

## أهمية العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية

د. عبد الرحمان كعواش

د. سمراء غربية

جامعة أدرار

لقد نتج عن دراسات مايو رائد مدرسة العلاقات الإنسانية، التركيز على التجربة وتوجيه الأذهان نحو تغيير ظروف العمل على الإنتاج، مما يكون له رد فعله في الحركة الروتينية للعمل والآثار المترتبة على تكرار العملية الإنتاجية، في الإجهاد والملل، وما ينجم عنهما من زيادة عناصر القلق والشؤم، مما يؤدي بالطبع إلى انخفاض الإنتاجية وضعف الروح المعنوية وقلة سائر المعدلات واتجاه مؤشراتهما إلى ما دون المتوسط، فتزداد المسافات المادية والاجتماعية.

وبالتالي فقد ركزت حركة العلاقات الإنسانية على أن إنتاجية العاملين لا تتأثر فقط بتحسين ظروف العمل (مثل الإضاءة، وساعات العمل) بل وأيضا بالاهتمام بالعاملين والنمط الإشرافي عليهم، والخدمات المقدمة إليهم.

ويركز الكثير من أنصار الحركة الإنسانية على أن المنظمات لكي تبلغ أهدافها بكفاءة، يجب أن تأخذ بعين الاعتبار الجانب البشري من تكوينها، بمعنى آخر يجب أن يكون هناك توافق ما بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين بها، وكلما كان هذا التوافق كاملا كان هذا في صالح كل من التنظيم والفرد.

اعتبارا من كون المدرسة من أهم التنظيمات التي تضم العديد من الجماعات الصغيرة منها الأساتذة والإداريين فإننا سنحاول تسليط الضوء على أهم حاجة من حاجات هؤلاء وهي الحاجات النفسية والاجتماعية التي يسعى كل واحد إلى إشباعها، موضحين الدور الذي تلعبه العلاقات الإنسانية داخل الإدارة المدرسية في تحسين إنتاجية أي مؤسسة تعليمية كانت أو إنتاجية.



## ABSTRACT

It has resulted in Mayo studies leading school of human relations, focusing on the experience and guidance of mind towards changing working conditions of production, which have a reaction to the routine of work and the implications of the movement to repeat the production process, the stress and boredom, and the resulting them to increase the elements of anxiety and doom , which of course leads to low productivity and poor morale and lack of other rates and the direction indicators to below average, becoming more and more physical and social distances.

Thus the movement of human relations has focused on that worker productivity is affected not only by improving working conditions (such as lighting, hours of work), but also the attention personnel and supervisory style to them, and the services provided to them.

It focuses a lot of supporters of the humanitarian movement that organizations in order to reach its goals efficiently, you must take into account the human side of the composition, in other words, there must be between the Organization's staff and the goals of the goals of compatibility, the more the consensus full this was in the interests of both the organization and the individual.

As of the fact that the school of the most important organizations, which includes many small ones professors and administrators groups, we will try to highlight the most important need of these needs a psychological and social needs that each one seeks to satisfy them, explaining the role of human relationships within the school administration to improve the productivity of any The educational institution or productivity



## مقدمة :

المدرسة هي المؤسسة التربوية المقصودة والهامية التي أنشأها المجتمع لتنفيذ أهداف النظام التربوي حقيقة أن الأسرة تشاركها في عملية التربية ، إلا أن وظيفتها الأصلية هي الإنجاب ، والتربية في الأسرة هي وظيفة مصاحبة للوظيفة الأصلية. فالمدرسة تعتبر وحدة من وحدات الإدارة التعليمية على مستوى إجرائي معين، والادارة المدرسية هي ذلك النوع من الاتصال الذي يربط بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة التعليمية للحصول على جيل واع مستنير يعمل على رفع شأنه وإعادة بناء مجتمعه والعمل على تقدمه .

فالمدرسة أهداف تسعى إلى تحقيقها وهذه الأهداف ترجمة للفلسفة التربوية التي اشتقت أصلا من فلسفة المجتمع ، ومن ثم فان إدارة المدرسة قد تجسدت في صورة إجراءات يقوم بها جماعة العاملين في المدرسة ، من ناظر أو مدير ووكيل ومدرس وموظفين للإشتراك مع التلاميذ وعلى كل منهم تقع مسؤوليات المتطلبات الإجتماعية وتحقيق الأهداف التي قامت من أجلها المدرسة.

## الإشكالية:

لقد أثبتت الدراسات التي أجراها مايو صاحب نظرية العلاقات الإنسانية أن السبب في عدم رضا العاملين هو العنصر الإنساني وأوضحت تأثيره على مردود المنظمات والمؤسسات فأى منظمة سواء كانت تعليمية أو صحية أو عسكرية أو إنتاجية أو تجارية تعتمد على الجانب الإنساني في تحقيقها لأهدافها ، ورغم ذلك هناك شكاوى مستمرة من سوء العلاقات بين المديرين والعاملين ، فيميل البعض منهم نحو مركزية السلطة والإنفراد باتخاذ القرارات لعدم ثقتهم في قدرة رؤوسهم على تحمل المسؤولية ، كما أنهم ينظرون إليهم على أنهم مجرد أداة من أدوات الإنتاج ليس عليهم إلا طاعة ما يصدر لهم من أوامر وتعليمات ولا يدرك هؤلاء الرؤساء الحاجات النفسية والاجتماعية التي يسعى الفرد لإشباعها حيث يعتقدون أن الإنسان ما هو إلا حيوان اقتصادي ، لا يعمل إلا لمجرد الحصول على المال متجاهلين تأثير نوع معين من

العلاقات على مردود المؤسسة التي يعمل بها هذا الإنسان . فكيف يمكن أن تؤثر العلاقات الإنسانية داخل الإدارة المدرسية على إنتاجيتها ؟.

### أولاً : ماهية الإدارة المدرسية

إن مجال الإدارة المدرسية من المجالات الحديثة وليدة هذا القرن باعتباره مجالاً مستقلاً للدراسة نظراً لأنها بدأت كغيرها متأثرة بما يتبع في المؤسسات والمنظمات الخاصة التجارية والصناعية منها من نظم وأساليب لذا فقد يكون من الأفضل التعرف على مفهوم الإدارة المدرسية .

ومفهوم الإدارة المدرسية تعرض في جوهره لنوع من الفهم الخاطئ نظراً لما يصادفه مدير المدرسة من الظروف الصعبة في عمله إذا كان ممن يتمسكون ببعض المفاهيم الخاطئة عن الإدارة المدرسية<sup>1</sup>.

فالإدارة المدرسية عنصر مهم من عناصر العملية التربوية يعمل على حفز عناصر العملية التربوية المادية والبشرية ، وتنشيطها فهي تتغلغل في جميع أوجه النشاط التربوي ومن هنا تأتي أهميتها ، وهي عنصر غير ملموس ولكن يستدل على عدم وجودها بالنتائج السيئة لغيابها ، والإدارة المدرسية ليست غاية في حد ذاتها وإنما هي وسيلة لتحقيق أهداف العملية التربوية<sup>2</sup>.

وهناك بعض المفاهيم الخاطئة للإدارة المدرسية :

- إن مجرد التعيين في وظيفة مدير المدرسة يعطيه الحق في قيادة أعضاء هيئة مدرسته... فمدير المدرسة الذي يعتقد أن هيئة مدرسته يجب أن يتبعوه مجرد أنه يقوم بهذه الوظيفة الإدارية يعتبر خطأ فاحشاً لأن القيادة أمر يكتسب ولا يصاحب الوظيفة بطريقة آلية.

- إن أعضاء هيئة التدريس يجب أن يتلاءموا مع مدير المدرسة لأن عدم إهتمام مدير المدرسة بالعلاقات الإنسانية بين أعضاء أسرة المدرسة يحتم فشل هذا المدير في عمله.

- يعتقد البعض أن ما يحسه الآخرون أمر غير هام فكثيراً من مديري المدارس لا يهتم ما تحسه الآخرون وبالتالي تتعرض قيادته للفشل وتفشل المدرسة<sup>3</sup>.

- إن الإدارة المدرسية لم تعد مجرد تسيير شؤون المدرسة تسيرا روتينيا ولم يعد هدف مدير المدرسة المحافظة على النظام في مدرسته وتأكده من سير العمل في المدرسة ونسق جدول الموضوع وحصر حضور التلاميذ وتعيينهم ، والعمل على إتقانهم للمواد الدراسية بل أصبح محور العمل في هذه الإدارة يدور حول التلميذ وحول توفير كل الظروف والإمكانيات التي تساعد على توجيه نموه العقلي والبدني والروحي، والتي تعمل على تحسين العملية التربوية لتحقيق هذا النمو ، كما أصبح يدور أيضا حول تحقيق الأهداف والأغراض التربوية والاجتماعية حجر الأساس في الإدارة المدرسية ، بعد أن كان يضيع فيما مضى وسط الإهتمام بالنواحي الإدارية ولا يعني هذا التحول وظيفة الإدارة المدرسية التقليل من شأن هذه النواحي الأخيرة بل يعني أنها أصبحت تهتم بأولوية العملية التربوية الاجتماعية كما يعني توجيه الوظائف الإدارية لخدمة هذه العملية الرئيسية<sup>4</sup>.

ويرى البعض أن الإدارة المدرسية الناجحة هي التي تستطيع أن تحقق أهداف المدرسة ببسر وبأقل جهد ممكن ، بالإضافة إلى ذلك تستطيع تقدير القوى والعوامل التي تحدد نوع السلوك الإداري الأنسب لمواجهة موقف معين ، ويؤكد "ارجرز" هذا الرأي بقوله "أن القادة الأكفاء هم الذين يقدرون على التصرف في نماذج قيادية عديدة ومختلفة معتمدين في ذلك على المطالب الفعلية للموقف الإداري ، فالإدارة تستمد من الموقف وكل موقف يتطلب نمط إداري معين هو الإلتزام بالهدف الذي يرسمه المعلمون ، وبهذا يتعد المدير الفعال عن الرئاسة ويصبح مستشارا للمعلمين يطلبون خبرته ومشورته"<sup>5</sup>.

ولقد ظهرت في السنوات الأخيرة ، تحليلات متعددة لعلماء الاجتماع التربوية الذين يتبنون المنظور البنائي الوظيفي في دراسة قضايا التعليم ومؤسساته المختلفة، وينظرون إلى المدرسة كتنظيم وبناء اجتماعي له أدوار وظيفية تحترم في مجملها تحقيق الهدف العام للنظام التعليمي في المجتمع الحديث، كما تتحدد طبيعة البناء الاجتماعي للمدرسة حسب نسق الأدوار وتقسيم العمل الذي يتحدد طبيعة البناء الاجتماعي

للمدرسة وحسب نسق الأدوار وتقسيم العمل الذي يتحدد بدوره كنتيجة لطبيعة وأنماط الفئات والطبقات العاملة من هيئات التدريس والمديرين وأيضا للتلاميذ. وقد ميز كونت بين ثلاث مستويات موجودة في المجتمع، الفرد والأسرة والاتحادات الاجتماعية، وهذه المستويات الثلاثة تمثل البناء وأما الوظيفة أي وظيفة البناء فتشير إلى الإسهام الذي يقدمه الجزء إلى الكل ، وهذا الكل قد يكون ممثلا في المجتمع أو ثقافته كما تشير الوظيفة إلى الإسهامات التي يقدمها المجتمع الكبير للجماعات الصغيرة التي يضمها.

وتؤكد النظرية البنائية الوظيفية أن الأبنية الاجتماعية الجزئية تقدم بعملها كمحركات تؤدي إلى كفالة المتطلبات الوظيفية لاستمرار الأنساق الاجتماعية.<sup>6</sup> ومن هنا نستطيع القول أن النظرية البنائية الوظيفية تستخدم كإطار لفهم المدرسة. والتأثيرات المستمدة من الأنساق الاجتماعية الأخرى، فمثلا الانحراف والعنف والتسرب المدرسي ، والإخفاق الدراسي وغيرها من المشاكل المتعلقة بالمجال التربوي إنما يرجع السبب فيها إلى وجود خلل في البناء أو الوظيفة.

كما تعتبر المدرسة كبناء اجتماعي له أنماط معينة من الحياة الاجتماعية اليومية التي تنعكس في مجموعة إستجابات أفعال الأفراد تجاه الآخرين ، ونوعية سلوكياتهم التي تتشكل في إطار عملية التعلم ، والتنشئة الاجتماعية والثقافة المدرسية، علاوة على ذلك إن تحديد الأدوار سواء للتلاميذ ، أو المدرسين أو غيرهم من الفئات الأخرى في المدرسة تكتسب من خلال تقسيم العمل ، والمراكز التي تحتله كل من الفئات الموجودة في المدرسة.<sup>7</sup>

### ثانيا: أهداف الإدارة المدرسية

لقد تغيرت النظرة الوظيفية للإدارة المدرسية والأهداف التي ترمي إلى تحقيقها من وظيفة المحافظة على تطبيق النظام بما فيه من لوائح وتعميمات وقرارات يضمن سير العملية التعليمية وفق الجداول المحددة ، إلى المفهوم الحديث الذي يجعل الطالب محور العملية التعليمية ، ومن ثم فإن المدرسة تسخر كل إمكانياتها وطاقاتها من أجل توفير المناخ الدراسي المناسب والبيئة الدراسية التي تساعد التلميذ على التزود بالعلم

والثقافة والتشرب بالعادات والقيم التي تعكس طبيعة المجتمع الذي يعيش فيه فضلا عن فلسفته وخصوصيته حتى يصبح عضوا نافعا وفاعلا ومنتجا.<sup>8</sup>

وتغيرت النظرة للإدارة المدرسية نتيجة لتغير وظيفة المدرسة في المجتمع، فبعد أن كانت المدرسة غير قادرة على أداء وظيفتها المناطة بها بعيدة عن المجتمع ومشكلاته وأمانيه وأهدافه ، أصبحت معنية بدراسة المجتمع والمساهمة في حل مشكلاته وتحقيق أهدافه فزاد التقارب والإتصال ، والمشاركة بين المدرسة والمجتمع فقامت المدرسة بدور إيجابي نحو المجتمع من دراسة لمشكلاته وتحسين حياته بجانب عنايتها بنقل التراث الثقافي وتوفير الظروف التي تساعد على إبراز قدرة تلاميذها كما قام المجتمع بتقديم الإمكانيات والمساعدات التي يمكن أن تسهم في تحقيق أهداف العملية التربوية ورفع مستواها ونتيجة لذلك عدلت الإدارة المدرسية من أساليبها لتحقيق التقارب مع المجتمع.<sup>9</sup>

### وتستهدف الإدارة المدرسية أربع فئات هي :

- العاملون في وزارة التربية والتعليم.
- المتأثرون بالإدارة التعليمية وقراراتها ولوائحها.
- الباحثون في مجال الإدارة ، والمهتمون بدراسة قوانين السلوك.<sup>10</sup>

### ومن أهداف الإدارة المدرسية :

- العمل على كشف ميول التلاميذ وقدراتهم واستعداداتهم الفطرية وتنميتها وتوجيهها بما يفيد التلاميذ وينفع المجتمع .
- مساعدة التلاميذ على تنمية مختلف جوانب شخصياتهم الروحية والعقلية والخلقية والنفسية، و الجسمية والاجتماعية بصورة متزنة ، بحيث لا يطغى جانب على آخر، وذلك بهدف إعداد المواطن الواعي والمدرك لمصلحة نفسه وشعبه ووطنه وأمته.
- تربية وتشجيع التلاميذ على التفكير الإبداعي ، وتقوية كل ميل إلى الابتكار والتجديد ، وتنمية روح الجرأة والثقة بالنفس لديهم.
- تبصير التلاميذ بفلسفة المجتمع وقيمه ، ومحاولة تأصيلها وتأكيدا بالممارسة العملية قولاً وعملاً داخل المدرسة ، وخارجها مع التركيز على إحترام العمل اليدوي .

- إعداد التلاميذ لفهم الحياة الحاضرة والماضية والإستعداد لمواجهة المستقبل
- الكشف عن التلاميذ الموهوبين ورعايتهم .<sup>11</sup>
- تعريف التلميذ بمصادر الثروة الطبيعية في مجتمعه وكيفية الحفاظ عليها وتنميتها من أجل تطور المجتمع وتقدمه في ضوء الإمكانيات المتاحة ومشكلات المجتمع المختلفة ولا بد وأن تعمل المدرسة على غرس قيمة العمل اليدوي وحبه واحترامه لدى التلميذ من ناحية ، وتنمية السلوك الإقتصادي الرشيد لديه من ناحية أخرى ليكون إنسانا منتجا واقتصاديا في آن واحد.
- التأكد من فهم التلميذ للعقيدة الإسلامية فهما سليما مع الإهتمام بغرس القيم والأخلاق والآداب الإسلامية في شخصية التلميذ ، وبذلك يكتسب هذا التلميذ الخلق القرآني ويكون عضوا نافعا لنفسه وأسرته ومجتمعه الإسلامي.<sup>12</sup>

### ثالثا: وظيفة الإدارة المدرسية

لقد أدى تطور الفكر الإداري والفلسفي والتربوي إلى تغير وظيفة الإدارة المدرسية وإتساع مجالها في الوقت الحاضر ، فلم تعد الإدارة المدرسية مجرد عملية روتينية تهدف لتسيير شؤون المدرسة سيرا رتبيا وفق قواعد وتعليمات معينة صادرة من السلطات التعليمية الأعلى كالمحافظة على نظام المدرسة وحصر غياب التلاميذ وحضورهم وحفظهم للمقررات الدراسية وصيانة الأبنية وتجهيزها، بل أصبحت بالإضافة إلى ذلك عملية إنسانية تهدف إلى تنظيم وتسهيل وتطوير نظام العمل بالمدرسة ووضع الموظف في الوظيفة التي تتناسب مع قدراته وخبراته ومؤهلاته الدراسية ، وتوفير الظروف والإمكانيات المادية والبشرية التي تساعد على تحقيق الأهداف التربوية والإجتماعية وتطوير المناهج الدراسية ، وتنمية المعلمين مهنيا والنهوض بالمكتبات المدرسية ورعاية الموهوبين وعلاج المتأخرين دراسيا، وتقديم الخدمات الصحية للطلاب ، وإعداد برامج التوجيه والإرشاد الطلابي ، والإشراف على النواحي المالية للمدرسة ، وتنظيم العلاقة بين المدرسة وبيئتها.<sup>13</sup>

وقد ظهر في السنوات القريبة الماضية مفهوم جديد لوظيفة المدرسة وهو ضرورة عنايتها بدراسة المجتمع والمساهمة في حل مشكلاته وتحقيق أهدافه ، وكانت



نتيجة هذا المفهوم زيادة التقارب والإتصال والمشاركة بين المدرسة والمجتمع ، فقامت المدرسة بدراسة مشكلات المجتمع ومحاولة تحسين الحياة فيه بجانب عنايتها بنقل التراث الثقافي وتوفير كل الظروف التي تساعد على إبراز فردية تلاميذها. كما قام المجتمع بتقديم الإمكانيات والمساعدات التي يمكن أن تسهم في تحقيق العملية التربوية ورفع مستواها.<sup>14</sup>

إن وظيفة الإدارة المدرسية تتغير من عصر إلى آخر تبعا لعدة عوامل منها: نظرة المجتمع إلى العملية التربوية ، والظروف السياسية والإقتصادية التي تسود بيئة النظام التربوي.

لقد تغير مفهوم الإدارة المدرسية ، ولم تعد الإدارة تحصر نفسها في النطاق القديم وإنما تعدى ذلك إلى وظائف جديدة تتناسب ومعطيات العصر وما كشفت عنه الأبحاث التربوية والنفسية ، ومن هذه الوظائف:

- دراسة المجتمع ومشكلاته وأمانيه وأهدافه فزاد التقارب والتواصل والمشاركة بين المدرسة والمجتمع.
- أصبحت تعتبر أن المتعلم هو محور العملية التعليمية، وأخذت المدرسة تعمل على تزويد المتعلم بخبرات يستطيع من خلالها مواجهة المشكلات.
- تهيئة الظروف وتقديم الخدمات والخبرات التي تساعد على تربية التلاميذ وتعليمهم رغبة في تحقيق النمو المتكامل لشخصياتهم.
- الارتفاع بمستوى أداء المعلمين للقيام بتنفيذ المناهج المقررة من أجل تحقيق الأهداف التربوية المقررة ، ويمكن الإرتفاع بمستوى أداء المعلمين من خلال اطلاعهم على ما يستجد من معلومات ومعرفة وسائل وطرق تدريس ، وذلك من تدريبهم أثناء الخدمة ، وعقد الندوات والدورات.<sup>15</sup>
- ونظرا لأهمية دور المدير ، فعليه مراعاة ما يلي في عمله:
- حسن إختيار البدائل في عملية إتخاذ القرارات توفيراً للجهد والمال والوقت ، أي تحقيق مبدأ الكفاية الانتاجية.

- تطبيق نظام الحوافز (المادية والمعنوية) وذلك لدفع العاملين لمزيد من العطاء مع التنسيق فيما بينهم.
- تطبيق مبدأ الرقابة المستمرة التي تؤدي إلى متابعة سير العمل وتطبيق مبدأ الثواب والعقاب لضمان حفظ حقوق العاملين.<sup>16</sup>

#### رابعاً: أنماط الإدارة المدرسية

هناك أنماط للقيادة التربوية ، تلك التي يحددها فلاسفة القادة أنفسهم وشخصياتهم وخبراتهم وتجاربهم ، إلى جانب نوع المرؤوسين ونوع البيئة التي يتواجدون فيها:

#### 1- الإدارة الأوتوقراطية: ( المتحكمة ، المستبدة ، الفردية)

- يمكن تبيين صفات المدير الاوتوقراطي ، ومن هذه الصفات ما يلي:
- يتخذ القرارات بنفسه ، ويستحوذ على كل السلطات ولا يقوم بتفويضها.
- يسود النفاق والخضوع من قبل المعلمين للمدير .
- علاقته مع المجتمع المحلي محدودة أو معدومة.
- يظهر التعالي والإنفرادية ويقوم بالتفتيش على كل صغيرة وكبيرة .
- متابع جيد ومتحمس إلى عمله بدرجة كبيرة .
- الإدارة في نظره عملية إصدار تعليمات وقرارات.
- لا يترك مجالاً للمعلمين لمناقشته في القرارات التي يصدرها.<sup>17</sup>
- الإهتمام برفع الإنتاجية دون مراعاة للعوامل الانسانية ، وقد يؤدي هذا النمط إلى دفع العاملين على الإهتمام بالعمل وزيادة الإنتاجية ، ولكن هذا لا يمكن أن يستمر إلى فترة طويلة.
- الفصل بين التخطيط والتنفيذ ، فالمدير يخطط ، بينما يقوم الوكلاء والمعلمين بالتنفيذ دون إبداء آراء أو ملاحظات .
- عدم الإهتمام بالإتصالات الإدارية داخل المنظمة وخاصة الاجتماعات المدرسية والتي يمكن أن تعقد بصورة مفاجئة بهدف إصدار الأوامر أو إعطاء التعليمات أو العمل ببعض القرارات التي يصدرها ، وفي هذا الاجتماع لا يسمح للأعضاء من الوكلاء والمعلمين بمحاولة إبداء الآراء أو مناقشة الموضوعات أو تفسيرها ، لذا تكون

مدة الاجتماع في الغالب قصيرة ن ولا يعد له جدول أعمال مسبق ليوزع على العاملين بالمدرسة قبل موعد عقده.<sup>18</sup>

- يؤمن المدير الأوتوقراطي بأن المكافئة والعقاب طريقة جيدة لتحفيز الأفراد فالإنسان كائن بيولوجي ، إذا اشبعنا حاجاته الفيزيولوجية فإنه يعمل بإخلاص ، وإذا حرمناه من الإشباع يشعر بالعقوبة.

- يعالج المدير الاوتوقراطي الأخطاء عن طريق معاقبة المخطئ ليكون عبرة للآخرين ولذلك يهتم بالتفتيش المفاجئ والبحث عن الخطأ.

- وفي ضوء هذه المعطيات فإننا نعتبر النمط الإداري الأوتوقراطي من الأنماط الإدارية المرفوضة ومن وجهة نظر الفكر الإداري المعاصر لأنه يهدم من شخصية العاملين ويعوق بنائها وتموها ويسبب القلق والاضطراب في نفوس العاملين ، وتنعدم فيه وحدة العمل الإنساني بين مدير المدرسة والمدرس والتلميذ وهذا ما يتعارض مع روح التربية الحديثة.<sup>19</sup>

## 2- الإدارة الديمقراطية:

تقوم الإدارة الديمقراطية على الأسس التالية:

- تنمية شخصية التلميذ والمدرس والمحافظة عليها ، فتعنى المدرسة بالمبادأة الذاتية لتلاميذها ومدرسيها بطرق سليمة ، وليس من أهداف المدرسة تربية تلاميذها جميعا بطريقة واحدة.

- تنسيق الجهود بين العاملين في المدرسة ، فهذا التنظيم الإداري يؤمن بالعمل الجماعي التعاوني ولذلك فإنك ترى أن المدرسين في هذه المدارس يعملون كمجموعة متناسقة متعاونة ولا يعملون كأفراد ، ويستند هذا المبدأ على أن عمل المدرسة يجب أن يكون متكاملًا ومتناسقًا ، وأن كل عضو من أعضاء الهيئة التدريسية يجد ويعمل لإيجاد الوسائل الكفيلة والفعالة للتعاون مع زملائه الآخرين ولتنسيق عمله مع البرنامج العام للمدرسة.

- المشاركة في تحديد السياسات والبرامج المدرسية.

- تكافؤ السلطة مع المسؤولية.<sup>20</sup>

- إن الهدف الأساسي للإدارة الديمقراطية هو أن يشعر كل معلم بالرغبة في العمل والرضا والإرتياح بعيدا عن القلق والتوتر، فالهدف إذن هو تنمية العلاقات الإنسانية السليمة مع المعلمين.
- يساعد ويشجع المناخ الديمقراطي على التجريب والبحث وتبادل الخبرة والمنفعة بين العاملين.
- يستخدم المكافأة على أساس أن الإنسان كائن اجتماعي له حاجات اجتماعية سيكولوجية لا بد من التشجيع والمدح لإثارته على العمل .
- يعالج المدير الديمقراطي الأخطاء على أساس أنها ظاهرة طبيعية فالكل يخطئ ولا ضرورة لإلحاق الأذى بالمخطئين ، وإذا اضطر للنقد فإنه يغلقه بكثير من الأدب والذوق، ولا يحب التفتيش المفاجئ لأنه يجرح شعور المعلمين.
- يقوم مدير المدرسة وأعضاء هيئة التدريس في التنظيم الديمقراطي بإنشاء برنامج للعلاقات العامة يهدف على تعريف السلطات التعليمية والمجتمع المحلي سياسة المدرسة وبرامجها وما تقوم به من نشاط ، كما يشير على الصعاب التي تعترض سبل تنفيذ سياسة المدرسة وما تقترحه المدرسة من وسائل للتغلب عليها ، ويكون المدير الديمقراطي فعالا ، وإذا كان المعلمين مؤهلين ويتحملون المسؤولية وفي حالة العمل التربوي ، فلا مجال غير العمل الديمقراطي مع المعلمين .<sup>21</sup>
- إن نمط الإدارة الديمقراطية الشورية يهدف على خلق نوع من المسؤولية لدى المرؤوسين و يأخذ بمبدأ المشاركة الجماعية في إتخاذ القرار، وإتخاذ القرار يعني أن يقوم المدير بتزويد جميع العاملين معه بالمعلومات الأساسية والضرورية التي تساعد على دراسة إتخاذ القرار بطريقة حكيمة ، كما أنه يقوم بتوزيع كل جزء من أجزاء العمل على العاملين مع تحديد المسؤولية . فالتعليمات غير الواضحة والأعمال غير المحددة تؤدي إلى سوء الفهم وعدم الرضا عند الأعضاء .
- ولذلك فإن تحديد سلطات ووظائف كل عضو تحديدا واضحا يقضي على أسباب عدم الرضا ويجنب الإحتكاك بين هؤلاء الأعضاء ، كما أن تعريف كل شخص بمسؤولياته وواجباته يساعد على تحقيق الهدف العام للمدرسة . ويعتقد هذا

النمط أن واجبة مساعدة الآخرين على تحديد ما سيقومون بعمله والتفكير معهم في وسائل أداء هذا العمل وتقويمه .

وبذلك يشعر العاملون بمسئولياتهم المشتركة في تحقيق أهداف المدرسة ويشجع هذا النمط فردية العاملين ، ولذلك يسعى دائما للتعرف بخبرته ومهارته على الفروق الفردية في الميول والقدرات والحاجات و الاستعدادات والمهارات ويعهد إليهم بالأعمال التي تساعد على تنميتها.<sup>22</sup>

### 3- الإدارة المتساهلة

هذا النمط من الإدارة يتميز بشخصيته المرحة المتواضعة وبمعلوماته الفنية في المجالات المتعلقة بمهنته وتظهر شخصيته على طبيعتها في معظم الأوقات ويتحدث مع كل فرد من أسرة المدرسة باهتمام واحترام ويترك لهم الحرية المطلقة كما يجعل العاملين سيرون على المنهج الذي يختارونه لأنفسهم وهو يتجنب تعريف المدرسين بوجهة نظره وذلك لعدم رغبته في تقييد حريتهم أو فرض نمط معين عليهم ، وبذلك تنعدم السيطرة على المرؤوسين بطريقة مباشرة أو غير مباشرة وهنا تنعدم القيادة.<sup>23</sup>

بل ويقلل هذا النمط من شأن الدور الذي يؤديه رجل الإدارة ، وتنعدم روح العمل الجماعي المشترك مما يجعل المنظمة (المدرسة) في حالة تسيب >> ويسود القلق والتوتر بدرجة كبيرة في محيط العمل حيث لا يوجد توجيه حقيقي فعال ، كذلك لا توجد رقابة فعالة الأمر الذي يجعل المدرسة لا تحقق أهدافها << هذا النوع من الإدارة يفتح للجميع من مدرسين وتلاميذ ويمنحهم الحرية الكاملة في مناقشة أي أمر من الأمور يهمهم وعندما يتقدم إليه أحد الطلاب بشكوى من أحد مدرسيه يستمع إليه بوجود المدرس ويتبادل معهما النقاش ولا يستطيع أن يتوصل إلى حل من عنده يكون فيه مصلحة الطرفين والاجتماعات التي يعقدها مثل هذا النمط من الإدارة تعقد في مواعيد غير محددة وبدون إعداد مسبق لجدول أعمال وبالتالي تطول مدتها وتكثر المناقشات حول أمر من الأمور ويترك أمر هام يستحق البحث والدراسة.

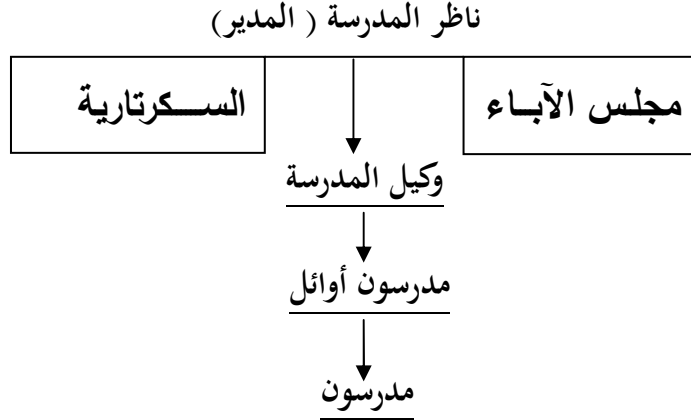
إن هذا النمط من الإدارة ينعدم فيه التخطيط والتنظيم للعمل بل والتنسيق بين العاملين في العمل بالإضافة إلى إنعدام الرقابة على مجهوداتهم .  
وهذه هي عناصر الإدارة العلمية ووظيفة الرؤساء الإداريين مهما اختلفت مجالات الإدارة ونطاقها<sup>24</sup>  
وهناك تسميات كثيرة تطلق على أسلوب القيادة المتساهلة ومن هذه التسميات :

**(1)- القيادة الفوضوية :** لكونها تقوم على ترك الفرد يعمل في ظلها يفعل ما يشاء حيث تبدو القيادة وكأنها غير موجودة لتتولى توجيه العاملين فتكون النتيجة عدم وجود ضابط للعمل ويؤدي ذلك إلى فوضى في التنظيم .  
**(2)- القيادة المنطلقة :** على أساس أن المجموعة العاملة في ظل هذه القيادة تكون متحررة من سلطة القائد.<sup>25</sup>

ويقوم نمط الإدارة التساهلي على أسس من أهمها:  
- وضع حرية التصرف للجميع لكي يفعل كل فرد ما يشاء ويراه مناسباً من وجهة نظره ، وينطبق ذلك مع المقولة المشهورة (ترك الحبل على القارب) .  
- عدم تدخل المدير في أداء العاملين بالتوجيه أو بالأمر أو بالنهاي .  
- العمل على إرضاء جميع العاملين .  
- عدم الإهتمام بتنفيذ جميع عمليات وعناصر الإدارة بشكل جيد ، ومن ثم يتسم المدير بأنه لا يبدي رأياً ، ولا يشرف ولا يخطط .  
- قصور الإهتمام بعقد الاجتماعات المدرسية ، وفي حالة عقدها تكون اجتماعات غير فعالة حيث تتسم بالمناقشات الطويلة بدون أي نتيجة .  
- التسبب الشديد داخل المدرسة نتيجة لانعدام روح العمل الجماعية بين العاملين ببعضهم بعضاً داخل المدرسة .  
- تجنب إعطاء وجهة نظره في العديد من الأمور التعليمية والتربوية ، ومن أهم صفات المدير ضعف الشخصية والتذبذب الدائم في اتخاذ القرارات ، وعدم الإهتمام

بالمواظبة على الحضور وقلة التوجيه للعاملين وعدم الإهتمام بحل المشكلات الشخصية للعاملين على الرغم من ترك الحرية لهم.<sup>26</sup>

خامسا: الهيكل التنظيمي للإدارة المدرسية:



الشكل (01) (إبراهيم عصمت مطاوع- ص 47)

- 1- ناظر المدرسة : تشغل وظيفة ناظر المدرسة من بين وكلاء المدارس وعند التعيين في وظيفة ناظر مدرسة يفضل الحاصلون على مؤهلات تربوية مقارنة مع غير الحاصلين على هذه المؤهلات حتى ولو كانوا يشغلون فئات إدارية أعلى<sup>27</sup>.
- 2- وكيل المدرسة: يشترك مع الناظر في رسم سياسة المدرسة ومناقشتها في المجلس المدرسة ، ويعاون الناظر فيما يسند إليه من أعمال ، ويتحمل وكيل المدرسة نصيبه الكامل من المسؤولية في إدارة المدرسة وتصريف شؤونها الفنية والإدارية، تدريباً له لإعداده لتحمل هذه المسؤوليات كاملة عندما يحين الوقت للنظارة. ويعين في وظيفة وكيل مدرسة من بين المدرسين الأوائل ، يقوم وكيل المدرسة بتدريس عدد من الحصص الأسبوعية يساوي نصف نصاب المدرس بالإضافة إلى المسؤوليات الأخرى التي تمارسها.

نحتاج إلى مفهوم جديد لوظيفة وكيل المدرسة نظرا لأن هناك عددا كبيرا في بعض المدارس في المدرسة الواحدة مع ضرورة الاستفادة من خبراتهم الطويلة<sup>28</sup> فالهيكل التنظيمي هو الإطار العام الذي يحدد من في التنظيم لديه السلطة على من؟ ومن في التنظيم مسئول أمام من؟ فهو على ذلك يتكبد من مجموعة من المراكز والوحدات الإدارية ذات السلطات والمسؤوليات التنظيمية المحددة مع توضيح إتجاه العلاقات بين الأفراد شاغلي المراكز<sup>29</sup>.

3- **المدرس الأول** : يعتبر الموجه والمفتش المقيم في المدرسة بالنسبة لزملائه المدرسين في مادته ، لذلك فهو المسئول الأول والمراقب المستمر للمادة الدراسية ويؤخذ هذا في الاعتبار عند تعيينه إذ يخصص 40 درجة لمدى نجاحه في مراقبة مادته وأنشطتها المختلفة من مجموع الدرجات لتقييمه وهي 100 درجة.

4- **المدرس** : هو حجر الزاوية في العملية التعليمية والتربوية فهو يؤثر بأقواله وأفعاله ومظهره وسائر تصرفاته في التلميذ ، كما أنه الدعامة الأولى لقوة هذا الوطن ومجده ،ولهذا فإن أضخم مسؤولية يلقيها الوطن على أبنائه إنما يلقيها على عاتق المدرسين<sup>30</sup>.

#### وللحفاظ على التنظيم يجب :

- التقليل من عدد العاملين في الإدارة المدرسية من مديري عموم ومديري مراحل ونظار ووكلاء ، فكثرتهم تؤثر على تحديد الواجبات والمسؤوليات والتضارب في القرارات.
- المرونة عملية ضرورية لإضفاء الحيوية على الهياكل التنظيمية من أخطار الجمود الإداري للمكاتب ومواهب الإبداع والإبتكار.
- تنظيم العلاقة بين الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية واحترام القوانين والتعليمات المنظمة بحيث يساعد على إيجاد المناخ التنظيمي الذي يعبر عن الجودة الداخلية لأداء المدرسة.



- إعادة توزيع الاختصاصات الإدارية وتجميع الوظائف وإعادة تصميم خطوط الاتصالات وقوانين السلطة والمسؤولية عبر كافة المستويات الإدارية.
- إعادة النظر في القوانين الإدارية والمالية التي تنظم الإدارة التربوية والتنظيمية فالمتغيرات السريعة التي طرأت على أنظمة الإدارة تفرض بالضرورة على المدرسة الأخذ بتحديث العمل الإداري بالمدرسة على نحو يتناسب مع المستجدات التي تطرأ على شبكة العلاقات بين إدارة المدرسة وإدارة التعليم ، وإدارة المدرسة والعاملين بها وإدارة المدرسة والمجتمع الخارجي، وإدارة المدرسة والتلاميذ<sup>31</sup>.
- وبالنسبة لهيئة التدريس فإن ثمة حاجة إلى برامج التنمية المهنية، تهتم بأن ينمي المعلم نفسه، وأن تنمي المدرسة ببرامج تدريبية متنوعة في التخصص الذي يدرسه ، وفي مناهجه وطرق تدريسه والتكنولوجيا التعليمية وعمليات التقويم ، ودوره الإداري.
- وفيما يتعلق بالهيئة الإدارية من مدير ووكلاء المدرسة ، وموظفين كتابيين ينبغي أن تهتم المدرسة بأن تكون مهينة للتعلم بالنسبة إليهم مما يساعدهم على أداء مهامهم ومسؤولياتهم بكفاءة - والآباء فلا شك أن المدرسة ينبغي أن تتواصل مع البيئة وتتفاعل معها وتقدم لأبنائها - ومنهم الآباء والأمهات - برامج تساعدهم على النمو من خلال التعلم بكافة أشكاله.
- ويتطلب التنظيم في الإدارة توفر إطار لنظم المعلومات الإدارية تقدم البيانات اللازمة والمعلومات التي تساعد على التطوير وإدارته، كما تتطلب الإدارة الإستراتيجية بما تشمله من تخطيط إستراتيجي وضع أهداف وأغراض وسياسات . وهي تقدم أساس إختيار البدائل المستقبلية من بينها، وهكذا تساعد الأهداف أعضاء التنظيم المدرسي في صنع القرارات عما يمكن أو ينبغي عمله، وعما لا يمكن ولا ينبغي عمله أيضا<sup>32</sup>.
- وتتطلب الإدارة الاستراتيجية مديرين يتسمون بالمبادأة والخيال والرؤية المستقبلية والقدرة على تحليل المتغيرات المستقبلية ، مديرون لديهم قدرة على إدارة عملية التغيير تحت مظلة من القيادة الاستراتيجية المسلحة بقيم وثقافة تنظيمية فاعلة<sup>33</sup>.

فالإدارة المدرسية بحاجة إلى مدير متميز تتوافر فيه الشروط اللازمة ويستطيع أن يخلق بيئة تعليمية مناسبة للتلاميذ والمعلمين.

- **نموذج مدير المؤسسة:** يكون مشرفاً تربوياً مقيماً، وموجهاً للعملية التربوية بحيث يقوم بدور القائد التربوي، ويهيئ الجو للعمل بروح الفريق، ويتصف بصفات المدير الفعال كما أشار إليه هالين، الذي يهتم بالأداء المرتفع لإنتاجية المدرسة، وأداء مرتفع للأفراد، وأن تسيير المدرسة بفعالية أثناء غيابه دون ملل أو فتور.

- **نموذج المعلم:** يكون قائداً للعملية التربوية، ورفيقاً للتلميذ ومرشداً لسلوكه وموجهاً لأنشطته، وملماً بالفلسفات التربوية والنفسية لخصائص التلميذ ليسهل التعامل معه.

- **نموذج العملية التربوية:** تتسم بالحرية المسؤولة للتلميذ، والمشاركة الفعالة بين المعلم والتلميذ في تحمل المسؤولية الإدارية والتعليمية، والديمقراطية السليمة في التعامل مع الإدارة المدرسية والعناصر المعنية بالعملية الإدارية مع المعلمين والمختصين والتلاميذ وأولياء الأمور وقادة المجتمع<sup>34</sup>.

وفي الأخير نقول أن المدرس الأول هو المعلم الذي يختار بواسطة مدير المدرسة أو المسؤولين في إدارة التعليم والمدرس المتعاون و العامل الأكثر أهمية وتأثيراً للتدريب على التدريس، فهو يؤثر على اتجاهات المتدربين ومهاراتهم.

وفي دراسة **كولن** بعنوان المدرس الرئيسي والمدرس المعاون باعتبارهما مدخلان للامتياز التعليمي، أوضح أن وجودهما جاء بطلب من أولياء الأمور لتطوير التعليم وتحسين نوعيته، ولجعل الأمة قادرة على مواجهة تحديات ما بعد عصر الصناعة كما أوضح سكرتير التعليم الأمريكي أن أي تطوير في نظام التعليم الأمريكي يتوقف على جذب العناصر الجيدة ذوي الموهبة من طلاب لكليات إعداد المعلمين، توفير الحوافز للمعلم الفعال للبقاء في مهنة التعليم، توفير فرص التدريب والنمو عموماً لجميع المدرسين لتحسين مهارات تدريسهم<sup>35</sup>.

### فالمدرسة لها عدة أدوار منها:

- تعميم الوحدات العلاجية، حتى تقوم بتشخيص وعلاج جميع أمراض التلاميذ
- توفير الوجبة الغذائية للتلاميذ، وعلى أن تتوفر هذه الوجبة على الغذاء الكامل.
- الفحص الدوري الطبي للتلاميذ ، وتخصيص لهم دفاتر صحية تتضمن مراحل نمو الطفل وبيانات تتصل بما اعترضهم في حياتهم من أمراض وراثية.
- تنظيم النشاط المدرسي خارج الفصول بمختلف أنواعه، من رياضة ورحلات وجمعيات علمية على أن يخصص أساتذة للإشراف على هذا النشاط وأن يلاحظ في اختيار المشرفين ، بما يمتازون به من التفوق العلمي والخلقي.
- التعاون بين المدرسة والأسرة في سبيل تربية الطفل ، كأن تعقد لقاءات بين الأسرة والمدرسة كل ثلاثة أشهر مثلا للبحث والنقاش والتفاهم على الأمور التي تتعلق بشؤون التلاميذ والنظر في أحوال التعليم ومستقبل التلاميذ والعمل على رفع مستواهم الاجتماعي والنفسي والعلمي والخلقي والصحي<sup>36</sup>.
- إن المدارس حاليا تعمل على الإندماج في الحياة العامة وتنسيق الخدمات مع الهيئات الصحية والترويجية وتستفيد من كافة الخدمات المتوفرة في المجتمع وتعمل المدارس على إزالة ما يقف في سبيل التلاميذ من عقبات ، لذا يستطيع الأخصائي الاجتماعي معاونة المدارس لعلاج مشاكل التلاميذ ومعرفة العوامل المؤدية لسوء التكيف مستفيدا من موارد المجتمع وإمكانياته المختلفة في تزويد الطفل والأسرة بما يحتاجون إليه من الخدمات الصحية والإقتصادية و مساعدة الأسر على الإهتمام بمشاكله والمشاركة في حلها بالإضافة إلى مؤسسات أخرى تقدم المساعدة للتلاميذ<sup>37</sup>.
- لقد تحولت مهمة المدرسة من ملء عقول النشء بالمعارف إلى مهمة توظيف تلك المعارف بما يضمن بناء الانسان ، حيث تمثلت في تبني مقاربات تربوية تنوعت بحسب التطور التدريجي للمنظومة التربوية.<sup>38</sup>

سادسا: دور العلاقات الإنسانية في إنتاجية الإدارة المدرسية

أصبحت عمليات التنمية الإقتصادية والإجتماعية من أهم مطالب العصر الذي نعيش فيه باعتبارها من العوامل التي تسهم في رفع مستوى معيشة الأفراد ، وفي سبيل تحقيق أعلى معدلات في التنمية فإنه ينبغي أن تكون المؤسسات والمنظمات على قدر عال من الكفاية الإنتاجية سواء في مؤسسات الإنتاج أو في مؤسسات قطاع الخدمات .

أما عنصر العمل والتنظيم وقوامه "الإنسان" ذاته فان الإستغناء عنه غير ممكن فضلا عن أنه لا يمكن السيطرة عليه بسهولة ويسر وعلى ذلك فالعنصر البشري يتطلب اهتماما خاصا ودراسة وافية تستهدف تفسير سلوكه ومعرفة حقيقية ميوله واتجاهاته وآماله وتطلعاته ورغباته وحاجاته ، كل ذلك رغبة في إيجاد أكبر درجة من الرضا في العمل لدى الأفراد ، فتحقق للمؤسسة إنتاجية عالية ، ويتم ذلك بالإهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة ودراستها والعمل على نموها لتهيئة الجو المناسب والمناخ الصحيح الذي يعمل فيه الأفراد بكفاية وفعالية.<sup>39</sup>

وما دام الإداري يتعامل مع الناس لذا كانت العلاقات الإنسانية معهم ذات شأن بالغ في نجاحه وبلوغ الأهداف والتي يسعى لها، ومع أهمية هذه العلاقة إلا أنه يجب ان لا تطغى على كل ما عداها ، وبخاصة على حساب العمل والإنجاز والقيام بالواجبات المترتبة على الفرد ، وعليه يجب ألا يسمح المعلم لأي طالب كائنا من كان بالتقاعس عن القيام بواجبه أو التعدي على غيره بدافع الحرص على العلاقات الإنسانية مع الطلبة والحفاظ على هذه العلاقات.<sup>40</sup>

تعتمد العلاقات الإنسانية على ضرورة فهم حاجات الفرد والجماعة وبالتالي العمل على إجراء التغييرات التي تتفق مع تلك الرغبات في حدود الأهداف العامة المقررة بحيث يسود تعاون وفهم مشترك بين الإدارة والعاملين.<sup>41</sup>

وقد أكدت الإتجاهات الحديثة في الإدارة أن المناخ الاجتماعي الذي يعيش فيه العامل يحقق إنتاجا أوفر وأفضل إذا شعر فيه بالطمأنينة والثقة ، وبالتالي تزداد القدرة على التكيف والرضا عن العمل.

ولهذا كان للعلاقات الإنسانية في الإدارة أهميتها في الوفاء بالمطالب الأساسية للفرد في الحياة ، تلك المطالب والإحتياجات التي لا تعبر فقط عن حاجات مادية خالصة، وإنما تعبر أيضا عن حاجات نفسية إذا ما أشبعت أصبح الفرد أكثر شعورا بالرضا عن عمله و أكثر تعاونا مع الآخرين على تحقيق الهدف.

و المدرسة تلك المؤسسة التربوية التي تمثل جوهر الإدارة التعليمية و المثال الواضح لمجموعة عمل متكامل ، تتضافر في إتمامه جهود فريق من العاملين هي في حقيقتها نموذج لتكامل الخبرة التربوية .

و من ثم فإن الجهود ممثلة في مدير المدرسة و وكيل المدرسة ، و هؤلاء يمثلون دعامة رئيسة في العمل المدرسي ، وهناك المعلمون الذين يمثلون حجر الزاوية في العملية التعليمية وعصب الحياة فيها .<sup>42</sup>

- لذلك فمن واجب المعلم أن يعمل على تنمية العلاقات الإنسانية ، مع الطلبة بشكل سليم من جهة ومع طلبته بعضهم ببعض من جهة أخرى ، وبين المعلمين أنفسهم من جهة ثالثة ومع أولياء الأمور كذلك على أن يسود هذه العلاقات الإحترام المتبادل ، وأن تقوم على أساس من التفاعل المستمر والبناء مع جميع من له مساس وصلة بتربية الطفل والطفل وتنشئته سواء أكان داخل المدرسة أم خارجها.<sup>43</sup>

وهناك الإداريون والفتيون أولئك الذين يقومون بأعمال تسهم بدور كبير في إتمام العمل المدرسي ، وهناك المستخدمون من العمال ورجال الصف الثاني ، أولئك الذين يشاركون في العمل ، بجهود ملموسة ، إنه فريق العمل ، تسود بين أفرادهم علاقات وثيقة ويجمعهم رباط مقدس هو رباط العمل ، والعمل من أجل النشاء وبناء البشر.<sup>44</sup>

ولقد كان شعار المدرسة الإنسانية >> > الإنسان هو الأساس الذي يجب أن يقاس به كل شيء ، وعليه أن ييسر له الحصول على كل الخيرات والمزايا << وبالتالي فالإنسان إذا أراد أن ينجح في الحياة لا يستلزم ذلك بالضرورة أن يكون قويا جدا لأنه لن يبلغ من القدرة أبدا الحد الذي تمكنه أن يقف ضد نيته أو مجتمعه ، بل

المطلوب هو تطوير قدراته لصالح الجماعة ، والإنسان الحكيم هو الذي يستطيع أن يوفق بين ذوقه ورغباته وبين القوى الاجتماعية التي يمكن عن طريقها أن يحصل على ما يريد.

إذن يجب على كل فرد أن يكون على علم بدوره المطلوب منه أن يعمل ، وأن يقوم به ولذلك تحتفي عملية التضارب والصراع وتسير العملية التربوية في اتجاه مركز يؤدي إلى رفع الكفاية التعليمية.

وإذا كان المدير الناضر والوكلاء والمدرسون الأوائل ، كمثلين للإدارة المدرسية يعملون بمفردهم دون استشارة أو أخذ رأي وجهات نظر بقية المدرسين والتلاميذ، فإن قراراتهم سوف تقابل بالرفض وعدم القبول في القاعدة في أغلب الأحيان، ولذلك لا بد من الاعتماد على الأفراد الذين يكونون المجموعة في العمل، وقد يفتح هذا الباب الرفض من قبل التلاميذ لكل قرار تصدره المدرسة ، ومن أجل هذا نقول إن هذه الإستشارات أو هذا المبدأ <<الديمقراطي>> يجب أن يكون في إطار أهداف معينة وتلتزم به المدرسة أولاً ثم يلتزم به العمل التربوي كله .<sup>45</sup>

فالعلاقات الإنسانية في المدرسة من أهم العوامل التي تؤثر تأثيراً بالغ الأهمية في المدرسة ، وذلك لأن الفرد عندما يشعر أن هناك من يعمل على راحته ومن يعمل ليوثر له الأمن والطمأنينة النفسية ، وأن هناك من يفكر في مصلحته فإن ذلك يحتم عليه أن يبذل كل ما في وسعه ، بل يبذل قصارى جهده في العمل الذي يؤديه ، وهذا يؤدي إلى رفع كفاية الإنتاج في المدرسة ، أي رفع المستوى العلمي لتلاميذ المدرسة.<sup>46</sup>

ونستنتج مما سبق أن للعلاقات الإنسانية أهدافاً ثلاثة هي :

- (1) - تحقيق التعارف بين العاملين.
- (2) - الإنتاج.
- (3) - إشباع حاجات الأفراد الاقتصادية

فالأفراد وعندما تتحقق الأهداف الثلاثة السابقة تكون النتيجة نجاح الجهد الجماعي فالأفراد يعملون معا لهدف مشترك ودافع مشترك ، وأن تظهر أهمية العلاقات الإنسانية بنجاح المشروعات .

ويمكن القول ان حركة العلاقات الإنسانية قد أسهمت في إثراء الفكر التنظيمي وذلك بتوسيع مجالات إهتمامه فأصبح ينظر إلى :

- التنظيم الرسمي وغير الرسمي وكيفية تفاعلتهما.
- أثر الجماعات الغير رسمية والعلاقات التي تنشأ بينهما داخل وخارج العمل.
- المستويات التنظيمية العليا والدنيا وعلاقات التفاعل بينهما.
- الحوافز المادية والمعنوية وتأثيرهما المتبادل والمشارك على إنتاجية العمل وتكمن أهمية العلاقات الإنسانية فيما إكتشفه التون ما يو وزملاؤه .
- كمية العمل التي يؤديها العامل لا تتحدد طبقا لطاقته الفسيولوجية وإنما تتحدد طبقا لطاقته الإجتماعية.
- إن المكافآت والحوافز غير الاقتصادية تلعب دورا رئيسيا في تحفيز الأفراد وشعورهم بالرضا.
- إن التخصص الدقيق لأعمال ليست بالضرورة أهم أشكال التنظيم كفاءة وأعلها من حيث الإنتاجية.
- أن العمال لا يسلكون ويجاهدون الإدارة وسياستها كلا أفراد وإنما يسلكون باعتبارهم أعضاء في جماعات .<sup>47</sup>

### الخاتمة

ان نجاح العملية التعليمية في المؤسسات التعليمية يعتمد على متغيرات عدة فطبيعة العمل داخل المدرسة ، ونوع العلاقات ، والتفاعلات السائدة بين العاملين ، تقوم كلها بدور كبير في نجاح وتحقيق الأهداف التربوية .  
وما دام الإداري يتعامل مع الناس لذا كانت العلاقة الإنسانية معهم ذات شأن بالغ في نجاحه وبلوغ الأهداف التي يسعى لها ، فنجاح العملية التعليمية وزيادة

مردودها التربوي يتوقف على وجود إدارة متماسكة فعالة ، ويبقى المدير هو القطب الرئيسي من أقطاب العمل إذ يكون المرجع الأساسي في العملية التربوية ، والمسؤول المباشر في جميع الشؤون ، فلا بد له من كفاية علمية تربوية إدارية ، وثقافة واسعة ، وإطلاع متواصل ومستمر لإتقان فنيات الإدارة المدرسية ، فالمشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية لا تتوقف فهي مستمرة ومتجددة دائمة ، ولذلك فلا بد من تضافر الجهود على اعتبار أنها تنظيماً اجتماعياً ، من حيث العلاقات السائدة تتفاعل فيما بينها ومن ضمن هذه الأنساق النسق البشري الذي يحوي بدوره أنساق فرعية ، والمتمثل في المعلم باعتباره عماد العملية التربوية ، والمتعلم العنصر المتلقي والمتقبل لكل أنواع المعرفة وأخيراً الإدارة المدرسية التي تنظم كل هذه الأنساق ، وتعطيها أدوار محددة وفق تنظيم رسمي معين ويقدر ما تؤدي هذه الأنساق الفرعية الأدوار المنوطة بها بأكمل وجه ، بقدر ما يحكم على المدرسة بالنجاح وأنها حققت مردوداً تربوياً جيداً والعكس إذا لم يقدّم كل عنصر من النسق بعمله .

### الهوامش والتعليقات

- <sup>1</sup> حافظ فرج أحمد ومحمد صبري حافظ- إدارة المؤسسات التربوية - عالم الكتب للنشر - القاهرة - 2003 - ص 43.
- <sup>2</sup> صلاح عبد الحميد مصطفى - الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر- دار المريخ للنشر- الرياض -2002.ص37.
- <sup>3</sup> حافظ فرج أحمد - نفس المرجع - ص ص (43-44).
- <sup>4</sup> محمد جاسم محمد - سايكولوجية الإدارة التعليمية والمدرسة وآفاق التطوير العام - مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع - عمان - 2004 - ص 22.
- <sup>5</sup> جودت عزت عطوي - الإدارة المدرسية الحديثة- دار الثقافة للنشر والتوزيع-الأردن- 2004-ص29.
- <sup>6</sup> رشيد زرواتي -مدخل للخدمة الاجتماعية -مطبعة هدمة- المسيلة-2000- ص ص(127-128).



- <sup>7</sup> عبد الله محمد عبد الرحمان - علم اجتماع المدرسة - دار المعرفة الجامعية - الاسكندرية - 2001. ص 62.
- <sup>8</sup> عبد الصمد الأغبري - الادارة المدرسية الحديثة - دار النهضة للطباعة و النشر - بيروت - 2000. ص 36.
- <sup>9</sup> تيسير الدويك - اسس الادارة التربوية والمدرسية والاشراف التربوي - ط2 - دار الفكر العربي - عمان - 1998. - ص 15.
- <sup>10</sup> إبراهيم عصمت - الإدارة التعليمية في الوطن العربي - دار الفكر للطباعة - القاهرة - 2003 - ص 10.
- <sup>11</sup> محمد حسنين العجمي - الإدارة المدرسية - دار الفكر العربي - القاهرة - 2000 - ص 31.
- <sup>12</sup> عبد الصمد الأغبري - مرجع سبق ذكره - ص 36.
- <sup>13</sup> صلاح عبد الحميد مصطفى - مرجع سبق ذكره - ص 40.
- <sup>14</sup> جودت عزت عطوي - مرجع سبق ذكره - ص 19.
- <sup>15</sup> محمد حسن العمارة - مرجع سبق ذكره - ص 56.
- <sup>16</sup> عبد الصمد الأغبري - مرجع سبق ذكره - ص 38.
- <sup>17</sup> محمد حسن العمارة - مرجع سبق ذكره - ص 61.
- <sup>18</sup> محمد حسن العجمي - مرجع سبق ذكره - ص (41-42).
- <sup>19</sup> جودت عزت عطوي - مرجع سبق ذكره - ص 25.
- <sup>20</sup> تيسير الدويك وآخرون - مرجع سبق ذكره - ص (20-21).
- <sup>21</sup> جودت عزت عطوي - مرجع سبق ذكره - ص (26-27).
- <sup>22</sup> صلاح عبد الحميد مصطفى - مرجع سبق ذكره - ص 49.
- <sup>23</sup> جودت عزت عطوي - نفس المرجع السابق.
- <sup>24</sup> صلاح عبد الحميد مصطفى - مرجع سبق ذكره - ص (47-48).
- <sup>25</sup> محمد حسن العمارة - مرجع سبق ذكره - ص 69.
- <sup>26</sup> محمد حسن العجمي - مرجع سبق ذكره - ص (46-47).
- <sup>27</sup> إبراهيم عصمت مطاوع - نفس المرجع - ص 47.

- <sup>28</sup> أحمد إبراهيم أحمد - التطوير التنظيمي في المؤسسة التعليمية - دار الوفاء للطباعة والنشر - الإسكندرية - د ت - ص 94 .
- <sup>29</sup> مصطفى محمود أبو بكر - التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة - الدار الجامعية - الإسكندرية - 2002 - ص 122 .
- <sup>30</sup> إبراهيم عصمت مطاوع - مرجع سبق ذكره - ص ص (54-56).
- <sup>31</sup> أحمد إبراهيم أحمد - نفس المرجع السابق - ص ص (94-95).
- <sup>32</sup> أحمد إسماعيل حجي - إدارة بيئة التعليم والتعلم النظرية والممارسة داخل الفصل والمدرسة - دار الفكر العربي - القاهرة - 2000 - ص 160 .
- <sup>33</sup> أحمد سيد مصطفى - إدارة الموارد البشرية - الإدارة العصرية لرأس المال الفكري - الناشر المؤلف - القاهرة - 2004 - ص 44 .
- <sup>34</sup> أحمد إبراهيم أحمد - الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية - دار الفكر العربي - القاهرة - 2000 - ص 37 .
- <sup>35</sup> فاروق شوقي البوهي - التخطيط التعليمي - دار قباء للطباعة والنشر - القاهرة - 2001 - ص 317 .
- <sup>36</sup> رشيد زرواتي - مدخل للخدمة الاجتماعية - مطبعة هدمة - المسيلة - 2000 - ص 66 .
- <sup>37</sup> خليل المعاينة وآخرون - مدخل إلى الخدمة الاجتماعية - دار الفكر العربي - عمان - 2000 - ص 90 .
- <sup>38</sup> فرحاتي عمر وأحمد فريجة - المنظومة التربوية في الجزائر من منطق التعلم الى منطق التكوين - العولمة والنظام التربوي الجزائري وباقي الدول العربية - ديسمبر 2004 - ص 14 .
- <sup>39</sup> أحمد إبراهيم أحمد - العلاقات الإنسانية في المؤسسة التعليمية - دار الوفاء للطباعة والنشر - الإسكندرية - 2002 - ص 101 .
- <sup>40</sup> محمد عبد الرحيم عدس - الإدارة الصفية والمدرسة المنفردة - ط2 - دار مجدلاوي للنشر - عمان - 1999 - ص 12 .
- <sup>41</sup> أحمد إبراهيم أحمد - العلاقات الإنسانية في المؤسسة التعليمية - نفس المرجع السابق - ص ص (101-102) .

<sup>42</sup> أحمد ابراهيم أحمد - العلاقات الإنسانية في المؤسسة التعليمية - نفس المرجع السابق - ص 102.

<sup>43</sup> محمد عبد الرحيم عدس - نفس المرجع السابق - ص 12.

<sup>44</sup> أحمد ابراهيم أحمد - العلاقات الإنسانية في المؤسسة التعليمية - مرجع سابق - ص (102-103).

<sup>45</sup> بلقاسم سلاطنية وعلي بوعنافة - علم الاجتماع التربوي - مدخل ودراسة قضايا المفاهيم - دار الهدى للطباعة والنشر - عين مليلة - دت - ص ص (106-107).

<sup>46</sup> أحمد ابراهيم أحمد - العلاقات الإنسانية في المؤسسة التعليمية - مرجع سبق ذكره - ص (105-106).

<sup>47</sup> سلاطنية بلقاسم - العلاقات الإنسانية في المؤسسة - مجلة العلوم الإنسانية - العدد 05 - ديسمبر 2003 - بسكرة - ص ص (37-52).