا من التفاعلات اليومية، بحيث يتميز هذا السلوك وخاصة على مستوى القيادة بالمشاركة مع العاملين في المعلومات والتركيز على المشورة معهم والاستفادة من أفكارهم والاحترام المتبادل، والاهتمام بحاجات العاملين.

أهمية مهارة التعاطف:

لمهارة التعاطف أهمية كبيرة على الصعيد الإنساني وفي كل المجالات، لا يمكن حصرها ولكن يمكننا اختيار أهمها، وخاصة فيما يتعلق بمجال القيادة التربوية وهي:

✓ إذا أراد الفرد أن يكون قائدا ناجحا فعليه أن يظهر للآخرين نوعين من الخصال الفعالة والمهمة والمتعلقة أحدهما بالآخرى وهي الخبرة والتعاطف، وانه بالإمكان تنمية هاتان الخصلتان على نحو مدروس ومنظم لان هذا التطور الشخصي هو أول حجر في مشوار بناء القيادة.

✓ إن التعاطف عبارة عن أداة مجردة تقود إلى نتائج ملموسة.

✓ في مجال التنمية التنظيمية يشير مصطلح التعاطف إلى إزالة الخطر من جانب المدير أو القائد، حيث يتطلب التعاطف منه زيادة مستوى الإنسانية وتقليل مستوى مفهوم المسئول عن صنع القرار والسلطة.

✓ يشير "دانيال كولمان" (Daniale.Colman) إلى أن التعاطف القوي يعني التعبير عن العواطف وليس كبتها، حيث تعمل القيادة الموجودة في بيئة تشجع على التعاطف القوي على تعزيز العلاقات الإنسانية بين أفراد المنظمة وبذلك فهي تعمل على تقوية المنظمة (جورج، 2000، 55).

✓ يقول ما رتينوزي أن التعاطف لا يعني الشفقة أو العاطفة أو التعاطف الوجداني، بل هو مهارة متطورة تبني الثقة، ويعتبر أن التعاطف هو العضلة العاطفية التي تقوى بالاستخدام، حيث يتمتع الأفراد المتعاطفين بمقدرة عالية على التعرف وتلبية

احتياجات الآخرين الأقل رتبة، كما يبدو عليهم سمات سهولة التقرب إليهم ورغبتهم في الاستماع لما يقوله الآخرين، فهم يستمعون بشغف ويلحظون ما يثير قلقهم ويستجيبون طبقاً لذلك (جانيت، 2006، 146).

✓ أثبتت العديد من الدراسات التي أجريت حول التواصل واثار التعاطف على الآخرين على الأداء والروح المعنوية لجماعة العمل أن القادة الأكثر فعالية هم الذين يهتمون ويتعاطفون مع فريق العمل ، لان الدعم يولد الدعم(الكيلاني ومقابله، 2014، 47). وعليه، تستنتج الباحثتان أن التعاطف ليس فقط مهارة قيادية مهمة بل مهارة مهمة للعيش، بحيث يمكن تطبيقها أيضا في العلاقات الشخصية، فلا يختلف اثنين على الحقيقة القائلة بأن الأفراد الذين يمكنهم قراءة مشاعر الآخرين هم أكثر الناس على مستوى العلاقات الإنسانية.

5.5. مهارة الإقناع.

يواجه العديد من الأشخاص أثناء عملهم في المنظمات مشكلات إثناء محاولتهم التأثير في الآخرين، وتعود بعض هذه الصعوبات إلى سوء العلاقات الاجتماعية بين الأفراد، ولكن في كثير من الأحيان تكون المشكلة أوسع من ذلك، بحيث تعود في جذورها إلى فقدان هؤلاء الأشخاص لبعض المهارات المرتبطة بالقدرة على التأثير، وبالتالي يصابون بالإحباط نتيجة عدم التجاوب من طرف الآخرين، فتظهر عليهم سلوكيات عدائية نتيجة إصابتهم بالإحباط الذي يؤدي بهم إلى التصرف في النهاية بعدوانية، وبالتالي يلجئون إلى الضغط بشكل قسري على الآخرين لقبول الرأي المخالف، مثل هذه السلوكيات تدفع الأشخاص المقابلين إلى الشعور بالانزعاج وبالتالي يظهرون مقاومة شديدة، ولا يقتنعون بأراء مثل هؤلاء الأشخاص(عبد اللطيف، 2015، 336).

ومن هذه الدراسة(عبد اللطيف، 2015) نجد أن أكثر القادة فعالية في الآخرين هم الأفراد الذين يتوقعون أن الآخرين سوف يقاومون محاولاتهم في التأثير عليهم، إلا أنهم يستمرون في المحاولة ويحذرون شديد، وخطوة خطوة إلى أن يصلوا في النهاية إلى تحقيق ما يريدونه.

وفي هذا الإطار أشارت العديد من الدراسات حول كيفية التدريب على مهارة الإقناع، حيث أكدت بوضوح أنها ترتبط بمهارات شخصية فعالة في إدارة الصراع، يمكن إجمالها في ثلاث مهارات هي:

- مهارة المحتوى: أي محتوى حديث الشخص الذي يقوم بالسلوك
- المهارات اللفظية: وهي التي تتعلق بهيئة الشكل وطريقة الانفعال
- مهارات التفاعل الاجتماعي: وهي الطريقة التي يسلكها الفرد في عملية التواصل واستخدامه لمهارات اجتماعية معينة مثل التصعيد والإصرار وإدارة ردود الفعل الدفاعية(الزعيبي، 2016، 342).

أهمية مهارة الإقناع:

✓ أشار "بالتون" (Balton1986). أنه لو استطاع القادة المديرين أن يوضحوا للآخرين أن أفعالهم لها تأثير كبير عليهم وعلى العمل من حيث المصاريف وهدر الوقت وإضاعة الممتلكات وتندي المردود...الخ، وأظهروا لهم ذلك بشكل واضح وجلي فان احتمالية تغيير سلوكياتهم اتجاه العمل ستكون عالية.

✓ كما قدم طريقة سهلة لبناء رسالة إقناعية فعالة والتي يتمكن من خلالها الفرد تغيير سلوك الأشخاص الآخرين، فقد اقترح أن هذه الاستجابة يجب أن لا يكون فيها لوم لسلوكيات الآخرين، وأن لا تتضمن حكما مسبقا على سلوكياتهم، وأن يكون صاحب الرسالة متعاطفا ومنفتحا وموضحا لمشاعره اتجاه سلوك الآخرين(الزعيبي، 2016، 347).

و عليه ومن خلال هذا التحليل السريع لمهارة الإقناع يتبين لنا جليا أنها أيضا مهارة تتطلب عدة مهارات أخرى من مهارات العلاقات الإنسانية ومنها التعاطف والحوار بشكل بارز جدا.

6.5. مهارة العرض والإلقاء.

يعتبر تقديم وعرض الأفكار عاملا مهما للنجاح وذلك من خلال تنظيم هذه الأفكار واستخدام اللغة الحركية واللفظية، بالإضافة لاستخدام وسائل الإيضاح المناسبة وغيرها من الأمور التي تزيد من قبول الآخرين (بلال خلف، 2011، 115).
ففي كثير من الأحيان يكون مطلوب من المديرين إجراء عرض تقديمي رسمي للآخرين، وعليه فإن الذين لا توجد لديهم مهارات تقديم جيدة يمكن أن يتسببوا بإثارة انطباع سيء عنهم وعن المؤسسة التي يعملون بها، كما أن ذلك يؤدي إلى ضياع العديد من الفرص ويزيد من احتمالية سوء الفهم.

كما أن مهارة الإلقاء هي من الإقناع والاستمالة، بمعنى أنها تتعامل مع عقل وعاطفة المستمعين، وهي توصيل معلومات معينة لحضور يستمع للمتحدث، ولهذه المهارة قواعد عدة، منها ما هو شخصي و ما هو اجتماعي (بلال خلف، 2011، 126).
وعليه، ترى الباحثتان أن مهارة العرض والإلقاء هي قلب عملية الاتصال الإنساني، وحلقة الوصل بين المرسل والمستقبل، فلا يمكن أن تتم عملية الاتصال بدونها، وعليه ومن خلال ما سبق ذكره يتضح لنا جليا أن مهارة العرض والإلقاء مهارة تتطلب امتلاك مهارات متعددة ومنها الاستماع والحوار والتواصل.

وفي الأخير وبعد أن تطرقنا بشكل مفصل لمهارات العلاقات الإنسانية المعتمدة في هذه الدراسة (التواصل، الاستماع، الحوار، التعاطف، الإقناع، العرض والإلقاء) بهذا التسلسل، وخاصة من حيث إمكانية تجزئة هذه المهارات إلى مهارات جزئية، فهذا لا يتنافى أبدا مع القوانين التي جاء بها علم النفس الجاشطالت والتي تعتبر أن الكل أكبر من مجموع أجزائه، وأنه إذا تم تجزئة الكل إلى مجموعة من الأجزاء فإن تنظيم الكل سوف يختلف ولن يبق على حاله، فبالرغم من أن هذا الأمر له مصداقية عالية ومنطق قوي إلا أنه لا ينطبق على مبدأ التدريب الذي أشرف إليه "هارجي" (Hargie, 1997)، حيث أشار إلى أهمية التدريب على مهارات التعامل مع الآخرين وأوضح أن الطريقة المتبعة في هذا الأسلوب التدريبي تتضمن تحليل هذه المهارات إلى أجزاء أبسط والتي تعبر عن سلوكيات بحد ذاتها، وهي مترابطة بشكل منطقي، وبالتالي تمكن هذه الطريقة الأفراد من تطوير مهاراتهم من خلال التركيز على جوانب محددة من التفاعل الاجتماعي، حيث اعتبر هذه الطريقة عبارة عن إعادة تجزئة السلوك الإنساني الاجتماعي والتدريب على هذه الأجزاء بشكل مستقل، وعندما يتقن الفرد هذه الأجزاء يعيد تنظيمها مرة أخرى ويطبقها بشكل كلي.

هذا من ناحية ، ومن ناحية أخرى فإنه أشار إلى نقطة أخرى تدعم هذا التوجه في إمكانية تجزئة هذه المهارات الإنسانية إلى مهارات جزئية، حيث أوضح "هارجي" (Hargie, 1997) أن تجزئة هذا التفاعل الاجتماعي يؤدي في البداية إلى فقدان التفاعل لبريقه وجماله ويصبح مصطنعا وهجينا، حيث يشعر المتدربون على المهارات الفرعية بأنهم غير مرتاحين ومتوترين، إلا أن هذه المرحلة هي مرحلة انتقالية ومؤقتة ، فهذا الأمر يمكن ملاحظته ليس في هذا المجال فقط بل في العديد من الأشياء التي نتعلمها، فعلى سبيل المثال تعليم قيادة السيارة يشترط أن يتعلم فيها الفرد مجموعة من المهارات الحس حركية الفرعية مثل التحكم في المقود، والمواءمة بين اليدين والعين والقدمين ليصل في النهاية إلى إتقان المهارة العليا المتمثلة في قيادة السيارة، ولذلك قبل أن يبدأ معلم القيادة بتعليم المتدرب كيفية التعامل مع ساعات الزحام أو قيادة السيارة بسرعة عالية، عليه أن يركز أولا على المهارات الأولية السابقة وبعد ذلك يبدأ المتدرب بالتدرب على استخدام تلك المهارات في مواقف مختلفة (أرض مستوية، تقاطعات، بداية شارع وغيرها)، وإن التدرب على هذه المهارات الفرعية بشكل منفصل دون دمجها يجعل من السائق غير متوازن ولكن مع الممارسة تصبح هذه المهارات الفرعية آلية ، ويبدأ السائق بالسيطرة عليها ودمجها مع يعظها لتنتج في النهاية سائقا محترفا.

وهذا ما يحدث بالنسبة للمهارات الإنسانية المعتمدة في هذه الدراسة، حيث تعمل بنفس طريقة مثال تعلم قيادة السيارة، ففي لحظة من اللحظات تبدو المهارات الفرعية التي يتم التركيز عليها مصطنعة ولا تعمل بشكل متناغم، ولكن هذه المرحلة انتقالية فقط، فبعد إتقان المهارات الفرعية يسيطر الفرد عليها ويبدأ باستخدامها بشكل لا شعوري ليصل في النهاية إلى دمج هذه المهارات لتصبح مهارة كلية مسيطر عليها تمثل السلوك الإنساني في القيادة بامتياز.

6. نتائج الدراسة:

فمن خلال ما في الدراسات السابقة والمعطيات الميدانية تتمثل أهم مهارات العلاقات الإنسانية في مايلي:

- مهارة التواصل
- مهارة الاستماع
- مهارة الحوار
- مهارة التعاطف
- مهارة الإقناع
- مهارة العرض والإلقاء

7. الخلاصة.

مما سبق ومن خلال استعراض مختلف الجوانب النظرية والوقائع الميدانية المتعلقة بطبيعة ممارسة مهارات العلاقات الإنسانية من طرف القيادات التربوية يمكن القول أن للعلاقات الإنسانية بمختلف مهاراتها المعتمدة في هذا البحث (التواصل، الاستماع، الحوار، التعاطف، الإقناع، العرض والإلقاء) أثر كبير داخل مجتمع العمل بالمدرسة مثلاً، حيث تسهم في شعور المعلمين بالثقة والارتياح النفسي، مما يجعلهم يعملون بحرية ونشاط ويتقبلون توجيهات مدير المدرسة كقائد تربوي بصدور ربح مما يوفر المناخ الصحي الذي يساعد على توافق المعلمين النفسي والمهني والاجتماعي، وبالتالي يؤدي إلى النهوض بمستوى التلاميذ وتحصيلهم الدراسي وتحسين جودة التعليم (حمد، 2014، 52).

وفي هذا الإطار ينبغي على القائمين على العملية التعليمية من مسئولين ومتخصصين الاهتمام بتطوير مهارات العلاقات الإنسانية لدى المديرين بصفة خاصة وجميع القيادات التربوية بصفة عامة لما لها من أثر في تحسين السلوك القيادي الإنساني لديهم وذلك من خلال تدريبهم وكذا تشجيعهم على الالتحاق بالبرامج التدريبية المتخصصة في هذا المجال من أجل تجديد وتطوير مهاراتهم في مجال القيادة التربوية.

الإحالات والمراجع :

المراجع:

- أبو السعود، مصطفى. (2007). سيكولوجية التعاطف. مصر: علم الكتب.
- أبو هاشم، السيد. (2004). سيكولوجية المهارات. مصر: زهراء الشرق.
- إبراهيم، أحمد. (2002). الإدارة التعليمية. مصر: مكتبة المعارف الحديثة.
- إبراهيم أحمد، أحمد. (1985). نحو تطوير الإدارة المدرسية: دراسات نظرية وميدانية. مصر: دار المطبوعات الجديدة.
- رشوان، أحمد. (2011). العلاقات الإنسانية. مصر: مؤسسة شباب الجامعة.
- عبد اللطيف، أحمد. (2015). المهارات الإرشادية. الأردن: دار المسيرة.
- وحيد، أحمد عبد اللطيف. (2001). علم النفس الاجتماعي. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

- شنودة، أمينة أحمد. (1988). دراسة ميدانية لأهمية العلاقات الإنسانية في المدرسة، المؤتمر الأول للتربية في مصر. مصر: جامعة قناة السويس.
- خلف، بلال. (2011). الحقائق التدريبية. الأردن: دار المسيرة.
- السكرانه، بلال خلف. (2011). طرق إبداعية في التدريب. الأردن: دار المسيرة.
- خلف، بلال. (2011). تصميم البرامج التدريبية. الأردن: دار المسيرة.
- ميخائيل، تودوروف. (1996). المبدأ الحواري، ترجمة فخري صالح، لبنان: المؤسسة العربية للدراسات والنشر.
- كليت، جانيت. (2006). التعاطف وظهور القادة، المهام والعلاقات. مجلة القيادة الفصلية، العدد 17.
- جاي، جورج. (2000). العواطف والقيادة - دور الذكاء العاطفي - مجلة العلاقات الإنسانية، العدد 53.
- رشوان، حسين عبد الحميد أحمد. (2014). العلاقات الإنسانية فلسفتها وتاريخها. مصر: مؤسسة شباب المجتمع.
- ملحم، سامي محمد. (2001). سيكولوجية التعلم الأسس النظرية والتطبيقية. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- المصري، سعيد محمد. (1995). التنظيم والإدارة. مصر: دار الجامعة للنشر.
- وجيه، صبح. (2018). جواهر فنون التعامل الإنساني. الجزائر: النشر الجامعي الجديد.
- جوهر، صلاح الدين. (1974). المدخل في الإدارة وتنظيم التعليم. مصر: دار الثقافة للطباعة والنشر.
- عبد الله، فاروق. (2014). السلوك التنظيمي. الأردن: دار المسيرة.
- الزبيري، كامل علوان. (1988). علم النفس. لبنان: الدار العربية للموسوعات.
- بن حمودة، محمد. (2006). الإدارة المدرسية. الجزائر: دار العلوم للنشر والتوزيع.
- علاوي، محمد حسن. (1998). سيكولوجية القيادة. مصر: مركز الكتاب للنشر.
- مرسي، محمد منير. (1995). الإدارة المدرسية الحديثة. مصر: عالم الكتب.
- الشقيرات، محمود طافش. (2004). الابداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية. الكويت: دار الفرقان للنشر.
- طاهر، مروان. (2016). مهارات التواصل. الأردن: دار المسيرة.
- الزعي، مروان طاهر. (2016). مهارات التواصل بين الأفراد في العمل. الأردن.
- شاهين، نجوى. (2002). مدى تطبيق العلاقات الإنسانية في المجال التربوي. المملكة العربية السعودية: معهد البحوث العلمية.
- نشوان، يعقوب حسين. (1993). الإدارة والإشراف التربوي. الأردن: دار الفرقان للنشر والتوزيع.
- الهاشمي، عبد الحميد. (2000). الرسول المرابي. سوريا: دار الثقافة للجميع.
- الوقفي، إبراهيم. (2000). مهارات الحوار. مصر: دار الفكر العربي.