

## العلاقات الإنسانية وفعالية الإدارة المدرسية

-دراسة ميدانية بثانويات بلدية بسكرة -

أ. بن رحمون سهام

قسم علم الاجتماع - جامعة بسكرة

Résumé :

الملخص:

L' efficacité administrative se considère comme une nécessité a n' importe quelle organisation , car elle participe a concrétiser les buts désignes ainsi l' efficacité de l' administration scolaire participe a réussir l'opération didactique a son savoir de ses fonctions et sa bonne gestion et son utilisation raisonnable de ses sources humaines , en plus l' aménagement des conditions et situations matérielles et morales en favori des employeurs de même que la bonne compréhension des buts et sa concrétisation basant sur les relations humaines , car l'administration et une fonction humaine de même qu' un travail artistique dans un milieu ou les bonne relations humaines règnent en collaboration et participation car le milieu scolaire et un milieu humain qui demande la bonne charge et exploitation

تعتبر الفعالية الإدارية ضرورية لأي تنظيم فهي تسهم في تحقيق الأهداف المرسومة وبالتالي فإن فعالية الإدارة المدرسية تسهم في إنجاح العملية التعليمية بفضل إدراكها لوظائفها وحسن تسييرها واستخدامها لمواردها البشرية، وتهيئة الظروف المادية والمعنوية لهم وفهم الأهداف وتحقيقها وذلك بالاستناد إلى العلاقات الإنسانية، فالإدارة وظيفة إنسانية إلى جانب أنها عمل فني تستلزم جوا يسوده العلاقات الإنسانية الطيبة من تعاون ومشاركة، لأن مجتمع المدرسة مجتمع بشري يستوجب الاهتمام وحسن الاستغلال.

— دفاثر مخبر المسألة التربوية في الجزائر في ظل التحديات الراهنة

### توطئة:

تعتبر الفعالية الإدارية ضرورية لأي مؤسسة، وتزداد هذه الأهمية للمدرسة التي تقوم بإعداد إطارات بشرية مؤهلة، ونظرا لكون المدرسة مجتمع من البشر فإنها استوجبت العلاقات الإنسانية في العمل تلك العلاقات القائمة على التعاون والثقة والاحترام المتبادل والتفاعل من أجل المصلحة العامة.

الاهتمام بالعنصر البشري -ميوله، اتجاهاته، حاجاته، رغباته -يساعد على التعرف على ما يحقق رضاه والتعرف على مستوى أدائه، ولقد قام الكثير من الباحثين أمثال: أوليفر شيلدون، ماري باركر فوليت، جورج إلتون مايو، ماك جريجور، وغيرهم بدراسات وبحوث حول العنصر البشري وإدارته، وقد اهتم البعض منهم بالعلاقات الإنسانية التي تعتبر عملية متشابكة الأبعاد يتحكم فيها الكثير من المتغيرات التي ينبغي إدراكها والتعرف على نتائجها.

فهذه الدراسة تهدف إلى تسليط الضوء على أهم ظاهرة وهي فعالية الإدارة المدرسية ودور العلاقات الإنسانية في تحقيقها باعتبار الفعالية مطلب أساسي لكل مؤسسة سواء إنتاجية أو خدمائية كالمدرسة، تعتبر المدرسة أحد أهم مؤسسات إعداد الموارد البشرية وتنميتها معرفيا وفنيا ونفسيا لتنماشى مع تطورات المجتمع، فهي بمثابة مصنع للبشر كما أن نجاحها في تحقيق أهدافها مرهون بفعاليتها إدارتها وفعالية دور المدير فيها واهتمامه بالعلاقات الإنسانية في تعامله مع أعضاء الإدارة المدرسية، وتهدف الدراسة إلى التعرف لمدى اهتمام القائمون على الإدارة المدرسية الجزائرية بالعلاقات الإنسانية في التسيير والتنظيم وحل النزاعات الداخلية والتعرف على تجسيدها (العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية) وبالتالي قمنا بطرح تساؤل رئيس وهو: ما هو دور العلاقات الإنسانية في تحقيق فعالية الإدارة المدرسية؟.

### تساؤلات الدراسة:

تم تحديد ثلاث تساؤلات للتساؤل الرئيس، وذلك لتغطية جوانب تتعلق بالعلاقات الإنسانية وأخرى بفعالية الإدارة المدرسية، وللتعرف على دور العلاقات الإنسانية في

– أ. بن رحمون سهام: العلاقات الإنسانية وفعالية الإدارة المدرسية

تحقيق فعالية الإدارة المدرسية يستوجب التعرف على وجودها ومدى الاهتمام بها والتعرف على عوامل تحقيقها من خلال الاستقراء على العمليات المتمثلة في الاتصال، المشاركة والتفويض التي تعتبر عمليات حيوية في أي إدارة خصوصاً الإدارة المدرسية، وهذه الأسئلة تتمثل في الآتي:

### 1- ما مدى اهتمام المديرين بنمط العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية؟

- أ- هل يدع والمديرين إلى العمل بالتعاون؟
- ب- هل يسعى المديرين إلى تحقيق حاجات أعضاء الإدارة المدرسية؟
- ج- ما هو نوع العلاقات السائد بين المديرين وأعضاء الإدارة المدرسية؟
- د- هل هناك اهتمام بالتشاور والتحاور عند توتر العلاقات بين أعضاء الإدارة المدرسية؟

### 2- ما هي عوامل العلاقات الإنسانية التي تساهم في فعالية الإدارة المدرسية؟

- أ- ما هي أساليب الاتصال المنتشرة في الإدارة المدرسية؟
- ب- ما هي دوافع الاتصال في الإدارة المدرسية غير تنظيم العمل وإنجازه؟
- ج- ما هو نوع المناقشة التي تتم بين المديرين وأعضاء الإدارة المدرسية عند حدوث المشكلات؟
- د- هل هناك مشاركة في اتخاذ بعض القرارات في الإدارة المدرسية؟
- هـ- ما هي طرق التفويض في الإدارة في الإدارة المدرسية غير ما نص به التشريع المدرسي؟

### 3- ما هو مستوى فعالية الإدارة المدرسية في ظل ممارسة عمليات الاتصال والمشاركة والتفويض كعوامل للعلاقات الإنسانية؟

- أ- هل يتم ممارسة وظائف الإدارة المدرسية اعتماداً على عوامل العلاقات الإنسانية؟
- ب- ما هي مؤشرات فعالية الإدارة المدرسية؟
- ج- هل تحققت الأهداف؟

— دفاثر مخبر المسألة التربوية في الجزائر في ظل التحديات الراهنة

د- هل تحققت حاجات أعضاء الإدارة المدرسية؟

هـ - هل هناك رضا وأداء جيد؟

أولاً- فعالية الإدارة المدرسية مرهونة بالعلاقات الإنسانية:

تمثل الفعالية الإدارية النجاح في تحقيق الأهداف المرسومة وبالتالي فإن فعالية الإدارة المدرسية تسهم في إنجاح العملية التعليمية في ظل عوامل كحسن التسيير، حسن استخدام الموارد البشرية، تهيئة الظروف المادية والمعنوية للعمال، التكامل بين مختلف المستويات الإدارية، امتلاك المهارات الإدارية والتمكن منها، فهم الأهداف وتحقيقها بالاستناد إلى العلاقات الإنسانية.

لأن الإدارة وظيفة إنسانية إلى جانب أنها عمل فني، يعتمد نجاحها على روح التعاون والمشاركة بين العاملين وعلى قدرة المدير في توظيف قدراتهم وطاقاتهم للحصول على أكبر قدر من الأداء لذلك تعتبر الإدارة المدرسية: «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»<sup>1</sup>، ومن التعريفات التي اهتمت بالجوانب الإنسانية في الإدارة المدرسية من تنمية العاملين وتنظيم جهودهم إلى ضرورة توفير الجو الاجتماعي المناسب للعلاقات الإنسانية من تعاون ومشاركة تعريف كل من فؤاد العاجز وعطية محمد العمري للإدارة المدرسية بأنها: «عملية اجتماعية تهتم بحسن استغلال الموارد البشرية، من معلمين ومتعلمين وتنظيم جهودهم بالشكل الذي يمكنهم من تحقيق الأهداف المنشودة، بالكف والكيف الذي يتمشى مع أهداف المجتمع وطموحاته شريطة أن يتم ذلك كله في ج وتسوذه العلاقات الإنسانية الطيبة عن طريق

<sup>1</sup> حافظ فرج أحمد، محمد صبري حافظ: إدارة المؤسسات التربوية، القاهرة، عالم الكتب، 2003م، ص

– أ. بن رحمون سهام: العلاقات الإنسانية وفعالية الإدارة المدرسية

التعاون والمشاركة بين أفرادها، وإشراكهم جميعا في اتخاذ القرارات وخاصة تلك التي لها علاقة مباشرة بهم وبما يقومون به من أعمال»<sup>1</sup>.

الإدارة المدرسية تطورت في خضم تطور مدارس الإدارة ونقلتها من إدارة تقليدية إلى إدارة أو عملية تهدف إلى معالجة المشكلات الإدارية بأسلوب علمي بانتقال مبادئ الإدارة من مجال الصناعة والأعمال إلى إدارة المدرسة وبالنسبة لفعالية الإدارة المدرسية يعرفها أحمد إبراهيم أحمد بأنها: «الدرجة التي تحقق بها المدرسة ومديريها الأهداف التعليمية التربوية المنشودة»<sup>2</sup>، أي أنها تعني مستوى نجاح المدرسة ومديريها في تجسيد الأهداف التعليمية التربوية العامة على أرض الواقع، ونجد في تعريف آخر أن فعالية الإدارة المدرسية هي: «حينما تحسن الإدارة استخدام مواردها البشرية بكفاءة لتحقيق نتائج مرجوة، فالإدارة المدرسية الفعالة هي الإدارة الواعية بوظيفتها الأساسية في تهيئة الظروف المادية والمعنوية وفهمها للأهداف التعليمية، وتشجيع التلاميذ والمدرسين، وتعمل جنبا إلى جنب مع الإدارة التعليمية العليا من خلال خطة عمل متكاملة»<sup>3</sup>، ففعالية الإدارة المدرسية لا ترتبط فقط بالمخرجات (تحقيق الأهداف والنتائج) بل ترتبط أيضا بالعمليات (الاهتمام بالوظائف) والمداخلات (الموارد) فهي

---

<sup>1</sup>– فؤاد العاجز، عطية محمد العمري: الإدارة المدرسية والتعددية الثقافية، عبد الغني عبود: التربية

والتعددية الثقافية في الألفية الثالثة دراسات في التربية المقارنة والإدارة التعليمية، تقديم : حامد عمار، عدد 05، القاهرة، دار الفكر العربي، 1423 هـ/2002م، ص 173-176.

<sup>2</sup>– أحمد إبراهيم أحمد: الجوانب السلوكية من الإدارة المدرسية، القاهرة، دار الفكر العربي، 1421 هـ/2000م، ص 08.

<sup>3</sup>– حافظ فرج أحمد، محمد صبري حافظ: (مرجع سابق)، ص 52-53.

2- أحمد ماهر: التنظيم- الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2005م، ص 35-36.

3- طريف شوقي: السلوك القيادي وفعالية الإدارة، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ص 198-200.

— دفاثر مخبر المسألة التربوية في الجزائر في ظل التحديات الراهنة

التكامل والكفاءة بين المداخلات والمخرجات والعمليات، ويمكن أن نخلص إلى أن فعالية الإدارة المدرسية تكمن في : ممارسة وظائف الإدارة من تحديد الوظائف والأهداف، شرح الأهداف، توزيع المهام وتنظيمها، تنسيق الآراء وتوجيه القدرات، متابعة الأعمال وتعديل الأخطاء وذلك بالاستناد إلى العلاقات الإنسانية وخاصة عواملها: الاتصال المشاركة، التفويض، مما ينتج:

- الأهداف محققة.

- حاجات أفراد الإدارة المدرسية المعنوية والمادية محققة.

- الرضا والأداء الجيد محقق.

**مداخل دراسة فعالية الإدارة المدرسية:**

العديد من المداخل اهتمت بقياس الفعالية ويمكن ذكر أهمها: مدخل الأهداف الذي ينظر للفعالية من مبدأ تحقيق الأهداف، والمدخل المقارن الذي يرى أن الفعالية ترتبط بمدى إنتاجية المؤسسة بمقارنتها مع مؤسسات أخرى فالمؤسسة التي تنتج أكثر هي الفعالة، مدخل النظم الذي يرى أن أي منظمة تأخذ مدخلاتها من البيئة ثم تعيدها كمخرجات وتكون المنظمة فعالة إذا ما استخدمت مواردها بكفاءة، وحققت حد أعلى من عناصر دورة المداخلات والعمليات والمخرجات والأداء، أما فيما يخص مدخل تحقيق رضا الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة ينظر للفعالية من باب تلبية مطالب الجهات المؤثرة على المنظمة والتي تعتمد عليها للاستمرار والبقاء، وغيرها من المداخل.

من أساليب قياس فعالية الإدارة المدرسية، التقرير الذاتي والذي يتضمن تقدير العاملين لمدى كفاءة المدير وطبيعة اتجاهاتهم ومدى رضاهم، كذلك هناك المشاهدة أو الملاحظة وتتمثل في رصد الوقائع وتسجيلها، والسجلات الرسمية المدونة فيها البيانات الخاصة بالعاملين.

أما المؤشرات التي يمكن من خلالها قياس فعالية الإدارة المدرسية:

– أ. بن رحمون سهام: العلاقات الإنسانية وفعالية الإدارة المدرسية

**1-الإنتاجية:** والتي يتم قياسها بمقارنة الأداء الحالي بأداء سابق للفرد أو الجماعة، مقارنة أداء وحدة بأخرى ذات خصائص متشابهة<sup>1</sup>، وبالنسبة للإنتاجية في الإدارة المدرسية هي كل ما يحقق زيادة ورضا وإشباع للعاملين وارتفاع التحصيل الدراسي لدى التلاميذ.

**2-الرضا عن العمل:** وهو «درجة إشباع حاجات الفرد نتيجة العمل»، والذي يتم قياسه باستخدام إستبانة أو مقابلات مع العاملين<sup>2</sup>، تطرح فيها أسئلة تدور حول واحد من الآتي:

-الحاجات الإنسانية وفق تقسيم ماسل و Maslow للحاجات، بهدف التعرف على مدى إشباع الوظيفة لكل حاجة من هذه الحاجات لدى الفرد الذي يشغل الوظيفة.  
-جوانب العمل كالرواتب، فرص الترقى، نمط الرئاسة، الظروف المحيطة ببيئة العمل، العلاقات مع الزملاء ومع الرؤساء، السلطة الممنوحة ومدى المشاركة في اتخاذ القرارات<sup>3</sup>.

الرضا عن العمل يعكس بشدة مدى فعالية الإدارة أو القائد، فه وبذلك- الرضا- مؤشرا مباشرا عن الفعالية فالموظف الراضي يزداد حماسه للعمل ودرجة ولائه، ويؤدي بذلك إلى ارتفاع الإنتاجية وتحقيق الأهداف المرجوة.  
عضها الآخر يكرهها المدرسون والتلاميذ ومرجع الفرق يعود إلى الطريقة التي يعمل بها مدير المدرسة مع العاملين معه، ومع التلاميذ والمجتمع وإلى الأسس التي يضعها للعلاقات الإنسانية بينهم.

<sup>1</sup> - طريف شوقي: (مرجع سابق)، ص 204-210.

<sup>2</sup> - صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2004 م، ص ص 171-177.

<sup>3</sup> - شكري سيد أحمد: الرضا عن العمل لدى معلمي ومعلمات الرياضيات وعلاقته بكل من تأهيلهم العلمي وخبرتهم التدريسية، حولية كلية التربية جامعة قطر عدد 8/1412 هـ/1991م، ص ص 279-324.

— دفاثر مخبر المسألة التربوية في الجزائر في ظل التحديات الراهنة

ولما كان للعلاقات الإنسانية أهمية ودور في تحقيق الفعالية فإنه يمكن تصور الإدارة المدرسية الناجحة هي التي تتبع أسلوب الإدارة في الإسلام مطبقة بذلك عمليات تعتبر مؤشرات وذات دلالة على ممارسة العلاقات الإنسانية كسياسة الباب المفتوح أي الاتصال ومبدأ المشاركة في المسؤولية وتفويض السلطة، وهي المؤشرات التي ستعتمد عليها هذه الدراسة من بين العديد من المؤشرات الدالة على ممارسة العلاقات الإنسانية في الإدارة ومدى دورها في تحقيق الفعالية وهي كالآتي:

**1-الاتصال المدرسي:** فهو الذي يحقق داخل المؤسسة أهداف الإدارة التعليمية أو المدرسية، والاتصال يعتبر داخل المدرسة أداة المدير في تحقيق عملية التعاون بينه وبين كل من يهمهم الأمر لتحقيق أهداف العملية التعليمية<sup>1</sup>، فهو يتناول المشكلات الداخلية لدراستها واقتراح حلول لها، ينظم العناصر البشرية، يحدد أهداف المدرسة ويضع الخطط اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، يكوّن علاقات إنسانية سليمة بين جميع أفراد أسرة المدرسة، يطور العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي، ومن وسائل الاتصال المدرسي: التقارير التي تتضمن المعلومات المنظمة، الاجتماعات المقابلات الشخصية.

**2-تفويض السلطة في الإدارة المدرسية:** هو الذي يحقق الديمقراطية في المدرسة ويخلق جوا مناسباً للعمل كما يحقق إشباع حاجات كالأمان، العدالة، حرية التعبير للفرد العامل، لذا على المدير أن يعزز روح الفريق وروح المسؤولية بين أعضاء التدريس من خلال التفويض، مما ينعكس إيجاباً على العلاقات بينه وبين أعضاء الإدارة المدرسية.

**3-المشاركة في الإدارة المدرسية:** حيث دعت أحد المؤتمرات بما فيها المؤتمر الدولي للتربية الذي عقد في جنيف عام 1979م لأهمية المشاركة في الإدارة، والمشاركة

---

<sup>1</sup>—عمر عبد الرحيم نصر الله: مبادئ الاتصال التربوي والإنساني ، عمان، دار وائل للطباعة

والنشر، 2001م، ص 257.



– أ. بن رحمون سهام: العلاقات الإنسانية وفعالية الإدارة المدرسية

الحقيقية للمجتمع في قضايا التربية وشؤونها<sup>1</sup>، كما أن الإدارة اليوم تدع وإلى تطبيق الأساليب الجماعية في التنظيم وتوزيع حق اتخاذ القرارات، فكلما زادت المشاركة في اتخاذ القرارات كانت أقرب للصواب، ويقول في ذلك ليكارت Likert: «إن النظام القائم على الصداقة بين القائد والمرؤوسين والثقة المتبادلة والعمل بروح الفريق، بالإضافة إلى مشاركة الأعضاء في اتخاذ القرار واندماجهم في وضع الأهداف، هو من أفضل النظم لتحقيق أهداف المؤسسة التربوية»، فالتنظيم الإنساني هو الذي يركز على العلاقات الإنسانية المتبادلة والتعاون والاتصال المفتوح والإحساس بالمسئولية والثقة بين أعضاء المؤسسة أي المدرسة<sup>2</sup>.

والعلاقات الإنسانية صفة طبيعية لأي تجمع إنساني- ولاسيما المدرسة منبع الموارد البشرية ومركز تكوين أهم فئة في المجتمع- وهي من العوامل الأساسية المؤثرة في سلوك أفراد هذا التجمع، فتحليل نمط العلاقات الإنسانية ضرورة من ضرورات الإدارة الحديثة، وتخطيطها مسئولية رئيسية لها<sup>3</sup>.

فالعلاقات الإنسانية دور في تحقيق فعالية الإدارة، حيث أثبتت العديد من الدراسات أمثال أحمد إبراهيم أحمد: "دور العلاقات الإنسانية في إنتاجية المدرسة" أثبتت أهمية العلاقات الإنسانية في تحقيق إنتاجية مرتفعة للمدرسة، وحققت الرضا للعاملين مما أدى إلى تحسين أدائهم وبالتالي ارتفاع المردود التربوي، وكذلك دراسة خالد بن حمي الحميدي الحربي: "أثر العلاقات الإنسانية على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية" بينت أهمية العلاقات الإنسانية ودورها في تحقيق الأداء العالي في العمل، حيث أثبتت أن العلاقات الطيبة بين العاملين زادت من إنتاجيتهم وحققت رضاهم

<sup>1</sup>-صلاح عبد الحميد مصطفى: الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري الحديث المملكة العربية السعودية، دار المريخ للنشر 1422هـ/2002م، ص 165.

<sup>2</sup>-أحمد إبراهيم أحمد: العلاقات الإنسانية في المؤسسة التعليمية، الإسكندرية، دار الوفاء لعنوا الطباعة والنشر، 2002م، ص 83.

<sup>3</sup>-عبد الله بالقاسم العرفي، عباس عبد مهدي: مدخل إلى الإدارة التربوية، منشورات جامعة قات يونس، بنغازي، 1996م، ص 197-199.

— دفاثر مخبر المسألة التربوية في الجزائر في ظل التحديات الراهنة

وبالنسبة لدراسة صالح بن نوار: "الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية" توصلت إلى نتائج: أن العلاقات الإنسانية-إلى جانب عوامل أخرى كالاتصال، عملية اتخاذ القرار والرضاء عن ظروف العمل- تعتبر من عوامل تحقيق الفعالية التنظيمية، فالعلاقات الإنسانية تحقق الرضاء، والرضاء الوظيفي يعتبر من مؤشرات الفعالية، وهذا ما يعكس دور العلاقات الإنسانية في تحقيق فعالية الإدارة المدرسية، ولقد توصلت بعض الدراسات أنه: "كلما ساد النمط الديمقراطي في الإدارة داخل المدرسة كلما ازداد رضاء العاملين والمعلمين وبالتالي تزيد إنتاجيتهم، وحينما يسود النمط الديكتاتوري في الإدارة المدرسية يقل الرضاء<sup>1</sup>، وبالتالي يقل حماسهم للعمل وينخفض مستوى أدائهم وإنتاجيتهم.

#### ثانيا- المعالجة المنهجية:

إن موضوع البحث وأهدافه هما المحددان للمنهج المناسب وكذا تتحدد معه الإجراءات والأدوات المنهجية، فهذه خطوات أساسية لا غنى عنها في الدراسة العلمية، حيث تم استخدام المنهج الوصفي بغرض وصف واقع العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية ودورها في تحقيق فعالية هذه الأخيرة من خلال فعالية القائمين عليها وذلك في مؤسسات التعليم الثانوي، وتحليلها وإبراز العلاقة الموجودة بين متغيري الدراسة، أما أدوات جمع بيانات الدراسة تم استخدام المقابلة المقننة محددة فيها أسئلة كل محور مع مديري ثانويات بلدية بسكرة (مجال الدراسة) وذلك بهدف التعرف العميق على الأشخاص المبحوثين، كما تم استخدام استمارة قياس الاتجاه لجمع البيانات اللازمة للدراسة وزعت على عينة البحث من أفراد الإدارة المدرسية (الإداريين والمدرسين) شملت الاستمارة مجموعة من العبارات التي تم صياغتها لتعكس مدى اهتمام المديرين بنمط العلاقات الإنسانية في الإدارة وعواملها التي تساهم في فعالية الإدارة المدرسية،

---

<sup>1</sup>-شكري سيد أحمد: (مرجع سابق)، ص ص 277-324.

– أ. بن رحمون سهام: العلاقات الإنسانية وفعالية الإدارة المدرسية

ومستوى هذه الفعالية وتم إعدادها وفقا لمقياس ليكرت Likert الخماسي الذي يعد من أكثر المقاييس استخداما في البحوث الاجتماعية

أما أساليب تحليل البيانات التي جمعت بالأدوات التي تم اختيارها كالآتي:

- عرض البيانات في جداول إحصائية.

- استخدام التكرارات والنسب المئوية في الكشف عن متغيرات الدراسة بإحصاء إجابات المبحوثين.

- استخدام المتوسط الحسابي للعبارات ومعاملات الارتباط بين محاور الاستمارة لجميع عينة أعضاء الإدارة المدرسية (الإداريين والمدرسين) ثم وفقا للمهنة والجنس كل على حدا.

- الاعتماد على الجانب النظري في تحليل البيانات وعرض النتائج.

بالنسبة لعينة البحث لدينا نوعين الأولى عينة غير احتمالية: وتتمثل في مديري 11 ثانوية، أما الثانية عينة احتمالية تمثل أعضاء الإدارة المدرسية الذين ينقسمون إلى فئتين حسب التنظيم المدرسي إلى فريق إداري (عمال الإدارة والخدمات) وفريق بدagogي (مدرسين) حيث يقدر عددهم الإجمالي في 11 ثانوية 806 مفرد منهم 341 إداري و465 مدرس وبسبب كون مجتمع أعضاء الإدارة المدرسية غير متجانس في المهنة وموزعين في 11 ثانوية بشكل غير متجانس فإن المعاينة احتمالية طبقية تم اختيارها بنسبة 20% حتى تكون ممثلة.

وقدرت عينة أعضاء الإدارة المدرسية (إداريين ومدرسين) ب: 161 مبحوث

$$161 = \frac{20 \times 806}{100} = \frac{20 \times N}{100} = n$$

حيث أن: N عدد المجتمع الكلي لأعضاء الإدارة المدرسية، n عدد أفراد العينة.

ثالثا - نتائج الدراسة :

— دفاتر مخبر المسألة التربوية في الجزائر في ظل التحديات الراهنة

أهم النتائج التي تم التوصل إليها بمقارنة نتائج مقابلات المديرين ونتائج عينة أعضاء الإدارة المدرسية من الإداريين والمدرسين من خلال العبارات، حيث أن العبارات التي متوسطها الحسابي أكبر من 3,50 هي ذات اتجاه إيجابي قوي والعبارات التي متوسطها الحسابي أقل من 3,50 ذات اتجاه إيجابي متوسط:

1- أغلب المديرين بنسبة 72,73% يرفضون الرأي القائل بأن المسؤولية والتي تكون بيد شخص واحد تسهل عملية المراقبة، وهذا ما يعكس اهتمام هؤلاء المديرين بالعمل عن طريق التعاون والتشاور، وهو ما عبر عنه عينة أعضاء الإدارة المدرسية حول العبارة "يدع ومدير مؤسستي إلى العمل بالتعاون" بمتوسط حسابي 3,91 بنسبة 78,2%.

2- جميع المديرين بنسبة 100% يرفضون الرأي القائل بأن إشباع الحاجات المادية فقط للعمال يؤدي إلى تحسين أدائهم، بل يدعون إلى إشباع الحاجات المادية إلى جانب الحاجات الاجتماعية والنفسية، فتحقيقهما معا يؤثر إيجابا على أداء الفرد العامل، وهذا يدل على اهتمامهم بالتحفيز المعنوي للعمال، وهذا ما عبر عن عينة أعضاء الإدارة المدرسية في العبارة "أجد التقدير والاعتراف من المدير حينما أنجز المهام بكفاءة" بمتوسط حسابي 4,10 بنسبة 82%.

3- نسبة 63,64% من المديرين يهتمون بالعلاقات الرسمية إلى جانب العلاقات غير الرسمية، ونسبة 36,36% تهتم بالعلاقات الإنسانية فقط، وذلك حتى تكون العلاقات أفضل بينهم وبين المرؤوسين، فجميع المديرين يهتمون بشكل نسبي بالمزاوجة بين العلاقات الرسمية وغير الرسمية في تعاملهم مع أعضاء الإدارة المدرسية وهذا ما عبر عن عينة أعضاء الإدارة المدرسية في العبارة "يركز مدير مؤسستي التعليمية على العلاقات الإنسانية في عمله" بمتوسط 3,52 بنسبة 70,4%.

4- تختلف علاقات المديرين بأعضاء الإدارة المدرسية حسب مكانة ووظيفة العض وبالنسبة لعلاقاتهم بالمدرسين فإنها جيدة بنسبة 72,73%، وبالنسبة لعلاقاتهم بالإداريين فإنها متذبذبة بنسبة 63,64%، ويعود ذلك حسب تصريح المديرين إلى

– أ. بن رحمون سهام: العلاقات الإنسانية وفعالية الإدارة المدرسية

توتر العلاقات بينهم، وبالنسبة لعلاقتهم بالتلاميذ فإن نسبة 54,54% علاقاتهم جيدة ونسبة 36,36% محايدة رغم أن المدير لابد أن يكون قريباً من التلميذ حتى يشعر هذا الأخير باهتمام المدير به وبالتالي يثق بالمدرسة وبما تقدمه له من خدمات وعلم وهذا ما يعكسه اتجاه عينة أعضاء الإدارة المدرسية حول العبارة "علاقتي بمدير مؤسستي التعليمية تتعدى مجال العمل" بمتوسط 2,01 بنسبة 40,2%.

5- أسباب توتر العلاقات بين المديرين وأعضاء الإدارة المدرسية تعود إلى: انعدام الانضباط وعدم إتقان العمل وعدم فهم القانون وعدم تطبيقه وانعدام التشاور، إضافة إلى الطمع وجعل الأهداف خاصة، والمسئولية غير الشرعية وسوء المعاملة وعدم تفهم الآخرين وهي جل الأسباب التي جعلت العلاقات بين المديرين والإداريين تتذبذب كما تدل على اهتمام المديرين بمبدأ إتقان العمل وعدم التهاون وهذا ما عبر عنه اتجاه عينة أعضاء الإدارة المدرسية حول العبارة "يركز مدير مؤسستي التعليمية على النتائج وتحقيق مردود عال" بمتوسط 3,74 بنسبة 74,8%، وكذلك العبارة "أجد التقدير من المدير حينما ألتزم بالتعليمات" بمتوسط 3,88 بنسبة 77,6%.

6- يعتمد المديرين كحل في حين توتر العلاقات بينهم وبين أعضاء الإدارة المدرسية على أسلوبين: الأول بنسبة 54,54% تطبيق القوانين والصرامة، والأسلوب الثاني بنسبة 36,36% من المديرين يطبقون العلاقات الإنسانية من تشاور وتجاوز وإنصات لأعضاء الإدارة المدرسية، فهذه النتائج تعكس أن المديرين لا يهتمون جميعاً بالعلاقات الإنسانية كحل أثناء توتر العلاقات بينهم وبين أعضاء الإدارة المدرسية خاصة وأن التشاور والحوار والإنصات من أهم الأساليب لحل النزاعات ونشر السلام بين الناس، والتي دعا إليها إسلامنا الحنيف منذ 14 قرون مضت، وهذا ما عبر عنه عينة أعضاء الإدارة المدرسية حول العبارة "يدع ومدير مؤسستي إلى التفاهم والتجاوز عند توتر العلاقات بين أعضاء الإدارة المدرسية" بمتوسط 3,70 بنسبة 74%.

7- معظم المديرين يوافقون على أن الأسلوب الإداري المعتمد على العلاقات الإنسانية له أثراً إيجابياً على المردود التربوي بنسبة 72,73%، ورغم ذلك فالنتيجة

— دفاثر مخبر المسألة التربوية في الجزائر في ظل التحديات الراهنة

تعكس التطبيق والاهتمام النسبي بالعلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية واعتبارها مؤثر إيجابي للمردود التربوي، ويعود ذلك لصعوبتها بسبب اختلاف طبيعة المتعاملين من الإداريين والمدرسين واتجاهات عينة أعضاء الإدارة المدرسية حول العبارات الآتية تؤكد ذلك: "يشارك مدير مؤسستي في مناسباتنا الاجتماعية" بمتوسط 3,35 بنسبة 67% وعبارة "يركز مدير مؤسستي التعليمية على توجيهي وإرشادي عند حدوث الأخطاء" بمتوسط حسابي 2,77 بنسبة 55,40% وعبارة "الرقابة في مؤسستي التعليمية غير رسمية تعتمد على التعاون والثقة لإنجاز المهام" بمتوسط حسابي 2,50 بنسبة 50% فهي ذات اتجاه أقل إيجابية بسبب وقوع متوسطاتها في منطقة أقل إيجابية، تعكس نسبة العلاقات الإنسانية في الإدارة.

من خلال هذه النتائج يمكن الإجابة عن التساؤل الفرعي الأول للدراسة من وجهة نظر المديرين وعينة أعضاء الإدارة المدرسية من الإداريين والمديرين:  
ما مدى اهتمام المديرين بنمط العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية؟  
1. هل يدعو المديرين إلى العمل المشترك والتعاون؟  
2. هل يسعى المديرون إلى تحقيق حاجات أعضاء الإدارة المدرسية؟  
3. ما هو نوع العلاقات السائدة بين المديرون وأعضاء الإدارة المدرسية؟  
4. هل هناك اهتمام بالتشاور والتحاور عند توتر العلاقات بين أعضاء الإدارة المدرسية؟

ثبت من خلال تحليل البيانات أن المديرين يهتمون بالعمل بالتعاون ويهتمون بالتحفيز المعنوي، إلا أنهم يهتمون نسبيا بالعلاقات الرسمية إلى جانب العلاقات غير الرسمية، كما يهتمون أيضا نسبيا بالعلاقات الإنسانية كمؤثر إيجابي للمردود التربوي ويسعى نسبيا من عينة المديرين إلى العلاقات الإنسانية من تشاور وتحاور وإنصات كحل للنزاعات الداخلية عند توتر العلاقات بينهم وبين أعضاء الإدارة المدرسية، وكخلاصة فإن المديرين يهتمون بشكل نسبي ومحدود بالعلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية ويعود ذلك لعدم فهم أسسها بشكل جيد أو أنهم يمارسونها لأغراض وأهداف

– أ. بن رحمون سهام: العلاقات الإنسانية وفعالية الإدارة المدرسية

خاصة، ومن الأسباب أيضا المعوقات التي تحد من ممارسة العلاقات الإنسانية بطريقة فعالة في الإدارة المدرسية والتي ترجع إلى الخلفية الخاصة للمدرسين والإداريين والتجارب الماضية للمدير وكذلك قلة وعي المدير بالخبرة ودرأيته بمسئولياته وسلطاته ومسئوليات وسلطات المدرسين والإداريين، وضعف قدرته في حل المشاكل الخاصة بالعمل والشخصية، والاختلاف في القيم والمبادئ بين أعضاء الإدارة المدرسية مما يصعب التآلف والتفاهم .

8- حسب تصريح المديرين فإن الاتصال يتم بشكل دوري بنسبة 36,36% وبشكل متنوع بنسبة 45,45% ولأن الاتصال ضرورة للإدارة المدرسية فهو متنوع ولكن بشكل نسبي وهو ما يعكسه اتجاه عينة أعضاء الإدارة المدرسية حول العبارة "توجد قنوات اتصال واسعة بين الإدارة والمدرسين في مؤسستي التعليمية" بمتوسط حسابي 3,46 بنسبة 69,20%.

9- دوافع الاتصال تتمثل في تنظيم الأعمال وإنجازها بنسبة 100% من المديرين منهم نسبة 54,54% يقومون بالاتصال بهدف تنظيم الأعمال وإنجازها إضافة إلى تنسيق الحياة المدرسية والتشجيع والمراقبة والتشاور والتحاور فهؤلاء المديرين يعلمون أهمية الاتصال في حسن التنظيم وتوضيح الأهداف وتنسيق المهام والتوجيه والمراقبة ثم التشاور والتحاور عند حدوث الأخطاء، وأهميته أيضا في تكوين العلاقات والتفاعل والتعاون، وبالتالي فإن المديرين يهتمون بعملية الاتصال بشكل نسبي حيث اهتموا به من حيث أنه يخدمهم عمليا فقط من خلال نقل المعلومات لإنجاز الأعمال، وأغفلوا أهمية الاتصال بكونه أداة للتعرف على اتجاهات وأراء الأفراد ومقترحاتهم، ومن خلاله يتم الاستماع للآخر، وتبني العلاقات المتبادلة وأنماط التفاعلات وبذلك يحدث التكامل وتؤدي الأعمال والمهام بشكل أكثر إيجابية، واتجاهات عينة أعضاء الإدارة المدرسية تبين ذلك في العبارات الآتية: "يساعد مدير مؤسستي في التغلب على الصعوبات التي تواجهنا في العمل" بمتوسط حسابي 3,66 بنسبة 73,20% والعبارة "يتصل مدير مؤسستي لمعرفة احتياجاتي" بمتوسط حسابي 2,57 بنسبة 51,40% والتي تعكس

— دفاتر مخبر المسألة التربوية في الجزائر في ظل التحديات الراهنة

الاتصال بهدف أداء الأعمال وحل المشكلات التي تواجه أعضاء الإدارة المدرسية في وظائفهم فقط دونما الاهتمام بالتعرف على حاجات الأفراد.

10- تتم المناقشة بين المديرين وأعضاء الإدارة المدرسية بطريقة غير مباشرة بنسبة 54,54% وهذا ما يعكس أن المشاركة في حل المشكلات في الإدارة المدرسية موجودة ولكن نسبية جدا، ويعكس أيضا افتقاد المديرين لروح الألفة والتفاعل مع الآخرين، لأن المشاركة الحقيقية هي الالتقاء بالمرؤوسين ومناقشة مشكلاتهم والوصول معا إلى الحلول وليس إرسال مراسلات وتقارير، ثم الخصم، واتجاهات عينة أعضاء الإدارة المدرسية حول العبارة الآتية: "يتيح لي مدير مؤسستي المشاركة في مناقشة بعض المشكلات" بمتوسط حسابي 3,62 بنسبة 72,40% تؤكد وجود المناقشة ولكن نوعها يتبين من خلال اتجاه العينة للعبارة الآتية: "يتيح لي مدير مؤسستي فرصة المشاركة للوصول معا إلى حلول للمشكلات" بمتوسط 2,92 بنسبة 58,4% تؤكد أن المناقشة لا تتم دائما بطريقة مباشرة بل أحيانا.

11- مشاركة أعضاء الإدارة المدرسية مع المدير في بعض الأعمال كبرامج النشاط المدرسي وبرامج الامتحانات والتوقيت تتم بنسبة 54,54%، وبالتالي فإن المشاركة نسبية وتخص أصحاب الكفاءات من الإداريين ورؤساء المواد من المدرسين حسب تصريح المديرين، ويعكس هذا عدم الاهتمام بتوزيع حق اتخاذ القرارات بشكل يحقق المشاركة الفعالة لكل فرد في المدرسة، واتجاه عينة أعضاء الإدارة المدرسية حول العبارة "يتيح لي مدير مؤسستي فرصة المشاركة في اتخاذ قرارات مرتبطة بوظيفتي" بمتوسط حسابي 3,52 بنسبة 70,40% تثبت وجود المشاركة ولتبيان نسبتها فإن اتجاه عينة أعضاء الإدارة المدرسية حول العبارة: "يتيح لي مدير مؤسستي فرصة اتخاذ بعض القرارات الانفرادية والطائرة" بمتوسط 3,13 بنسبة 62,63% يؤكد نسبتها بالمقارنة مع العبارة التي تسبقها.

12- التفويض يتم طبقا للنصوص التشريعية وذلك بنسبة 81,82% حسب تصريح المديرين وهذا ما أثبتته اتجاه عينة أعضاء الإدارة المدرسية حول العبارة:



– أ. بن رحمون سهام: العلاقات الإنسانية وفعالية الإدارة المدرسية

"يفوض مدير مؤسستي صلاحياته حسب النصوص القانونية" بمتوسط حسابي 4,25 بنسبة 85%، ونسبة 36,36% من المديرين يقومون بتفويض بعض صلاحياتهم حسب النصوص التشريعية وطبقا لشخصية الفرد المفوض له والعبارة "يفوض مدير مؤسستي صلاحياته لأنه يثق بمروؤسيه" بمتوسط حسابي 3,25 بنسبة 65% تؤكد ذلك ، فالتفويض في الإدارة المدرسية نسبي لأنه يركز في المستويات العليا للإدارة بين المدير ونائبه حسب تصريح المديرين، وحسب اتجاه عينة المدرسين والإداريين فإن التفويض يتم طبقا للنصوص التشريعية إلا أن عملية التفويض بحد ذاتها غير منتشرة والعبارة الآتية تبين ذلك: "يفوض مدير مؤسستي بعضا من صلاحياته لمروؤسيه دائما" بمتوسط 2,57 بنسبة 51,40%، وهذا ما يعكس انعدام ثقافة التفويض بين أعضاء الإدارة المدرسية، وهذه نتيجة منطقية بالمقارنة مع نسبة المشاركة في الإدارة المدرسية.

من خلال هذه النتائج يمكن الإجابة عن التساؤل الفرعي الثاني للدراسة من وجهة

نظر المديرين وعينة أعضاء الإدارة المدرسية من الإداريين والمديرين:

ما مستوى عوامل العلاقات الإنسانية التي تساهم في فعالية الإدارة المدرسية؟

1- ما هي أساليب الاتصال المنتشرة في الإدارة المدرسية؟

2- ما هي دوافع الاتصال في الإدارة المدرسية غير تنظيم العمل وإنجازه؟

3- ما هو نوع المناقشة التي تتم بين المديرين وأعضاء الإدارة المدرسية عند

حدوث المشكلات؟

4- هل هناك مشاركة في اتخاذ بعض القرارات في الإدارة المدرسية؟

5- ما هي طرق التفويض في الإدارة في الإدارة المدرسية غير ما نص به

التشريع المدرسي؟

ثبت من خلال تحليل البيانات أن عوامل تحقيق العلاقات الإنسانية من اتصال

ومشاركة وتفويض في الإدارة المدرسية موجودة ولكن بشكل نسبي ومحدود جدا، وهذا

ما جعل مستواها نسبي، فالإتصال يتم بشكل دوري ومتنوع عن طريق الاجتماعات

— دفاتر مخبر المسألة التربوية في الجزائر في ظل التحديات الراهنة

والتقارير بهدف تنظيم الأعمال وانجازها إضافة إلى تنسيق الحياة المدرسية والتشجيع والمراقبة والتشاور والتحاور ولكن بشكل نسبي، أما المناقشة فتتم بطريقة غير مباشرة عند حل المشكلات والمشاركة في اتخاذ بعض القرارات نسبية لأنها تخص فقط أصحاب الكفاءات والخبرات وبالنسبة للتفويض فه ويتم إلا بما نص به التشريع ويتم بين المدير ونائبه ومستشار التربية.

13- يقوم المديرين بفهم الأهداف العامة (التربوية) والخاصة بالمؤسسة التعليمية لأفراد الإدارة المدرسية بنسبة 81,81 % حسب تصريحهم، واتجاه عينة أعضاء الإدارة المدرسية حول العبارة "يحرص مدير مؤسستي على فهم العاملين للأهداف" بمتوسط 3,66 بنسبة 73,20% يثبت ذلك .

14- يقوم أسلوب المديرين في تحديد الأهداف عن طريق الاجتماعات بأفراد الإدارة المدرسية والتوجيه والتعبئة عكس الأمر بنسبة 72,73%، والتعبئة والتوجيه دليل على المهارات الإنسانية في التعامل، كما يقوم المديرين بتحديد وظائف أعضاء الإدارة المدرسية على أساس المؤهل بنسبة 54,54% والجمع بين المؤهل والخبرة بنسبة 36,36% فمعظم المديرين يقومون بتحديد وظائف الأفراد ويهتمون بها ولكن الاختلاف يكمن في أساس التحديد المؤهل أو الخبرة، غير أن الغالب يحددونها على أساس المؤهل، كما يقوم المديرين بمتابعة الأعمال وتعديلها بنسبة 72,73 % وهذا يعكس اهتمام المديرين بوظيفة المراقبة والتقييم وهو ما عبر عنه عينة أعضاء الإدارة المدرسية حول العبارات الآتية: "يحرص مدير مؤسستي على تحديد وظيفتي ومهامي بشكل ملائم لاختصاصي" بمتوسط حسابي 3,84 بنسبة 76,80% والعبارة "يشارك مدير مؤسستي مع أعضاء الإدارة المدرسية في تنظيم الأعمال والمهام" بمتوسط حسابي 3,67 بنسبة 73,40% والعبارة "يحرص مدير مؤسستي على توزيع المسؤوليات بشكل منسجم لقدراتي" بمتوسط 3,60 بنسبة 72%.

15- يقوم معظم المديرين بالتحفيز المعنوي بنسبة 81,81% لأعضاء الإدارة المدرسية، وهو ما عبر عنه اتجاه عينة أعضاء الإدارة المدرسية في العبارة: "يقوم

– أ. بن رحمون سهام: العلاقات الإنسانية وفعالية الإدارة المدرسية  
مدير مؤسستي بتحفيزي معنويا بالتشجيع عند أداء المهام بكفاءة "بمتوسط 3,54 بنسبة  
70,80%.

16- يصرح المديرين بإمكانية تحقيق طاقات وإمكانات أعضاء الإدارة المدرسية  
على أرض الواقع بنسبة 45,45%، ونسبة 54,54% من المديرين تصرح بعدم  
إمكانية تحقيقها، وهذا يدل على نسبية تحقيق الطاقات وإمكانات أعضاء الإدارة  
المدرسية في العمل ويشير إلى نسبية تحقيق حاجات الأفراد، غير أن اتجاه عينة  
أعضاء الإدارة المدرسية حول العبارة "أشعر بأنني حققت قدرا من إمكانياتي وطاقاتي"  
بمتوسط 3,84 بنسبة 76,80% يؤكد تحقيق إمكانياتهم، وهذا يثبت الاختلاف في رأي  
المديرين ورأي عينة أعضاء الإدارة المدرسية وربما السبب يعود لرضا العينة بالقليل  
لما حققتة.

17- يقيم المديرين أداء الإداريين بالمتوسط بنسبة 63,64% وكذلك المدرسين  
بنسبة 91%.

18- يصرح المديرين بأن نتائج المؤسسة التعليمية في تحسن دائم بنسبة  
72,73% بسبب كون أداء أعضاء الإدارة المدرسية متوسط، ولقد عبر اتجاه أعضاء  
الإدارة المدرسية عن ذلك في العبارة: "أهداف مؤسستي تتحقق غالبا" بمتوسط حسابي  
3,30 بنسبة 66% والتي تعكس عدم تحقيق الأهداف بشكل كامل.

19- رضا المديرين على أداء أعضاء الإدارة المدرسية غير تام بنسبة 91%  
بسبب أدائهم المتوسط ونسبية نتائج البكالوريا التي لا تتقارب 100% فهي بين 25%  
و55% وبالنسبة لرضا عينة أعضاء الإدارة المدرسية عن المدير فقد جاء اتجاه  
العبارة: "أشعر بالرضا عن مديري لامتلاكه مهارات إنسانية جيدة" بمتوسط حسابي  
3,53 بنسبة 70,60% يعكس وجود الرضا.

20- وبالنسبة للجم والعام للعمل في المؤسسة التعليمية ودوره في تحقيق حاجات  
الأفراد فإن اتجاه عينة أعضاء الإدارة المدرسية حول العبارات الآتية: "يتيح لي عملي  
بناء علاقات اجتماعية مع زملائي" بمتوسط 3,05 بنسبة 61%، والعبارة: "يتعاون

— دفاثر مخبر المسألة التربوية في الجزائر في ظل التحديات الراهنة

زملائي معي في أداء بعض الأعمال" بمتوسط 2,78 بنسبة 55,60% تبين أن ج والعمل لا يتيح لهم الفرص دائما لإقامة علاقات اجتماعية مع الزملاء وه وما يؤكد نسبية التعاون بينهم في أداء بعض الأعمال.

21- يصرح نسبة 72,73 % من المديرين بعدم إمكانية تحقيق طاقاتهم وإمكاناتهم على أرض الواقع بسبب جملة من العراقيل:

- الوصاية لا تساعد على تجسيد الطاقات والطموحات وتعامل بطريقة جافة وتتدخل في كثير من الأمور بشكل يعيق التحرك، حيث تصل لحد أنها تضع مسيرين غير مسئولين في مكان غير مشرع لهم قانونا، وذلك بهدف خدمة مصالح الخاصة على حد تعبير المديرين وتصريحاتهم.

- طبيعة التركيبة المسيرة فلا يمكن اختيار الناس الذين يعملون معنا.

- طبيعة النصوص السارية المفعول وطبيعة الإعتمادات المالية المحددة لتسيير

المؤسسة وعدم التطور.

- انعدام الفعل التربوي وكأن المدير عامل في إدارة خدماتية بسبب كثرة الأوراق.

- كثرة المسئوليات التي أصبحت بمثابة حاجز، والتي تعود على المدير جميعها

ويحاسب على كل كبيرة وصغيرة وحتى إن كانت ليست من مسئولياته وتقع على عاتق من هم أدنى منه في الهيكل الإداري.

- التأخر الذي يحدثه بعض الموظفين وخاصة الإداريين في العمل.

- سوء التعامل من طرف الآخرين، وعدم تفهم ظروف الغير.

- سوء العلاقات مع بعض الأشخاص من العمال والموظفين غير المسئولين

ومنعدمي الضمير وأصحاب المصالح الضيقة.

من خلال هذه النتائج يمكن الإجابة على السؤال الفرعي الثالث للدراسة حسب وجهة

نظر المديرين وعينة أعضاء الإدارة المدرسية من الإداريين والمديرين:

ما هو مستوى فعالية الإدارة المدرسية في ظل ممارسة عمليات الاتصال والمشاركة

والتفويض كعوامل للعلاقات الإنسانية؟

– أ. بن رحمون سهام: العلاقات الإنسانية وفعالية الإدارة المدرسية

1- هل يتم ممارسة وظائف الإدارة المدرسية اعتمادا على عوامل العلاقات الإنسانية؟

2- ما هي مؤشرات فعالية الإدارة المدرسية؟

3- هل تحققت الأهداف؟

4- هل تحققت حاجات أعضاء الإدارة المدرسية؟

5- هل هناك رضا وأداء جيد؟

ثبت من خلال تحليل البيانات أنه يتم أداء وظائف الإدارة المدرسية اعتمادا على عوامل العلاقات الإنسانية كالاتصال والمشاركة والتفويض ولكن بشكل نسبي حسب نتائج المحور الثاني، وربما الأسباب تعود إلى العراقيل التي صرح بها المديرين في عدم إمكانية تحقيق طاقاتهم وإمكاناتهم على أرض الواقع وعدم تحقيق طاقات وإمكانات أعضاء الإدارة المدرسية بشكل واسع، وبالنسبة لمؤشرات فعالية الإدارة المدرسية كت تحقيق الأهداف وخاصة نتائج المؤسسات التعليمية فهي متوسطة ونسبية، بسبب كون الأداء متوسط وبالتالي فإن الرضا غير تام تماما، رغم رضا عينة أعضاء الإدارة المدرسية على المدير، إضافة إلى عدم تحقيق حاجات الأفراد كالمشاركة والتفاعل مع المدير والزملاء ببناء علاقات اجتماعية في إطار العمل والتعاون، فكل هذا يعكس نسبية فعالية الإدارة المدرسية بسبب نسبية عوامل العلاقات الإنسانية وما يترتب عنها خاصة الاتصال والمشاركة والتفويض.

وعموما نخلص إلى أن:

إن للعلاقات الإنسانية دور أساسي في تحقيق فعالية الإدارة المدرسية، من خلال دفعها للفرد العامل إلى الأداء الجيد، لأن العلاقات الإنسانية تعني الاهتمام بالعنصر البشري لتفسير سلوكه ومعرفة حقيقة ميوله واتجاهاته وآماله وتطلعاته ورغباته وحاجاته، رغبة في إيجاد درجة كبيرة من الرضا في العمل، حتى يحقق إنتاجية وأداء عاليين.

— دفاثر مخبر المسألة التربوية في الجزائر في ظل التحديات الراهنة

وإن قل الاهتمام بهذا الجانب في الإدارة- الجانب الإنساني- سواء من طرف المسؤولين والمشرفين وحتى العمال أنفسهم، فإن ذلك سيؤدي حتما إلى أداء وإنتاجية منخفضة مما ينعكس سلبا على فعالية الإدارة المدرسية التي هي نتاج أساس للاهتمام بالجانب الإنساني فيها.

فنسبية الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية -مجال الدراسة- أدى إلى نسبية فعالية الإدارة المدرسية، فبسبب قلة الاهتمام نح وفهم سلوكيات الأفراد (أعضاء الإدارة المدرسية) وفهم ميولهم واتجاهاتهم وآمالهم ورغباتهم وحاجاتهم، نتج عدم تحقيق الأهداف بالشكل المطلوب بسبب تدني مستوى الأداء، وهذا ما يعكس نسبية فعالية الإدارة المدرسية.

### قائمة المراجع:

- حافظ فرح أحمد، محمد صبري حافظ: إدارة المؤسسات التربوية، القاهرة، عالم الكتب، 2003.
- 1- فؤاد العاجز، عطية محمد العمري: الإدارة المدرسية والتعددية الثقافية، عبد الغني عيود: التربية والتعددية الثقافية في الألفية الثالثة دراسات في التربية المقارنة والإدارة التعليمية، تقديم: حامد عمار، عدد 05، القاهرة دار الفكر العربي، 2002.
- 2- أحمد إبراهيم أحمد: الجوانب السلوكية من الإدارة المدرسية، القاهرة، دار الفكر العربي، 2000.
- 3- أحمد ماهر: التنظيم- الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الإسكندرية، الدار الجامعية 2005.
- 4- طريف شوقي: السلوك القيادي وفعالية الإدارة، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- 5- صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2004.
- 6- شكري سيد أحمد: الرضا عن العمل لدى معلمي ومعلمات الرياضيات وعلاقته بكل من تأهيلهم العلمي وخبرتهم التدريسية، حولية كلية التربية جامعة قطر عدد 8 1991.
- 7- سلاطنية بلقاسم: "العلاقات الإنسانية في المؤسسة"، مجلة العلوم الإنسانية، عدد 5، ديسمبر 2003، الجزائر منشورات جامعة محمد خيضر بسكرة.
- 9- أحمد إبراهيم أحمد: "دور العلاقات الإنسانية في إنتاجية المدرسة-دراسة الحالة"، أحمد إبراهيم أحمد: تحديث الإدارة التعليمية الإسكندرية، مكتبة المعارف الحديثة، 2002.
- 10- عمر عبد الرحيم نصر الله: مبادئ الاتصال التربوي والإنساني، عمان، دار وائل للطباعة والنشر، 2001.

- أ. بن رحمون سهام: العلاقات الإنسانية وفعالية الإدارة المدرسية
- 11- صلاح عبد الحميد مصطفى: الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري الحديث المملكة العربية السعودية، دار المريخ للنشر 1422 هـ / 2002.
- 12- أحمد إبراهيم أحمد: العلاقات الإنسانية في المؤسسة التعليمية، الإسكندرية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، 2002.
- 13- عبد الله بالقاسم العرفي، عباس عبد مهدي: مدخل إلى الإدارة التربوية، منشورات جامعة قات بونس، بنغازي 1996.