

القيادة التربوية والعلاقات الإنسانية مع

المستهدفين



إعداد مشرفات الإدارة المدرسية في الإدارة العامة للتربية والتعليم في تبوك :

عناية حسـن القبـلي

سـاهرة فـراج العـمرانـي

نـوال المسـعودي

طبعة ٢٠١٥م

١٤٣٦هـ

مقدمة :

إن القيادة بمختلف عملياتها تعد أداة التغيير والتطوير والتقدم في جميع المنظمات ، سواءً أكانت صناعية ، أم تجارية ، أم تربوية تعليمية ، وهي التي تعمل على تحقيق الأهداف من خلال إدخال التحسينات الضرورية في التنظيم الإداري ، أو سلوك العاملين ، أو الوسائل والأساليب القيادية أو فيها مجتمعة ، مما يؤثر على مسيرة المنظمة سلباً أو إيجاباً . و العنصر البشري ، هو جوهر العملية الإدارية ومحورها وهدفها ، ووسيلتها لتحقيق أهدافها ، و يختلف عن غيره من الموارد و يؤثر في سلوكه العوامل النفسية وسلوكيات الآخرين العاملين معه سواء أكانوا رؤساء أم مرؤوسيه ، مما ينعكس سلباً أو إيجاباً على أدائه وأداء المنظمة التي يعمل فيها سعياً لتحقيق أهدافها ومساهمتها بالتنمية الاقتصادية .

إن القيادة لا تتعدى كونها تتكون من عنصرين رئيسيين ، العنصر التنظيمي ، والعنصر البشري (الإنساني) . فعنصر التنظيم يتكون من الهياكل والوظائف التي يمكن تغييرها وإعادة تشكيلها ، بحيث تصبح أكثر كفاءة وفعالية ، وأكثر ملاءمة للظروف البيئية المتطورة . أما العنصر البشري ، فلا بد من توفر المناخ التنظيمي المناسب له . وهذا المناخ لا يتوقف على العامل

المادي وطبيعة العمل وساعاته ، بل تلعب العلاقات الإنسانية مع شركائه في العمل ، وعلاقته مع مرؤوسيه الدور الأهم في نجاح عمله .

فكثيرٌ من العاملين يتركون وظائف يعماون بها وبمدخرات رواتبٍ عالية ، ومستوى وظيفي مريح كساعات عمل ؛ نتيجة أنهم لا يشعرون بالراحة النفسية نتيجة ضغط رئسهم عليهم ، وممارسته السلطة والقيادة من منظورٍ سلبي .

ونحن هنا في هذه الوقفة سنتناول هذا المناخ من العمل في المؤسسة التعليمية في دوائر التربية والتعليم في تبوك بشكل خاص ، و تعمم هذه النظرة على كل دوائر التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية .

إنَّ للقيادة التربوية أهمية كبرى في نجاح الإدارات التعليمية ، والمؤسسات التربوية ، وبخاصة إذا وجد القائد الكفاء الذي يمارس دوره القيادي بمهارة وإبداع ، ويحاول اختيار الأنماط القيادية التي تتناسب وظروف العمل الإداري ، وتقلل من مستويات التوتر والقلق والضغط الذي تفرضه الأمور التنظيمية على المدراء والوكلاء وغيرهم من القياديين بالنسبة لمرؤوسيه .

وهذه القيادة التربوية يجب أن تكون على درجة عالية من الإلمام بالأسس التي تساهم في تطوير عملها ، والنهوض من ثقل طبيعة العمل في منظومة التربية والتعليم .

فمع التقدم الحاصل في شتى المجالات يقع دور الموجه على عاتق هذه المنظومة وبذلك نرى أنه قد تطور دور المؤسسة التعليمية والتربوية تطوراً كبيراً ، فلم يعد الصف الدراسي للمعلومة فقط ، ولم تعد المدرسة لتلقي المعلومة العلمية بل أصبحت نظاماً متكاملًا يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة به . لذلك تطور الاهتمام بإيجاد الجو الانفعالي السليم في هذه المؤسسة الذي بات ضرورياً لجعلها مواكبة لاحتياجات العصر ، وحتى تكون قادرة على رفع الكفاءات البشرية التي تمتلكها المؤسسة التعليمية والتربوية ، وجعلها أكثر قدرة على تحقيق الأهداف العلمية المنشودة ، وهذا كله يعتمد بالدرجة الأولى على السلوك القيادي لمدير إدارة التعليم ، ومن ثمّ مشرفي الإدارات والأقسام وهكذا ... ثم سلوك المدير والمعلم في المدرسة التي أجمع علماء التربية والتعليم على أن سلوكهم القيادي يؤثر تأثيراً كبيراً على نجاح الإدارة المدرسية أو فشلها.

ونحن هنا في كلامنا لا ننظر بقدر ما نعاين الواقع ، فالمدرسة التي يسودها جوّ الأخوة نرى السعادة على كل وجه ، ونرى مخرجات تعليمية رائدة ؛ على عكس المدرسة ذات النمط القيادي المتسلط ، والمعتمد على المركزية في الرأي واتخاذ القرار . ولكي يتمكن القائد التربوي من أداء عمله بكل كفاءة وفاعلية ، وهذا لا يتأتى إلا من خلال الاهتمام به عن طريق التدريب المستمر للعاملين لإكسابهم المهارات المناسبة ، وتنمية الإحساس بالمسؤولية ، والثقة في نفوسهم والقدرة على اتخاذ القرارات التي تقع ضمن نطاق صلاحياتهم ، وتلبية

احتياجات العاملين الوظيفية والشخصية ، وتوفير الخدمات العامة لهم في المنظمة وتعزيز الانتماء لها ، والتي تشكل في مجملها المناخ التنظيمي التي تؤثر على نجاح المؤسسة التعليمية أو فشلها .

إنَّ نجاح المنظمة التعليمية وكفاءتها يقاس من خلال اهتمام القيادة الإدارية بالعاملين فيها ، وتوفير المناخ التنظيمي المناسب لهم للقيام بالمهام الموكلة إليهم بكفاءة . فكلما كانت القيادة التربوية ذات كفاية انعكس ذلك ، بشكل إيجابي على أداء المدير والمعلمين والمدرسة وأهدافها . فالتربويون المبدعون يحولون نقاط الضعف إلى قوة ، والمخاطر إلى فرص ، ويستغلون نقاط القوة في المؤسسة التعليمية والفرص المتاحة لها . هم ينشئون قادة تربويين بأخلاقهم ، وتتولى الأخلاق مهمة التعليم .

ويرتكز أي نمط إشرافي على التأثير كوسيلة لتحقيق أهداف الإدارة ، لذلك يعرف بأنه : الدور الذي يتقمصه المشرف المكلف بإدارة المنظومة التعليمية ، عندما يقوم بالتأثير على المرؤوسين - أفراد وجماعات - ودفعهم لتحقيق أهداف التربية والتعليم بجهودهم المشتركة (القحطاني ٢٠٠٨) فجوهر النمط القيادي التربوي هو : التأثير في سلوك المدرء والمعلمين ن لتحقيق أهداف منظمة التعليم كاملةً .

ولعلّ المدرسة - أصغر حلقة في منظومة التعليم وأهمها - توصف بأنها مؤسسة تعليمية / تربوية ، تعمل على تخريج الأجيال القادرة على الإسهام في تقدم المجتمع وتطويره . ولذلك فإنّ هذه المؤسسة المدرسية تحتاج إلى قيادة كفوءة ، يمثّلها مدير المدرسة بما يمتلك من خبرات تربوية وإدارية ، تمكّنه من التعاون مع المعلمين لتوجيه العمل المدرسي نحو الأفضل .

وهذا يتوقّف على مستوى العلاقات الإنسانية السائدة بين الإدارة والمعلمين ، من جهة أولى ، وبين المدراء والمشرفين من جهة أكبر ، وبين المشرفين ورؤساء إدارات التربية والتعليم كحلقةٍ أوسع . هذه العلاقات تقوم على الثقة والاحترام المتبادل ، وتأمين الراحة والأمان ، بما يسهم ويعزز أن تكون المؤسسة التعليمية أسرة متكاملة على قلب رجلٍ واحد ، وبذلك يُغرس هذا الأمر في نفوس الطلبة ، فينشئون عليه ، وتتكون لديهم ذاكرة قائمة على احترام الإنسان وسيادة العلاقة الإنسانية الحميدة .

إنّ العلاقة الوطيدة بين المشرفين و المدراء والمدير والمعلمين تحقق النظام المدرسي داخل المدرسة ، ورفع كفاية العملية التربوية من جوانبها المختلفة . والعلاقة بين المدير ومشرفه تسهم في خلق الجو نفسه في الإدارة التربوية بشكل عام .

ويعد النمط القيادي الإشرافي هو السلوك المميز لتصرفات المشرف داخل منظمة التعليم ، لذلك يعرف بأنه : سلوك إنساني يميز تصرفات المشرف عندما يكونوا أعضاء في منظمة التعليم ، ويختلف عن تصرفاتهم خارج المنظمة .

إن النمط القيادي لدى مديري الإدارات التربوية له دور كبير ومؤثر في أداء سير المؤسسات التربوية سلباً أو إيجاباً وينعكس ذلك على مدى تحقيق الأهداف التربوية العامة وعلى أداء كافة العاملين في الإدارات التربوية ، حيث يؤثر نمط القيادة على كثير من أبعاد المناخ التنظيمي مثل : الهيكل التنظيمي ، وإجراءات العمل ، والاتصالات و اتخاذ القرارات ، والحوافز ، والتنمية البشرية

ومن خلال اطلاعي على الأدب التربوي المتعلق بالأنماط القيادية وجدت أن هناك ندرة في الدراسات التي تناولت الربط بين الأنماط القيادية والعلاقات الإنسانية ، فمعظم الدراسات اتجهت إلى دراسة العلاقة بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي ، والأنماط القيادية وتأثيرها على العملية التربوية ، ودور القيادي في تحسين المؤسسة التعليمية ، وأغفلت كثير من الدراسات النمط الإنساني وعلاقته الكبيرة في تحسين هذه المؤسسة والنهوض بها .

إنَّ المشرف الإداري الكفاء ، هو المشرف الذي يستخدم مهاراته وخبراته في تطبيق الأساليب الإنسانية التي تتناسب مع طبيعة عمله الإداري من دون تقصير أو تسبب أو فوقية ، ولاسيما في القرارات المتعلقة بالتخطيط التعليمي الذي يؤدي إلى تقدم العملية التعليمية و إلى تحسين أداء المدراء والارتقاء بدورهم التربوي والقيادي ، وبما يحقق رضاهم الذاتي عن عملهم ويدفعهم إلى الاعتزاز بهذا العمل وتطويره باستمرار ، ضمن تنظيم جهودهم في إطار التربية المتكاملة.

إن هناك دور كبير للقائد الإداري في العمل ورفع الروح المعنوية للمدراء لجعل العمل أكثر متعة ، ويكون ذلك من خلال توفير المناخ النفسي المريح لمساعدة المدراء على توجيه اهتمامهم نحو تحقيق الأهداف ، وكذلك الاهتمام براحتهم وتهيئة الظروف المناسبة للعمل وتجنب التحيز في تعامله معهم ، مع العمل على تنمية روح الثقة بأنفسهم وقدرتهم على العمل المبدع .

ومن هنا

قد جاء كتابنا هذا كحصيلة مجمعة من آراء وأفكار تناولها علماء ومبدعون في مجال التربية والفكر القيادي ، فحاولنا قدر المستطاع أن نصوغ فكرة شاملة عن العلاقات الإنسانية ودورها الكبير في دفع العملية التربوية نحو الهدف .

لقد هدفنا من كتابنا معرفة أثر النمط القيادي لمشرفي الإدارة المدرسية على الروح المعنوية للمدراء في مراحل التعليم كافة ، وذلك لأثره الكبير على نجاح وتميز المدرسة وزيادة كفاءة كادرها ، فلا تزيد إنتاجية الفرد ، ولا إقباله على العمل والابتكار فيه إلا في بيئة عمل تكون محافظة على علاقة إنسانية طيبة بين أفرادها ، وبالذات الروح المعنوية التي للمشرف التربوي الدور الكبير فيها ، بسبب مركزه كونه قائد وموجه في الدائرة التعليمية ، وهذا ما تؤكد الدراسات الكثيرة في مجال السلوك القيادي وأثره في العملية التعليمية.

لقد هدفنا في هذا الكتاب إلى التعرف إلى الأنماط القيادية لدى مشرفي إدارات التربية والتعليم وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد في هذه الإدارات . وحاولنا أن نقف على العديد من الأسئلة التي تدور في خلد كل عامل في منظومة التربية والتعليم من أهمها : ما الأنماط القيادية السائدة لدى مشرفي إدارات التربية والتعليم في تبوك من وجهة نظر المدراء والمعلمين العاملين معهم؟

هل توجد علاقات إنسانية بين المشرفين والمدراء أو المعلمين تنهض بالقصور الذي يحصل في المؤسسة التربوية نتيجة ظروف متعددة ؟

هل تسهم العلاقات الإنسانية الطيبة على حساب الجفاء في تطبيق الأنظمة والقوانين في تقدم التعليم ؟

مجموعة اسئلة وغيرها الكثير يسعى هذا الكتاب المتواضع للوقوف عليها ،
وتقديم شرح عنها .

نسأل الله التوفيق والهداية

تبوك ٢٠١٥م

أولاً : مفهوم العلاقات الإنسانية :

لقد احتل مفهوم العلاقات الإنسانية مساحة كبيرة في مجال الدراسات المعاصرة ؛ وذلك لأهميته بالنسبة للإنسان في معظم الحالات التي يتعرض لها في مختلف نواحي الحياة ، وأصبح للعلاقات الإنسانية مكانة كبيرة في جميع أوجه النشاط البشري ومن بينها النشاط التربوي ، وخاصة إذا كان هذا النشاط له علاقة مباشرة بالناس .

ولبيان مفهوم (العلاقات الإنسانية) فإننا نجد أنها تتكون من شقين أساسيين هما كلمتا : علاقات ، وإنسانية ، لذا فإننا سنوضح مفهوم كل كلمة على حدة : فالعلاقات : جمع ومفرد لها - علاقة - بفتح العين ، وتعنى كما يقول الجوهري : علاقة الخصومة وعلاقة الحب ، و (العلاقة) : الصداقة والحب اللازم للقلب (مجمع اللغة العربية) .

أما كلمة الإنسانية : فهي تعني - كما حدد ذلك مجمع اللغة العربية : جملة الصفات التي تميز الإنسان عن غيره .

ويستمد مفهوم العلاقات الإنسانية أصولها أو جذورها من تكامل عدد من العلوم الإنسانية هي : علم النفس ، وعلم الاجتماع ، وعلم الإنسان (الأنثروبولوجيا الاجتماعية) والخدمة الاجتماعية . هذا بالإضافة إلى بعض حقائق العلوم الطبيعية والرياضية ؛ حيث تعد هذه العلوم بمثابة الأساليب

الفنية للإفادة منها في مجال العمل والإدارة والتنظيم و شئون الأفراد ،
والعلاقات بين العاملين ، و الإشراف ، والقيادة ، و العلاقات الإنسانية في
مجالات علم النفس ، علم الاجتماع ، علم الإدارة .

يشير تعبير العلاقات الإنسانية إلى التفاعل بين الأفراد في مختلف
مجالات الحياة (المصانع ، الشركات ، المؤسسات ، الأجهزة
الحكومية ، المؤسسات التربوية) ومن ثم فإن العلاقات الإنسانية توجد
حيثما وجد أفراد يتعاونون في العمل سعياً وراء أهداف مشتركة .

وقد نظر البعض إلى العلاقات الإنسانية باعتبارها مجرد إحساس يعتمد على
الذوق والتمييز ، بينما الواقع يؤكد أن العلاقات الإنسانية تستلزم تعلم المعارف
الفنية عن الطبيعة البشرية ، وتنمية المهارات الاجتماعية ، والفلسفة البشرية ،
وتطوير البحوث الخاصة بالمواقف البشرية المختلفة في إطار من الدراسة
والتجربة .

يشير مفهوم العلاقات الإنسانية إلى حصيلة الصلات والاتصالات التي تحكم
علاقة الفرد بغيره من الناس والمؤسسات التي يتعامل معها وفق قوانين المجتمع
ومعاييره الاجتماعية وذلك من خلال مؤسسات المجتمع المختلفة كالأسرة
وجماعات الرفاق ومؤسسات المجتمع الأخرى.

ويرى العلماء أن العلاقات الإنسانية حصيلة الاتصال بين الفرد والمجتمع ففي الجوانب النفسية والاجتماعية التي 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 .

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 و إحساس يكتسبه الفرد من خلال الخبرة والممارسة بل أصبحت علما في فن التعامل مع الأفراد والجماعات ورفع روحهم المعنوية لتعزيز نموهم السليم وتكيفهم مع عناصر المجتمع.

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 وحفزهم على المزيد من العمل المثمر المنتج وتركز العلاقات الإنسانية على الأفراد أكثر من تركيزها على الجوانب الاقتصادية أو المادية وهي ليست مجرد كلمات

طيبة أو عبارات جميلة وإنما هي تشير إلى تفهم عميق لقدرات الناس وطاقاتهم وإمكانياتهم وظروفهم ودوافعهم وحاجاتهم واستخدام كل هذه الظروف والعوامل لحفزهم للعمل وتسعى لتحقيق هدف واحد في جو من التفاهم والتعاون والتعاطف والتحاب .

والعلاقات الإنسانية هي السلوك الإداري الذي يقوم على تقدير كل فرد ، وتقدير مواهبه وإمكانياته وخدماته واعتباره قيمة عليا في حد ذاته.والذي يقوم على الاحترام المتبادل بين صاحب العمل والعاملين .وإن أي تفهم صحيح للعلاقات الإنسانية يجب أن يقوم على تفهم دوافع الأفراد إلى العمل.كما يجب أن يقوم أيضا على تفهم الحاجات المختلفة للفرد سواء أكانت حاجات أولية أو ثانوية أو نفسية أو اجتماعية.

ويقوم مفهوم العلاقات الإنسانية على أساس أن الأفراد حيثما كانوا في مواقع العمل يشكلون مجموعة من العلاقات بينهم وبين أنفسهم أو بينهم وبين رؤسائهم والمشرفين عليهم والمتعاملين معهم .

ويزعم البعض أن العلاقات الإنسانية تعني غض البصر عن أخطاء الغير ، وتغليب عنصر الشفقة والرحمة حفاظاً على لقمة العيش ، حتى ولو كان هذا من قبيل لحرام .. وفي هذا الإطار عرفها "وليام كلباترك بأنها أساليب للسلوك

الإنساني الذي اتفق جميع الناس على أنه ضرورية لتحقيق نوع الحياة الإنسانية المرغوب فيها ، ولضمان استمرارها .

هذا وإن تعددت تعريفات العلاقات الإنسانية وتبوعت ؛ فإنها تهدف إلى الارتقاء بالإنسان في مجال عمله ، وتجنبيه مظاهر التخلف الإداري وتردي الإنتاج ، وبروز ثغرات وظواهر غير صحيحة في المجتمع . ومن خلال ما سبق يمكننا أن نقول : إن للإسلام مفاهيمه و منطلقاته ومبادئه في ميدان العلاقات الإنسانية ، فهناك علاقات ودية وإنسانية وأخوية بين الأخ وأخيه ، والجار وجاره ، والمدرس وطلابه ، والزوج وزوجته ، والأب وأبنائه ، والرئيس ومرؤوسيه ، والحاكم والمحكوم ، ومن هذا المنطلق أقام الإسلام علاقات طيبة تم تأسيسها على مبادئ العدل والمحبة والمساواة والصدق والتفاعل المثمر بين الأفراد والجماعات في جميع أوجه نشاطاتهم ، وكل إنسان في مجتمع يراقب ذاته ، ويعمل بوحى من ضميره المنبثق من وازع ديني قوي تجاه الآخرين .

والعلاقات الإنسانية في الإدارة التربوية عبارة عن جرعات علاجية مسكنة
للآلام العمل وإرهاقه وكثرته في بعض الأحيان ، حيث تأتي العلاقات
الإنسانية بين الرؤساء و المرءوسين والمرؤوسين بعضهم البعض لتخفف من الآلية
المفرطة في العمل .

ويمكن تعريف العلاقات الإنسانية في مجال العمل التربوي ؛ بأنها مجال من
مجالات الإدارة الذي يهتم بإدماج منسوبي المنظمة التربوية في موقف من
مواقف العمل بطريقة تحفزهم على العمل معا بأكبر إنتاجية مع تحقيق
التعاون بينهم وإشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية.

ثانياً : أهمية العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية :

إنّ العلاقات الإنسانية السليمة التي تسود بين أفراد المؤسسة التربوية ،
تنعكس بصورة إيجابية على العاملين في هذا المجتمع . الأمر الذي يتطلب أن
تكون هذه العلاقات إنسانية طيبة ، تتمثل في الأخلاق الفاضلة والاحترام
المتبادل والتعاون بين الإدارة والعاملين في المدرسة. وبذلك تتحقق أفضل النتائج
في المجال التربوي ، وتؤدي المؤسسة رسالتها بنجاح.

ولكن العلاقات الإنسانية لا تسود إلا في جو ديمقراطي ، يجب على المشرف أن يؤمنه من خلال تعامله مع الكادر الإداري في المؤسسة . فالروح المعنوية العالية عند العاملين في المؤسسة التربوية ، تؤدي إلى زيادة الأداء ، ودفع عجلة العملية التربوية والتعليمية إلى الأمام ، ويمكنها من تحقيق أهدافها . وهذا يتوقف على مدى ما يمتلكه المشرف التربوي من مؤهلات علمية وإدارية ، ومن خبرة فنية وإدارية ، ومن روح ديمقراطية ، وحب لعمله ، ورغبة في إشراك المدراء و العاملين في المؤسسة التربوية في مسؤولياته وسلطاته الإدارية .

فالمشرف التربوي في أثناء عمله ، يتعامل مع المدير والمعلم الذي يعد من أبرز مدخلات النظام التربوي ، وعلى جهوده ومستوى أدائه يتوقف نجاح العملية التربوية. لذلك أولى كثير من الدارسين التربويين أهمية للمدير والمعلم وللعوامل التي تؤثر في فاعليته ، وكان من أهمها السلوك القيادي للنمط الإداري الذي يمارسه المدير في المؤسسة التي يعمل فيها منسوبي المؤسسة التعليمية .

أن المشرف التربوي الناجح هو الذي "يثابر و يجتهد ، ويثبت جدارته بتولي مسؤولية إدارة المؤسسة التربوية ، ويتعامل مع الفئات المختلفة في المدرسة بفاعلية ، ولديه المقدرة على تنمية روح التعاون معهم ، ويؤمن بقدره المعلمين على حل مشكلات طلابهم. كما أنه لا يؤمن بمركزية الإدارة، ويتصف بالمرونة لتيسير وتسهيل بعض المواقف ، وتوظيفها لخدمة العملية التربوية وهذا

يقتضي من رجل الإدارة المدرسية أن ينمي مهاراته الإنسانية ، حتى يستطيع أن يدرك المشاعر والأحاسيس التي تفرضها المواقف المختلفة ، وأن يفهم ما يعنيه الآخرون بأعمالهم وسلوكياتهم . وبإمكانه أن ينمي هذه المهارات الإنسانية بزيادة اطلاعه على نتائج البحوث والدراسات التي تجري في ميدان هذه المهارات ، وكذلك بزيادة وعيه بالعلاقات الإنسانية التي تربط المدرسة بالمجتمع ، وتعمل لتحقيق أهدافه.

وبذلك يستطيع المشرف التربوي الناجح أن يتعامل مع العاملين في المدرسة من مدرسين وإداريين و طلبه ، بأسلوب التعاون والاستحسان والتقدير ، واستيعاب مشكلاتهم والمساهمة في حلها قدر المستطاع ، وكل ما يبعث في أنفسهم الروح المعنوية العالية التي تزيد من كفاءتهم وإنتاجيتهم . وبذلك تكون المدرسة رابطة قوية تجمع فيما بينهم ، وتكون مجالاً لحب العمل والإخلاص والابتكار

ثالثاً : أسس ومقومات العلاقات الإنسانية :

لكي تسود العلاقات الإنسانية في الإدارة التعليمية ، لابد أن تستند الإدارة التربوية إلى مجموعة من المقومات ، التي يمكن إجمالها بما يلي:

١- القدوة الطيبة : وهذا يتطلب من المشرف التربوي والقائد التربوي أن يكون قدوة طيبة للعاملين معه ، من حيث تمسكه بعمله وإيمانه به ، إلى

جانبا الاهتمام بثقافته وخلقة وسيرته، ويتعامل مع العاملين معه من مدراء و
مدرسين وطلبة بوصفه أماً وأباً ومربياً.

٢- المناخ الإيجابي: وهذا يقتضي من القائد التربوي أن يوفر المناخ المدرسي
المناسب على أساس الاستقرار والطمأنينة وحسن التفاهم، والابتعاد عن العنف
والخلافات والتباغض والتحيز والمحاباة، والحرص على التعاطف والتعاون
والمودة والألفة والمساواة، باعتبار ذلك من مقومات الإدارة التربوية الناجحة.

٣- أسلوب القيادة الرشيدة: حيث يقوم هذا الأسلوب على الديمقراطية
والقيادة الجماعية، ومركزية التخطيط ولامركزية التنفيذ، على أساس
الثقة والاحترام والشعور بالمسؤولية. والبعد عن الأسلوب السلطوي (التسلطي) في
التعامل وإنجاز الأعمال

لاشك أن هذه المقومات مترابطة ومتكاملة فيما بينها، بحيث يسعى الرؤساء
دائماً إلى الاستفادة من آراء المرؤوسين، من خلال الثقة المتبادلة بين الجانبين،
والعمل بأسلوب إدارة الفريق وإتاحة الفرصة للجميع في اتخاذ القرارات،
وتعزيز مبدأ المحاسبة الذاتية.

ونظراً لأهمية الإدارة المدرسية وتطور الدور القيادي للقائد التربوي، الذي يقود
إلى التطوير المستمر، فلم يعد مقبولاً أن يحصر المدير عمله في المهمات الإدارية
التقليدية، بل من الضروري أن يتعدى ذلك إلى إيجاد العلاقات التنظيمية

الإيجابية مع المدرسين ، حيث أثبتت الدراسات الإدارية/التربوية وجود علاقة واضحة بين نجاح المدير كقائد في عمله ، وبين مجموعة من العناصر يأتي في مقدمتها الجو التنظيمي العام في المدرسة"

وقد وجد بعض التربويون أن للعلاقات الإنسانية مبادئ تنطبق على العمل الإداري ، وتتكون من التفاعل بين الشخصيات . ويمكن للإداري الاستفادة منها إذا ما استخدمها لفهم عمله الإداري والمسؤوليات المترتبة عليه من جهة ، وإزالة المفاهيم الخاطئة المتعلقة بسلوك الأفراد من جهة أخرى ، ومن هذه المبادئ : علاقة الفرد مع الآخرين ، قوة النفس ، الوظيفة الفاعلة ، الاعتراف بقيمة الحقيقة ، والتحسين المستمر في أداء الأفراد

وهنا يبرز دور مديري المدارس في مجالات التعامل والتفاهم الإنساني بينهم وبين المعلمين من جهة ، وبين العاملين في المدرسة بعضهم مع بعض من جهة أخرى. "وذلك من خلال توضيح المعلومات التي يود المديرون إيصالها أو توجيهها إلى المعلمين ، حتى يتمّ كن هؤلاء من التعرف إلى أنماط السلوك المتوقعة من المديرين في المواقف المختلفة في أثناء العمل ، وفي المقابل يتعرف المدير نظرة الآخرين له و لأنفسهم

وبناء على ذلك ، فإنه يحتمّ على القائد التربوي أن يكون عالماً وفناناً ليحقق المسؤولية الاجتماعية/الإدارية لمؤسسته. "ولكي يكون كذلك ، فهو بحاجة

إلى مجموعة منظمة من المعرفة التي تزوده بالحقائق الجوهرية التي يمكنه استخدامها في عمله. وفي الوقت نفسه ينبغي عليه أن يحمس ويرغب ويمتدح ويرفع من معنويات الآخرين ، لكي يعملوا في إطار روح الفريق الواحد الموحد لتحقيق الهدف المشترك .

وبما أن مدير المدرسة هو المسؤول الأول عن حسن سير العمل التربوي في مدرسته ، من خلال دوره القيادي ومهامه الإدارية ، فإن ذلك يتطلب أن تكون علاقاته الإنسانية ايجابية ، مع الجهاز الإداري والتعليمي. وهذا يتوقف على ما يمتلكه مدير المدرسة من مؤهلات عملية وإدارية ، ومن روح ديمقراطية وحب لعمله ، ورغبة في إشراك (العاملين في مدرسته ، في مسؤولياته التربوية وسلطاته الإدارية فعلاقة المدير بالمعلم / المدرس تكون سليمة ومثمرة ، إذا استندت إلى الاحترام والثقة المتبادلة. فلا يكفي أن يقول المدير للمعلمين أنه يثق بهم ، ولا بد من أن يلمس المعلم ثقة المدير الصادقة من خلال احترام المدير له ، وتقدير كفاياته و إنجازاته ، وإعطائه الفرصة لتحسين أدائه ورفع مكانته .

رابعاً : أثر العلاقات الإنسانية في المدرسة في الأداء التربوي :

إذا كانت العلاقات الإنسانية ذات أهمية كبيرة في الوسط الاجتماعي العام ، من خلال التفاهم والمودة والصلات الحميمة التي تربط أبناء المجتمع بعضهم مع بعض ، فإن هذه العلاقات ضرورية في المجتمع الصغير الذي تمثله المدرسة حيث يلتقي العاملون فيها لساعات في اليوم ، ويتفاعلون لتحقيق أهداف محددة. ولذلك فإن للعلاقات الإنسانية في المدرسة أثراً كبيراً في الأداء التربوي للعاملين فيها ، يتجلى فيما يلي:

- ١ - تماسك الجماعة داخل المدرسة ، وتمتين الصلات الودية ، والتفاهم العادل ، والتعاون الوثيق ، والثقة المتبادلة بين أفراد هذه الجماعة.
- ٢ - رفع الوعي بين أفراد الجماعة المدرسية ، بأهمية الدور التربوي الذي يقومون به ، وإشعارهم بمسؤولياتهم الاجتماعية والتربوية.
- ٣ - رفع الروح المعنوية بين أفراد الجماعة المدرسية ، بما يوفر لهم الجو النفسي لصالح العمل ، وزيادة كفاءاتهم الإنتاجية ، واستغلال إمكاناتهم الفردية والجماعية. حلّ مشكلات الطلبة التربوية والانفعالية ، وتحقيق التوافق بين الحرية والنظام ، والارتقاء بسمعة المدرسة ، وظهورها بمظهر مشرف في المجتمع الخارجي.

إنَّ هذه الجوانب مجتمعة تجسد العلاقات الإنسانية السليمة في المدرسة ،
وتحسب الجو المدرسي للعاملين فيها. وهنا تكمن أهمية الإدارة السليمة في
مساعدة المدرسين والعاملين ، في تحقيق السعادة والرضا الذاتي عن العمل
الذي يقومون به ، باعتبار ذلك من العوامل الأساسية لإيجاد علاقات
إنسانية بين أفراد المجتمع المدرسي.

٤ - فيجب تنظيم لقاءات دورية على مستوى المدارس أو المناطق التعليمية
، يشترك فيها خبراء في التربية والإدارة التربوية ، ويحضرها المديرون
والمدرسون ، لتوضح العلاقات المطلوبة بين الطرفين لإنجاح العملية
التربوية من جوانبها المختلفة.

٥ - مطالبة المديرين بعقد جلسات مصارحة (نقد ونقد ذاتي) بينهم وبين
المدرسين ، تكون بشكل دوري أو من خلال جلسات مجلس
المدرسين ، تناقش فيها الأمور الإيجابية والسلبية في العلاقات
السائدة بين الإدارة والمدرسين ، والأخذ بها بروح الاحترام والتعاون
والمصلحة العامة.

خامساً : أنماط القيادة التربوية :

تعدد الأنماط القيادية وتتنوع بتنوع المؤسسات واختلاف الشخصيات والأدوار والوظائف والمواقف فكل نمط قيادي طابعه الذي يميزه عن غيره ، وقد حاولت عدة دراسات التمييز بين أنماط القيادة ، فكل نمط طابعه الذي يميزه عن غيره ، وقد حاولت عدة دراسات التمييز بين أنماط القادة ، ولكن رغم هذه التصنيفات لأنماط القيادة يمكن القول وإن اختلف في بعض الجوانب فقد تتفق في جوانب أخرى ، ويصبح بينهما تداخل ، وقد يجمع القائد بين أكثر من نمط وإن كان يميل إلى سلوك نمط قيادي يمكن تصنيفه على أساسه . وعلى الرغم من التطورات والتغيرات التي تمت في الميدان .

- نظرية السمات:

تعتبر هذه النظرية امتداداً طبيعياً للدراسات الخاصة بالقيادة. فقد اهتمت النظرية بالسمات ، والخصائص الشخصية للقائد ، إن ابرز ما يميزها في تفسيرها لنشأة القيادة ، أنها ترجع نشأة وظهور القيادة إلى شخصية القائد وسماته وخصائصه الجسمية والعقلية والنفسية والاجتماعية ، أما فيما عدا ذلك فهم يختلفون أيضا حول ما إذا كانت تلك السمات والخصائص القيادية وراثية وتشير هذه النظرية إلى أنه إذا اجتمعت لدى شخص . معين فضائل معينة ، فإنه يكون مؤهلا للقيادة ، بينما يرى برتراند راسل أن القائد الناجح لا بد

أن يتمتع بقدر من الثقة بالنفس ، وأن تتوفر فيه بعض المهارات كالسرعة ،
والحزم في اختيار القرارات البديلة ، ويرى روبرت فيتشلز أن خصائص القائد
الناجح تتطلب وجود قدرة غي عادية على الإقناع ، وقوة الإرادة ، بالإضافة إلى
حصيلة كبيرة من المعرفة .

وفي ضوء ما سبق يمكن القول أن هذه النظرية ، قد ظلت موضع اهتمام من
قبل الباحثين والدارسين ، على مدار فترات طويلة خلال القرن الماضي ، وقد
كانت غالبية هذه الدراسات موجهة نحو كشف وتحديد السمات الجسمية
(الفسولوجية) والعقلية والشخصية لهؤلاء القادة العظام ، وبالرغم من ذلك فإن
هذه الدراسات قد فشلت في الاتفاق على تحديد تلك السمات القيادية الوراثة ،
هذا بالإضافة إلى ظهور آراء واتجاهات المدارس السلوكية النفسية ، التي
تعارض الاتجاه السابق ، وتؤكد على أن سمات القيادة ليست وراثية ، وأن
القادة يصنعون ولا يولدون قادة .

والقائد التربوية يجب ان يتحلى بسمات محددة وهذه السمات إما أن تكون
وراثية أو أن تُعدّل بالدورات التدريبية التي تهدف إلى تقويم فكر القائد .

لا مجال للدكتاتور أو المتسلط أو المعتز برأيه الباطل في مؤسسة تربوية تعليمية

- النظريات السلوكية:

نتيجة لإخفاق نظريات السمات في تقديم تفسير واضح ومقبول لفاعلية القيادة ، ونتيجة لعدم قدرتها على التنبؤ والاستمرارية ، فقد ظهرت النظريات السلوكية والتي تدور حول دراسة السلوك القيادي وتفسيره في المؤسسات والمواقف على اختلاف أنواعها ، وهي تركز على نمط سلوك القائد ، ولعلها هي النظرية الأنسب في تناول الفكر القيادي التربوي ، وليس على خصائصه وسماته ، تم الانتقال من التركيز على القادة ، إلى التركيز على القيادة .لذلك تعد هذه النظريات نقطة تحول في نوعية الدراسات ، فبوجودها تغير اتجاه الباحثين من دراسة السمات إلى دراسة السلوك في محاولة لتحديد أنماط القيادة الفعالة ، على أساس أن مؤشر القيادة الفعالة غير موجود في سمات القائد ، لكنه قد يكون موجوداً في نمط من أنماط قيادته.

لقد تمثل بداية الاتجاه السلوكي في الدراسة الرائدة التي وجهت الاهتمام فيما بعد إلى القيادة ، هي الدراسة التي قامت بها مجموعة من الباحثين في جامعة أيوا ، فقد أجريت التجارب على عدد من التلاميذ في سن العاشرة من العمر، في أندية الهواة ، وقسم التلاميذ إلى مجموعات يشرف على كل منها قائد يتبع نمطا قياديا محددًا (وفق تعليمات القائمين على التجربة).

أنماط من السلوك القيادي:

- ١ - **النمط الإستداري المنفرد** : وفيه احتفظ القائد التربوي بجميع القرارات في يده ، بما في ذلك تحديد الأنشطة ، والإجراءات ، وتوزيعها على منسوبي المؤسسة ، وعدم إشراك الأعضاء في اتخاذ القرارات ، واعتمد أسلوب الثواب والعقاب الذي أعطاه القائد صورة شخصية ، وكان القائد محور الاتصالات في الجماعة.
- ٢ - **النمط الديمقراطي** : وفيه يتم اتخاذ القرارات جميعها بمشاركة الجماعة ، وتشجيع ومعاونة من القائد التربوي ، الذي استخدم الثواب والعقاب بصورة موضوعية ، وكانت هناك حرية أكبر في الاتصالات والتفاعل بين الأفراد.
- ٣ - **النمط الحر** : كتوزيع العمل ... موضوع الأنشطة .. إبداء الآراء .. الخ ، فالقائد التربوي هنا لم يقم بأي جهد في توجيههم أو متابعة عملهم ، وعدم المدح ، أو بدأت هذه الدراسات بعد الحرب العالمية الثانية وهدفت إلى البحث عن المحددات الرئيسية لسلوك القائد ومدى التأثير الذي يتركه الأسلوب القيادي على أداء الجماعة ورضاها عن العمل ، وتم خلال تلك الدراسات تطوير المقياس الشهير لأنماط القيادة الذي وضعه هالبن حيث برز بعدان رئيسيان . للقيادة هما: وتتمثل في سلوك القائد : هيكله المهام (بعد الإنتاج، البعد

الرسمي الذي يحدد مسار العمل من خلال وضع إطار له ، ويوزع الأدوار ، ويشرف على التنفيذ ، ويركز على الإنتاجية بالدرجة الأولى ، ويستخدم قنوات اتصال واضحة بينة وبين العاملين معه. الاهتمام بالمشاعر (الاعتبارية ، بعد العلاقات الإنسانية إلى وجود جو من الود والصدقة والاحترام والثقة بين القائد والمرؤوسين ، بمعنى ان القائد يأخذ في الحسبان والاعتبار أحاسيس ومشاعر التابعين لقيادته ويحترم أفكارهم وتقوم بينه وبينهم ثقة وفهم متبادل. والقائد الذي يحرز أعلى درجة ، بناء على إجابة تابعة على الاستقصاء ، هو الذي يزيد من الترابط في المجموعة ويسمح بالاتصال ذاتي لاتجاهين .

- نظرية ليكرت لنظم القيادة لقد قام ليكرت بالعديد من الدراسات التي أنجزت بمركز البحوث في جامعة ميتشغان الأمريكية على المؤسسات المختلفة استغرقت أكثر من عشر سنوات ، بهدف معرفة أنماط السلوك القيادي فيها ، وقد توصل ليكرت إلى طرح أربعة أنظمة تمثل أربعة أنماط قيادية هي : التسلطي الاستغلالي لإدارة القرارات الخاصة بالعمل أو العاملين دون مشاركتهم ، مما يؤدي إلى غلبة طابع الخوف وعدم الثقة في العلاقات بين الإداري والمرؤوس النظام رقم.

٤ - النمط التسلطي الخير : وهنا يسمح القائد التريوي للبعث بمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات ولكن تحت رقابة القائد ،

الذي يهتم بالإنتاجية وتحقيق أهداف المؤسسة ، مستخدماً المكافآت المالية ، ومهددا بالعقاب كوسيلة لدفع العاملين للعمل لذلك تبقى الثقة ضعيفة بينه وبين العاملين، كما أن الفعالية القيادية لهذا النظام قليلة. النظام رقم

5 - النمط الاستشاري الثقة ولكن ليست كاملة، وتتم الاتصالات الإدارية بحرية في الاتجاهين الصاعد والهابط بين المستويات الإدارية في المؤسسة، ويأخذ القائد عادة بأفكار وآراء العاملين، ويتم تفويض جانب لا بأس به من السلطات للمستويات الأدنى. وفيه يمنح الإداري ثقة كاملة .

6 - النمط التشاركي للعاملين في المؤسسة التربوية ويسمح لهم بأخذ القرارات على نطاق واسع ورسم السياسات المستقبلية للمؤسسة ، ويشجع الاتصال المتبادل، مما يدفع العاملين إلى الالتزام بتحقيق أهداف المؤسسة. وقد دعا ذلك ليكرت إلى أن يناهز بهذا النظام كنموذج أمثل للتنظيم الإداري الفعال لأنه يزيد الإنتاج ومستوى الرضا بين العاملين على حد سواء. العلاقة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين المتغير من أقوى متغيرات الموقف بنظر (فيدلر)؛ لأنه يعبر عن مدى درجة حب واحترام لتحديد نوعية العلاقة المرؤوسين للقائد وثقتهم به ، وقد استعمل فيدلر مقياس سيئة). الذي عرفه على أنه

الدرجة التي يقوم بها القائد بتحديد هيكل المهام المهمات وترجمتها إلى إجراءات. والتي عرفها على أنها درجة التأثير التي يملكها قوة المنصب للقائد على متغيرات القوة مثل التعيين والفصل والتأديب والترقية... الخ ، إن هذه المعايير الثلاثة يمكن التحكم بها وتغييرها من أجل إيجاد الموقف المناسب مع التوجه السلوكي للقائد ، . ويرى فيدلر أن القائد الذي يعطي أهمية كبيرة للإنتاجية والإنجاز ويركز الأمر بيده يحقق فعالية أكبر في إنجاز المهمات ، أما القائد الذي يهتم بالعلاقات الإنسانية الطيبة مع مرؤوسيه والتابعين له فيحقق فعالية عالية في إنجاز المهام والواجبات المتوسطة الصعوبة (أي في حالات نظرية المسار / الهدف وأطلق عليه ا نظرية) Robert House) طورت هذه النظرية من قبل روبرت هاوس مسار/الهدف)، كإحدى النظريات الظرفية في القيادة ، وتؤكد هذه النظرية بأن القائد الفعال هو الذي يقوم بمساعدة مرؤوسيه في تحديد أهدافهم ورسم المسارات المؤدية إلى تحقيق هذه الأهداف من خلال إزالة العقبات التي تعترض طريقهم، وتدريبهم ومكافأتهم على إنجازهم تعد نظرية (مسار/ الهدف) التي قدمها هاوس سنة ١٩٧١ ثم طورها ميتشل سنة ١٩٧٤ محاولة للربط بين السلوك القيادي للقائد التربوي ودافعية ومشاعر المرؤوسين كما وتعد امتداداً

للنظرية الموقفية ليفيدلر ولكنها تميزت عنها بأنها استخدمت نظرية التوقع في الدافعية ويعد ذلك تطوراً سليماً لأن القيادة ترتبط بالدافعية من ناحية وترتبط بالقوة من ناحية أخرى. ومصطلح "المسار/ الهدف" مشتق من الاعتقاد الذي يرى أن القادة الفعالين هم الذين يوضحون الطريق للعاملين من أجل مساعدتهم على اختيار البداية الصحيحة باتجاه تحقيق أهدافهم بأقل ما يمكن من المعوقات أو المشاكل التي تصادفهم على هذا الطريق .

وقدم هاوس هذه النظرية في القيادة لتساعد في تفسير الطبيعة الموقفية لوظائف القائد. وربط في Vroom التي قدمها العالم فروم Expectancy Theory في نظريته بين نظرية التوقع الدوافع ، وبين الدراسات التي جرت في جامعة أوهايو. أي أنه أخذ بعين الاعتبار الربط بين الجهد الأداء ، والأداء الهدف الذي جاء في نظرية التوقعات وبين بعدي القيادة : الاهتمام بالمهمة ، والاهتمام بالعاملين اللذين توصلت إليهما دراسات جامعة أوهايو في القيادة. وقد ركزت (Dessler) ، نظرية مسار الهدف على :

- ضرورة زيادة المكافآت الشخصية للمرؤوسين من أجل الوصول إلى الأهداف.

- ضرورة جعل الطريق لهذه المكافآت سهلاً لا وميسراً (بعد المهمة).

- زيادة رضا المرؤوسين أثناء سلوك هذا الطريق (بعد العاملين).

وقد افترض هاوس في نظريته إن المواقف غير المؤكدة والغامضة يمكن أن تصبح محبطة للمرؤوسين وأنه في مثل هذه المواقف فإن على القائد أن يقوم ب:

- توضيح المهمة التي يجب إنجازها للمرؤوسين.
 - إزالة العوائق والعراقيل التي تعترض طريق الوصول للهدف
 - زيادة الفرص المتاحة للمرؤوسين لإشباع حاجاتهم للرضا الشخصي.
- والاهتمام الرئيسي لهذه النظرية يتعلق بالكيفية التي يمكن أن يشكل فيها سلوك القائد عامل دافعية أو إشباع ، لما لذلك من أثر على إدراك المرؤوسين لأعمالهم ولأهدافهم الشخصية ومسارات تحقيق هذا الهدف فالمرؤوس يفترض أن يكون مدفوعا للعمل الجاد إذا ما اعتقد أن عمله الجاد سيقود إلى مخرجات متنوعة ، وأنه يعتبر هذه المخرجات ذات قيمة كبيرة ، وهكذا فإن القائد يمكن أن يكون له تأثير على نوع المخرجات وتوضيح العلاقة بين السلوك و المخرجات ، وتؤمن هذه النظرية بأن النمط القيادي قابل للتغير من قبل القائد وذلك لملائمة خصائص المرؤوسين ومتغيرات البيئة لضمان الفعالية القصوى للقيادة.

العوامل الموقفية في نظرية مسار/الهدف:

- خصائص المرؤوسين في الإدارة التربوية : نقطة التحكم أو الضبط الداخلية لدى المرؤوسين ، أي نابعة من الشخص نفسه وهو ما أي الضبط الداخلي. وهذا النوع يقابل أو يماثل Internal Locus of Control يسمى ب عند هيرسي و بلا نشرد. أما (H i(n ach) الأفراد الذين يتمتعون بمستوى النضج العالي External Locus of إذا كانت نقطة التحكم أو الضبط خارجية عندهم ، وهو ما يسمى بخصائص ضغوط البيئة : وهي العوامل التي ليس للأفراد سيطرة عليها ، ولكنها مهمة في تصورهم وقناعاتهم، أو التي تعتبر مهمة لقدراتهم للأداء بفاعلية وهي:

- المهمة نفسها ، هل هي معقدة ، واضحة ، مفهومة.

- نظام تشكيل السلطة في المنظمة.

- مجموعة المعايير والمبادئ الأساسية للعمل.

وهذه العوامل لها أثر كبير على الأفراد بطرق كثيرة ومتنوعة ، فهي تؤثر في حفز الأداء الضروري للإنجاز بعملياته المختلفة ، كما أنها تشكل عوائق أو عناصر قوة للسلوك الذي قد يعيق أو يحسن الأداء. أو إنها تؤكد على التزويد بالمكافآت للإنجاز المطلوب في الأداء. ومن هنا فإن نظرية مسار/الهدف تعتبر سلوك القائد فعالاً حسب المدى الذي يستطيع بواسطته القائد أن يحسن رضا

الأفراد عن العمل، ويحفز وينمي قبول المرؤوسين له كقائد ، إضافة لمدى تحفيزه لدافعية المرؤوسين للعمل. وتشتمل النظرية على أربعة أنماط رئيسية من السلوك القيادي التي يمكن للقائد أن يستخدمها جميعها ولكن في ظروف مختلفة وهي : التركيز على المهام ومتطلباتها حيث يقوم القائد بتزويد Directive : - السلوك التوجيهي المرؤوسين بالإجراءات والتعليمات والتوقعات بشكل واضح وهذا السلوك يزيد من رضا التابعين في حالة المهام الواضحة ، كما أنه يزيد من إدراك الأفراد لقدراتهم واستعداداتهم في حالة المهام غير الواضحة. وهو مشابه لما أطلق عليه باحثو جامعة أوهايو اسم البنية الهيكلية. يضع للمرؤوسين أهدافاً ، Achievement Oriented : - السلوك الموجه نحو الانجاز تتحدى قدراتهم وتتطلب بذل الطاقة القصوى في العمل وهو (Challenging Goals) مثيرة يعمل على إظهار ثقة عالية بالمرؤوسين، مما يساعد على تطوير أدائهم ومواجهة التحديات في سبيل تحقيق المعايير العالية للإنجاز. يقوم القائد بدعم المرؤوسين عن طريق توفير Supportive ، (- السلوك المساند)الداعم المشورة والرعاية والاهتمام بحاجات المرؤوسين عن طريق خلق جو عمل إيجابي ومريح لنفسية العاملين داخل المنظمة ، وهذا السلوك هام وتأثيره إيجابي على العاملين من حيث رضاهم الوظيفي ، خاصة للمهام والبيئة التي تتسم بالضغط و الأحباطات . وهذا شبيه لما أطلق عليه باحثو جامعة أوهايو اسم الاعتبار.

يمتاز هذا السلوك بان القائد يستشير التابعين ويأخذ Participative : - السلوك المشارك باقتراحاتهم بشكل جدي قبل أن يتخذ قراره، ويقوم بمناقشة المميزات المحددة لكل التابعين والمواقف التي تؤدي إلى تحقيق الإنجاز الفعال. ويلاحظ من خلال استعراضنا لنظرية مسار/الهدف لهاوس أن المرؤوسين ذوي الضبط الداخلي يفضلون الوظائف الواضحة الهيكلية ، لأنهم قادرون على إنجازها لتأكدهم وثقتهم بقدراتهم واستعداداتهم (القائد التشاركي أو الإنجازي). أما الذين لديهم ضبط خارجي فإنهم يفضلون الوظائف واضحة التنظيم لأن ثقتهم بادراكاتهم لقدراتهم واستعداداتهم منخفضة ، (القائد التوجيهي أو المساند).

- القيادة الإجرائية(التبادلية)

يعرف هذا النمط من القيادة على أنه مبني على علاقة التبادل الفكري والعملي بين الرئيس والمرؤوس ، فالقائد يشجع على الاتساق والتوحد مع المنظمة بواسطة إعطاء المكافآت العرضية الإيجابية والسلبية.

وتعتمد القيادة الإجرائية على التعزيز غير المشروط ، فالقائد يهتم بالنتائج ويركز عمله على بحث التبادل بينه وبين المرؤوسين وضبط أعمال مرؤوسيه حتى يتبعوا ما يريده القائد منهم فهو يؤثر على مرؤوسيه من خلال الجوائز والمكافآت أو العقوبات ويعطيها بشكل عفوي معتمداً على كفاءة الأداء

للمرؤوسين. ويتميز القائد الإجرائي بأنه محاور جيد له قدرة على إيصال رؤية جذابة للمستقبل وقدرة على المباحثات والحوار وضبط الإجراءات وقادر على إقناع مرؤوسيه. والقائد الإجرائي يعرف نفسه جيداً ويعرف نقاط القوة والضعف ، ويعرف كيف يوظف نقاط قوته للتغطية على نقاط ضعفه ، ويعرف ما يريد وكيف يوصل ما يريد للآخرين من اجل (Cardona ، الحصول على تعاونهم ودعمهم وتتحدد عوامل القيادة الإجرائية بما يلي:

وتشمل عمليات التعزيز الإيجابي بين: Reward • Contingent • المكافأة المشروطة القائد والتابعين التي تسهل من تحقيق الأهداف التي تمت الموافقة عليها من قبل التابعين.

والتي يتدخل فيها القائد **Active Management by exception** • الإدارة بالاستثناء عندما تسير الأمور بشكل غير صحيح من خلال التعزيز السلبي والعقاب.

ويتضح مما سبق أن القيادة التبادلية هي سلوكيات تتعامل مع نظام أو ثقافة حالية مطبقة دون أي محاولة للتغيير. ويتم فيها تبادل السلوك والمكافآت والحوافز بين الأطراف المختلفة (الرؤساء والمرؤوسين).

- القيادة التحويلية

يتضح من النظريات والنماذج السابقة في القيادة أن محور اهتمامها هو القيادة الإجرائية أولئك القادة الذين يوجهون الأفراد أو يحفزونهم لتحقيق أهداف المنظمة ، (Transactional) وذلك من خلال توضيح متطلبات العمل وأدوار الأفراد... وكان التركيز على سمات القائد وسلوكه وسمات المرؤوسين والعوامل الموقفية الأخرى ذات التأثير على فاعلية القائد ومع تزايد الضغوط والتحديات الكبيرة التي تواجه المنظمات المعاصرة، ظهرت الحاجة إلى أولئك القادة الذين (Transformational Leadership) قيادة جديدة، تعرف بالقيادة التحويلية يلهمون المرؤوسين أن يتساموا عن مصالحهم الذاتية لصالح المنظمة، وقادرون على التأثير الجوهري والكبير على مرؤوسيهم ويهتمون بالقضايا والأمور المتعلقة بحاجات التطوير للمرؤوسين ويغيرون إدراك المرؤوسين للقضايا والمشكلات من خلال النظر إليها نظرة جديدة، وقادرون على إلهام واستثارة الأفراد وحفزهم لبذل جهد مضاعف لتحقيق أهداف الجماعة ، وتسعى القيادة التحويلية إلى النهوض بشعور التابعين وذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل الحرية والعدالة والمساواة والسلام والإنسانية. فسلوك القيادة التحويلية يبدأ من (Bass)، القيم والمعتقدات الشخصية للقائد وليس على تبادل المصالح مع المرؤوسين ، فالقائد التحويلي يتحرك في عمله من خلال نظم قيمة راسخة كالعدالة والاستقامة ، والتي يسميها القيم الداخلية ،

والقيم الداخلية قيم لا يمكن التفاوض حولها أو تبادلها بين الأفراد. Burns
بيرنز ومن خلال التعبير عن تلك المعايير الشخصية يوحد القائد التحويلي أتباعه
ويستطيع أن يغير معتقداتهم وأهدافهم.

مؤسس هذا النوع من القيادة ميزه عن النمط الإجرائي في العام ١٩٧٨ Burns
ويعد بيرنز بتطوير فكرة القيادة التحويلية في العام ١٩٨٥ بتقديم نظرية منهجية
Bass ومن ثم قام باس للقيادة التحويلية ، ووضع لها نماذج ومقاييس عوامل
السلوك القيادي. وهي القيادة التي تبنى فيها علاقة التبادل على أساس العمل
وفي هذه العلاقة فإن القائد يشجع مرؤوسيه على الاتساق Cardona ،
والتوحد مع المنظمة بإعطاء المكافآت معتمدا على الدافعية الحقيقية
للمرؤوسين . (هي القيادة الأكثر تعقيدا ولكنها الأكثر قوة Burns إن
القيادة التحويلية من وجهة نظر بيرنز ويضيف أيضا أن هذا النوع من القيادة
يكون ضروريا عندما ينظر أو يتطلع القائد إلى الدافع الكامن ويبحث لإشباع
الحاجات العليا للتابعين، وهو يتطلع أيضا إلى إمكانات الفرد الكاملة
(Thompson)، ويبحث عن طاقة إضافية في الفرد القيادة التحويلية بأنها
القيادة التي تقوم على تغيير سلوك الأتباع من Bass وعرف باس خلال ثلاث
طرق يستطيع القادة تحويل أو تغيير الأتباع هي:

✓ زيادة إدراكهم لقيمة وأهمية المهمة.

✓ جذب انتباههم وتركيزهم حول الأهداف الجماعية ، وليس الاهتمامات الفردية.

✓ تنشيط احتياجاتهم العليا.

سادساً : المناخ التنظيمي ودوره في تعزيز العلاقات الإنسانية:

إن المناخ التنظيمي من المواضيع الهامة التي تستحوذ على اهتمام الباحثين في مجال الإدارة نظراً لتأثيره على العديد من المتغيرات المرتبطة بسلوك الأفراد والذي هو قوام العمل وتركزه الأساسي ومن ناحية أخرى تتبع أهمية المناخ التنظيمي من أنه يؤثر في الوظيفة والأداء والرضا الوظيفي.

إن أهمية التعرف على ماهية المناخ التنظيمي السائد في منظمة ما بأبعادها المختلفة لبناء سياسات من شأنها تعزيز النواحي الإيجابية وتصويب النواحي السلبية والارتقاء بالصحة النفسية للعاملين فيها وبروحهم المعنوية مما ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف المنظمة ، وإشباع الحاجات والرغبات الفردية والجماعية.

يؤثر المناخ التنظيمي على المخرجات السلوكية للعاملين في أية منظمة ، مما يجعل دوره ذا أهمية في بناء وبلورة السلوك الوظيفي والأخلاقي للعاملين في

المنظمات من حيث: تشكيل وتعديل القيم ، والاتجاهات التي يحملونها ، والسلوكيات التي يظهرونها في مكان العمل ، كما أن نجاح المنظمة يتوقف على مدى قدرتها على توفير المناخ الملائم والمناسب لتفاعل العاملين ، (وقيامهم بواجباتهم ومهامهم ببسر ومعنويات عالية .

لذلك فإن تحديد طبيعة المناخ التنظيمي السائد في أي منظمة يسهم في التعرف إلى طبيعة السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات داخل المنظمة ، وبالتالي على العمل على تفسير هذا السلوك والتحكم به ، كما أن توفير المناخ التنظيمي الملائم هو مفتاح النجاح للإدارة الفعالة ، والاهتمام المستمر لتوفير أبعاد المناخ التنظيمي الإيجابي يسهم في تطوير الأداء وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية عاليتين

إن الاهتمام بالمناخ التنظيمي و إيلاء الأهمية في خطط وبرامج وإجراءات المنظمة من خلال سعيها لتحقيق الأهداف يتأتى من خلال كون المنظمة وحدة اجتماعية هادفة تتسم أعمالها وأنشطتها بالتشابك والتغيير في مختلف المجالات والميادين العملية. فالمناخ التنظيمي يتضمن كافة القيم والعادات والتقاليد والمفاهيم والأفكار السائدة في الوسط التنظيمي أو في إطار وحقل العمل والتي تلعب في مجمل أبعادها أثارا فاعلة في العملية الإدارية . (والسلوك الفردي والجماعي في المنظمة.

والبناء الاجتماعي والعلاقات السائدة بين الأفراد من قيم وأعراف وتقاليد تؤثر بشكل كبير في طبيعة وسلوك المنظمات والجماعات والأفراد كما أن الهياكل التنظيمية القائمة تتأثر هي الأخرى بمختلف المتغيرات السائدة في المناخ التنظيمي فالمناخ التنظيمي يشير إلى مجموعة السمات والخصائص التي تتسم بها بيئة المنظمة والتي تؤثر في الأطر السلوكية للأفراد والجماعات والمنظمات على حد سواء والتي يتحدد تأثيرها بتحقيق سبل الرضا والتحفيز أو ينعكس على إمكانية المنظمة في تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية. والمناخ التنظيمي يتصف بالثبات ويتضمن الطرق والأساليب والأدوات والمعايير والعناصر المتفاعلة داخل بيئة العمل في المنظمة وهو بذلك يمثل شخصية المنظمة بكل أبعادها وإن نجاحها في خلق مناخ ملائم من شأنه أن يشجع على خلق أجواء عمل هادفة ترسخ سبل الثبات والاستقرار للأفراد والتنظيم على حد سواء. إذ أن الأفراد في البيئة التنظيمية الفاعلة يشعرون بأهميتهم في العمل وقدرتهم على المشاركة في اتخاذ القرارات والإسهام في رسم السياسات والشعور بوجود درجة عالية من التغيير المتبادل .

يلعب المناخ التنظيمي دوراً أساسياً في تحقيق المؤسسة لأهدافها وفي نجاحها، فالمناخ السائد في العمل له تأثيره المباشر في تحقيق الأهداف النهائية التي تصبو

إليها أية منظمة ، وتشير الدراسات الحديثة إلى وجود علاقة بين فاعلية المنظمة والمناخ السائد فيها سواء كان سلبياً أم ايجابياً وأن المنظمة التي يسودها مناخ سلبي أو رديء سيصيبها الفشل في المدى الطويل وتظهر أهمية المناخ التنظيمي من خلال :

- التأثير على المنظمات في تحقيق أهدافها المخططة والتي قد ترتبط بالمناخ السائد داخل العمل وأن تأثيره في تحقق الأهداف النهائية التي تصبو إليها أي منظمة يعد تأثيراً مباشراً ، ومن ثم فإن فاعلية المنظمة لمخرجاتها يرتبط بالمناخ السائد فيها سلباً وإيجاباً .

العلاقة التي تربطه بالمتغيرات التنظيمية فهو يؤثر بشكل مباشر في عملية التطوير الإداري من خلال تأثيره على الأداء الإداري ، ويتجسد ذلك في وصف وتحديد العلاقات والسلوك في مكان العمل ولكي يؤدي المناخ التنظيمي إلى تكوين سلوكيات للأفراد تتسجم والتوقعات فلا بد من أن تتوفر الملائمة بين المهارات وقابلية الفرد من جهة وبين متطلبات المهنة التي يشغلها من جهة أخرى.

- التأثير الكبير على سلوكيات الأفراد لأن الفرد يقضي معظم وقته في العمل حيث الاحتكاك بالرؤساء والمرؤوسين على كافة المستويات ، فهو يخضع في سلوكه لتأثيرات المناخ بأبعاده المختلفة.

- الأثار التي لا يمكن تجاهلها على سلوك الأفراد والجماعات والمنظمة وبالتالي على إنتاجهم وعلى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.

- تأثيره على كفاءة العاملين داخل المنظمة لأن قدرة المنظمة على تأدية المهام المناطه بها تتوقف بدرجة كبيرة على الصورة التي توجد لهذه المنظمة في أذهان العاملين بها .

- تأثيره على الجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين داخل المنظمة.

إن المناخ التنظيمي له دور مهم في عملية نجاح وازدهار المنظمة ، كما يسهم في عملية التطوير التنظيمي ، فالمناخ التنظيمي يعكس لنا مدى رضا العاملين عن المنظمة ، كما أن التحكم والسيطرة لتوجيه عناصر المناخ التنظيمي توجيهها صحيحاً تمكن إدارة المنظمة من تحفيز الأفراد ودفعهم نحو العمل الجاد

سابعاً : خصائص المناخ التنظيمي:

لا بد من الإشارة إلى عدم وجود مناخ تنظيمي أنموذجي أو مثالي يصلح للتطبيق في مختلف أنواع المنظمات ولاسيما المنظمة التربوية ، وذلك بسبب المتغيرات أو العناصر المؤثرة في المناخ التنظيمي التي تختلف من حيث الثقة والنوعية فيما بين المنظمات علماً بأن المناخ التنظيمي هو الصورة الذهنية التي يحملها الأفراد للمنظمة التي يعملون فيها ، لذلك فهناك أكثر من مناخ واحد داخل المنظمة ،

وذلك باختلاف ادراكات واتجاهات وتصورات الأفراد الخاصة بمتغيرات البيئة الداخلية للمنظمة. من هنا فإن الاهتمام بالعوامل التالية وتوفيرها يؤدي إلى إيجاد مناخ تنظيم جيد :

- **الثقة:** أن تبنى جسور من الثقة بين العاملين والمنظمة التي يعملون فيها في القول والعمل

- **المشاركة في صنع القرارات الإدارية واتخاذها :** إن مشاركة العاملين في صنع القرارات واتخاذها يجعل من اليسير تنفيذ القرارات بصورة دقيقة وكفاءة وفعالية ، وهذا يتطلب تحسين وسائل تفويض السلطة بين المستويات الإدارية المختلفة بهدف المشاركة في وضع الأهداف ، وفي تحديد السياسات المختلفة.

- **صدق الإدارة وصراحتها مع العاملين :** أن تكون الصراحة متوفرة بين العاملين والإدارة

بصورة تضمن سير العمل ، إلا في الحالات الاستثنائية الخاصة بأمانة وسرية بعض المعلومات ، فإن للأعضاء العاملين الحق في الاطلاع والحصول على المعلومات ذات العلاقة بعملهم وبالسياسة العامة للمنظمة.

- **المساندة والتشجيع :** أن تنمي الإدارة لدى العاملين روح الشجاعة في طرح الآراء وتبادلها مع زملائهم في العمل التربوي ، بغض النظر عن المسميات الوظيفية.

- الإصغاء للاتصالات الصاعدة: أن ينظر إلى المعلومات المقدمة من قبل المرؤوسين إلى المدراء وأصحاب القرار على أنها حيوية ومهمة لديمومة المنظمة وتطويرها ، وخاصة فيما يتعلق بالمشكلات التي تواجههم أثناء عملهم.
- ومن خلال الدراسات والتعريفات السابقة يتضح أن مفهوم المناخ التنظيمي يختلف باختلاف تلك الدراسات ومجالاتها وأهدافها ، ويمكن ملاحظة ما يلي:
 - يتأثر المناخ التنظيمي بنوعية العاملين داخل المنظمة.
 - يؤثر المناخ التنظيمي في سلوك الأفراد العاملين في المنظمة.
 - المناخ التنظيمي هو عبارة عن الخصائص المدركة من التفاعل بين العاملين والعناصر المكونة للتنظيم داخل المنظمة .
- و بناء على ما تقدم حددت خصائص المناخ التنظيمي على النحو التالي:
- إن مناخ منظمة معينة هو ما يراه العاملون بها وفق إدراكا تههم الخاصة وليس بالضرورة ما هو كائن فعلا.
- إن المناخ التنظيمي يؤثر بشكل مباشر في سلوك العامل كما أنه خاضع للتغير عبر الزمن.

- إن المناخ التنظيمي يمتاز بنوعية ثابتة ، بمعنى أن شخصية المنظمة هي عملية مكتسبة وتتأثر بالمتغيرات العديدة ذات العلاقة أي أن المناخ التنظيمي يتكون عند الفرد وفقاً لتفاعلات متبادلة بينه وبين المنظمة.

- إن المناخ التنظيمي لا يعني ثقافة المنظمة كما أنه ليس بديلاً عنها فتقافة المنظمة تتسع لتشمل على جانب البعد الإنساني الممثل بالتصرفات الإنسانية المختلفة والبعد المادي المتمثل بالنواتج المادي للعمل الإنساني في منظمة ما ويتضمن ذلك الأبنية المختصة أو تنظيم الوحدة أو أحد أقسامها كما يتضمن الموضوعات الحيوية المتنوعة وغير ذلك.

- إنه لا يعني البيئة حيث تتعلق البيئة بكل ما يدور خارج وداخل التنظيم على المستوى الكلي فيما يتعلق المناخ التنظيمي بالخصائص التي تتناول الفعاليات والنشاطات الداخلية.

- يختلف المناخ التنظيمي عن المناخ الإداري، يعد المناخ الإداري أحد المحددات الأساسية للمناخ التنظيمي بينما يعد المناخ التنظيمي أحد المحددات الأساسية للسلوك أي أن المناخ الإداري يتعلق أكثر بالقدرات الإدارية العليا وبما يميزه من إجراءات إدارية تؤثر على الكيان ككل للمنظمة فمفهوم المناخ التنظيمي يعتبر أعم وأشمل من مصطلح المناخ الإداري الذي يعد جزءاً أو بعداً من أبعاد السلوك التنظيمي وذلك لتأثيره على الأفراد.

إن من بين الأسباب التي تدعو إلى البحث في موضوع المناخ التنظيمي أن المناخ التنظيمي يحدد نجاح المنظمة بشكل كبير ويرى كتاب السلوك التنظيمي أن المنظمات التي لديها مناخ تنظيمي ضعيف سيصيبها الغش في الأمد الطويل حتى وإن أبدعت في وظائفها الإدارية المختلفة كالتخطيط والتنظيم والمتابعة .

ثامناً : عناصر المناخ التنظيمي:

يتبين من خلال تعاريف المناخ التنظيمي ومفهومه أن عناصر المناخ التنظيمي تتألف من مجموعة من المتغيرات المتداخلة والمتفاعلة مع بعضها التي تسهم في خلق البيئة الداخلية للمنظمة وهذه العناصر هي :

١. **الهيكل التنظيمي** : الذي هو عبارة عن البناء والشكل الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة فهو يبين التقسيمات والوحدات الإدارية الرئيسية والفرعية التي تقوم بمختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة وبيان أشكال وأنماط الاتصالات وشبكات لعلاقات الرسمية داخل المنظمة ، وهو أحد الوسائل الإدارية التي تستخدم لتحقيق الأهداف وفق رؤية شاملة ومتكاملة للتفاعلات السائدة في المنظمة ، ويجب أن يتصف بالخصائص والسمات التالية:

- التوازن بما يكفل تحقيق علاقات متوازنة بين الاتصالات والمسؤوليات الممنوحة للفرد والتوازن في نطاق الإشراف وخطوط الاتصالات الوظيفية واعتماد وحدة الأمر الصادر من المستويات الإدارية المختلفة.

- المرونة التي تتطلب قابلية الهياكل التنظيمية المراد تصميمها على استيعاب التعديلات المنظمية المستمرة تبعاً للمتغيرات الداخلية والخارجية التي تقضيها البناء التنظيمي وسيل تحقيق الموازنة.

- الاستمرارية وضرورة اعتماد القواعد العلمية في بناء الهياكل التنظيمية وتوخي الدقة في تشخيص القواعد إلى جانب استشراق التغيرات المستقبلية دون أن تتعرض الهياكل التنظيمية لتغيرات جوهرية متكررة من شأنها إرباك البناء الهيكلي للتنظيم.

٢. القيادة : إن أنماط القيادة والإشراف من العوامل الرئيسية الفاعلة في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي والتي تقود إلى التركيز في حركة الجماعة ونشاط المنظمة وفي خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء وتوخي التفاعلات الإنسانية بالعديد من أنماط التفاعل بين الفرد وغيره من الأفراد وتجدد من خلال أبعاد التأثير إمكانية كسب الولاء والانتماء للعاملين وتحقيق الأهداف المرجوة ، وتؤثر العملية القيادية في قدرات الفرد الذاتية التي تخلق من خلالها التأثير في سلوك ومشاعر الأفراد الآخرين وقدرة

القائد في التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق أهداف المنظمة فالمناف التنظيمي الذي يتسم بقدرات قيادية هادفة من شأنها تحفيز الآخرين نحو الإنجاز الفعال.

٣. نمط الاتصالات: الذي يؤثر في خلق المناف التنظيمي الملائم للإبداع والابتكار والمساهمة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات ، فالاتصالات وسيلة اجتماعية يتم من خلالها التفاهم بين الأفراد وخلق حركة الجماعة وتفاعل المستخدمين الفرد والجماعة ويتم من خلالها نقل المعلومات والبيانات والآراء والأفكار لغرض تحقيق الأداء المستهدف للمنظمة وتعتمد كفاءة الاتصالات على عوامل عدة تتعلق بطبيعة العمل والمناف التنظيمي السائد إذ أنها تؤثر وتتأثر به عادة وما ترتبط به من جماعات العمل الرسمي وأنماط العلاقات غير الرسمية التي من شأنها خلق مناخاً منظمياً ملائماً في خلق التفاعلات الاجتماعية غير الهادفة بين الأفراد وتبسيط دورهم وأدائهم.

٤. المشاركة في اتخاذ القرارات: التي تتيح للعاملين فرص إبداء الرأي والأفكار والمقترحات التي من شأنها أن تؤدي إلى تحسين طرق العمل وتقليص الصراع ورفع الروح المعنوية للأفراد والجماعات فالقرار هو جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة وتتطلب المتغيرات المعاصرة اعتماد الرؤيا العملية في اتخاذ القرارات وإسهام كافة العاملين في

المنظمة باتخاذها وفقاً لطبيعة الأداء المناط بكل منهم في العمل ، فمشاركة العاملين في اتخاذ القرار يزيد الالتزام بتنفيذه.

٥. **طبيعة العمل:** فالعمل الروتيني يؤدي إلى الملل وزيادة الإهمال واللامبالاة وعدم الاكتراث نحو اعتماد أسلوب التحديث والتطوير أما الأعمال التي تتصف بالتحسين والتطوير فإنها تشجع العاملين على الإسهام بكل قدراتهم وطاقاتهم الإبداعية في إثارة الكفاءات والإمكانات الكامنة لديهم في نجاح العمل وتحقيق الأهداف.

٦. **التكنولوجي:** توفر التطورات التكنولوجية الحديثة مناخاً تنظيمياً يتلاءم مع الأفراد والمنظمة على حد سواء إلا أنه أحياناً يشير لدى العديد من العاملين لبعض المخاوف من زيادة البطالة وخفض الروح المعنوية للعاملين فالتكنولوجية تساهم في توزيع مهام وواجبات العمل بشكل سليم بين الأفراد وإيجاد وتحديد شبكات اتصال بطريقة يتحقق معها التلائم المنظمي بأقصى كفاءة وفاعلية وتحديد المستويات والعلاقات المنظمة طبقاً للاحتياجات الحقيقية في شبكات تدفق العمل وتحسين الظروف المادية للعمل ورفع كفاءة أداء الأفراد من حيث السرعة وتقليل الهدر والضياع في الجهود البشرية والمادية والمالية والمعلومات.

هنالك اختلاف بين الباحثين حول تحديد عدد ونوعية الأبعاد الأساسية المكونة للمناخ التنظيمي، حيث يرجع سبب ذلك إلى طبيعة البيئات التي تمت دراستها

من قبلهم إضافة إلى أن المقاييس المستخدمة للتوصل إلى طبيعة المناخ التنظيمي نفسه متغيرة ومتباينة عبر الزمن فضلاً عن تباينها فيما بينها وكذلك الاهتمام بمصداقية هذه المقاييس ومدى الاعتماد عليها وعلى الرغم من هذه الصعوبات إلا أن هنالك محاولات جادة بشأن إيجاد أبعاد عامة ومقبولة للمناخ التنظيمي .

ليس هنالك تحديد دقيق للأبعاد الأساسية المكونة للمناخ التنظيمي لأن الموضوع ما يزال حديثاً إلى حد ما بالنسبة لمجالات التنظيم الأخرى وما تزال الجهود في هذا الجانب استكشافية في أغلب عناصرها ، ويرجع ذلك أساساً إلى اختلاف أهمية المتغيرات الخاصة بالمناخ التنظيمي بين منظمة وأخرى فضلاً عن اختلافه فيما بين الموظفين داخل المنظمة ومن أهم الصعوبات التي حالت دون التوصل إلى فهم محدد لأهمية المناخ التنظيمي في نجاح المنظمة على الأمد الطويل هو الخلافات الناشئة حول تحديد الأبعاد الأساسية للمناخ التنظيمي ويرجع ذلك إلى اختلاف طبيعة البيئات للمنظمات الأمر الذي يصعب الوصول إلى أبعاد محددة وعامة تصلح لكل هذه الأنواع من المنظمات. كما ترجع هذه الصعوبة إلى أن المقاييس المستخدمة للتوصل إلى طبيعة المناخ التنظيمي متغيرة وديناميكية عبر الزمن. كما أن اختلاف النماذج التي يستعملها الباحثون باختلاف المداخل التي ينتهجونها في دراساتهم يؤدي إلى اختلاف أبعاد المناخ التنظيمي الذي يدرسه.

تاسعاً : العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي:

تشير الأبحاث والأدبيات المتعلقة بالمناخ التنظيمي إلى أن هنالك عدة عوامل تؤثر في المناخ التنظيمي ومن هذه العوامل:

- **الموارد المادية والاقتصادية المتاحة** : أن توفر كفاية الموارد المادية والاقتصادية تحقق الأمن الوظيفي وتشعر العاملين بالثقة وعكس ذلك صحيح أي أن ضعف وعدم توفر الموارد الاقتصادية والمادية يؤدي إلى قلق العاملين حول مستقبلهم وتوفر المستلزمات الضرورية له م ويدخل في ذلك الموارد التي يجب أن تتوفر للمشاريع وخطط وبرامج المنظمة ، لأن أي تقصير في توفير الموارد سيؤدي إلى إرباك العاملين والتأثير على حماسهم .

- **النمط القيادي والإشرافي** فالقيادة هم الذين يؤثرون في سلوك الأفراد العاملين معهم فطريقة تعامل الإدارة والقيادة في المنظمة مع العاملين وما يتفرع عن ذلك من طرق اتصال والتحفيز تعتبر عاملاً هاماً في إرساء وإشاعة الثقة والمشاركة والانتماء للمنظمة نجد أن النمط الاستبدادي أو الأوتوقراطي المنفرد الذي يقوم على التسلط ويحد من مشاركة العاملين ويشيع فيهم الخوف والملل.

- وتؤثر العلاقات بين العاملين ورؤسائهم داخل المنظمة في أي مستوى إداري كان طبيعة

هذه العلاقات ومدى تفاعل الإدارة مع عناصرها واهتمامها بأوضاعهم ومشاكلهم واهتماماتهم وإصغائها لأفكارهم واقتراحاتهم تؤثر تأثيراً بالغاً على شعور العناصر بالانتماء والولاء وبمستوى إخلاصهم وأدائهم للعمل وبالتالي على نتائج العمل ، لهذا فإن الإدارات والقيادات المستتيرة تولي اهتماماً كبيراً من الاهتمام والعناية بهذه العلاقات من خلال الاهتمام بالجوانب الإنسانية والاجتماعية للعاملين .

- السياسات الإدارية للاختيار والترقيات والأجور وغيرها من الأمور المتعلقة بتنظيم علاقة العاملين وتحدد مستقبلهم فكما كانت هذه السياسات موضوعية وعادلة كانت الأجواء والمناخ التنظيمي مشجعاً وعكس ذلك يؤدي إلى أجواء سلبية ومناخ تنظيمي مثبط للعزائم ومضعفاً للمعنويات

- القيم المهنية للإداريين والعاملين بغض النظر عن مستوياتهم ومهنتهم وتمثل القيم عادة الأشياء التي تبين الصحيح من الخطأ والأشياء المهمة من غير المهمة للفرد والمنظمة وعادة ما يعتبر تعارض القيم مشكلة من المشاكل الرئيسية التي تواجه المنظمة وتحول دون انسجام الأفراد مع أهدافها وبيئتها وبالتالي عجزها عن تحقيق أهدافها. والمنظمة التي تسود فيها القيم الخيرة والتي تحترم الفرد وتحرص على نضجه وبناءه ورفاهيته وتحافظ على كرامته تصبح عساً آمناً ودافئاً للبقاء والعطاء ، أما القيم المادية والنفعية والاستغلالية التي تتعامل مع

الأفراد وفق معادلات الربح والخسارة أو توظيف حاجاتهم وظروفهم الصعبة بمصالحها فإنها تسهم في هجرتهم أو تحفيزهم على ترك العمل في المنظمة في الوقت المناسب لهم.

- الهياكل التنظيمية : إن الهياكل التنظيمية المرنة والمفتوحة والمستوعبة للظروف والمواقف تشجع العاملين على الخلق والإبداع والتكيف مع الحالات ، أما الجمود الروتيني والمركزية والرسومية في الإجراءات والهرمية في الاتصالات فإنها تؤدي إلى العديد من المشاكل التي تجعل المناخ التنظيمي جافاً ومثبطاً.

ومن أبرز المشاكل التنظيمية عدم اكتمال مقومات وعناصر التنظيم ، سواء أكانت وحدات تنظيمية غير محددة المهام والأهداف أم عدم الوضوح في خطوط السلطة أم وجود تحديد دقيق لها أم بسبب عدم توافق التنظيم مع ظروف ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية ، أم الارتباط التنظيمي غير المناسب لوحدة الإدارية فإنها جميعاً تؤدي إلى ظهور مشاكل يعاني منها كثير من الهياكل والتنظيمات الإدارية في المؤسسات الحكومية والخاصة .

خصائص الأفراد العاملين وصفاتهم الشخصية ، وتشمل أعمار العاملين وجنسهم وشهاداتهم ومؤهلاتهم وخبراتهم وفلسفتهم نحو الحياة والمستقبل وغيرها من العوامل الشخصية فإنها تلعب دوراً هاماً في خلق الأجواء المناخية الإيجابية أو السلبية .

- الروح المعنوية :

تربط الأفراد في المنظمات أهداف ومقاصد مشتركة ، ويتفاعلوا مع بعضهم البعض لتحقيق هذه الأهداف والمقاصد ، وبذلك هم في أمس الحاجة إلى توفير الراحة النفسية والتي تتوفر عند تطبيق مبدأ العلاقات الإنسانية والتي حثنا ديننا الإسلامي على تطبيقها في تعاملاتنا قال تعالى : **وقل لعبادي يقولوا التي هي أحسن إن الشيطان (البقرة ٨٣)** ، وقال تعالى (**وقولوا للناس حسناً**)
الإسراء

العلاقات الإنسانية السائدة في جو العمل ، لذلك فإن هذه الروح لا يمكن إيجادها عن طريق الأوامر أو التعليمات أو العقوبات أو رغماً عن إدارة العاملين .

لذلك فنحن يمكننا الحكم على درجة الروح المعنوية في إدارة ما بين صورة العلاقات الإنسانية السائدة في جوها ، لأنها نتيجة لهذه العلاقات أكثر من أن تكون سبباً لها ، فسوء العلاقات الإنسانية يكون مسؤلاً عن تدهور الروح المعنوية .

إنَّ الشعور بالثقة في الجماعة ، وبتقنة الفرد في دوره في الجماعة وكذلك الشعور بالولاء تجاه الجماعة . والاستعداد للكفاح من أجل تحقيق أهداف الجماعة للروح المعنوية بأنها " اتجاه أساسه Warren وأضاف عيسوى

(ب،ت) تعريف وارين. الثقة والمثابرة في العمل والتمسك بمثل الجماعة

في حين أشار مرسى (١٩٧٧ م) أن الروح المعنوية هي : ما يسيطر على مجموعات الأفراد في التنظيمات الرسمية وغيرها من ترابط فيما بينهما وانسجامها وتكاملها في الأغراض العامة . والأهداف التي تسعى لتحقيقها المنظمات والهيئات التي يعملون فيها .

. وعرفها وايلز (١٩٨١ م) بأنها رد الفعل الوجداني والعقلي للفرد تجاه عمله

العوامل التي تساعد على رفع الروح المعنوية

من هذه العوامل :

ويشمل الإشراف : القدرة الفنية والأسلوب الإنساني الذي يتجه إليه المدير في إدارة أفرادهم. فمن الحاجات الأساسية التي تدفع المرؤوسين للعمل بحماس شعوره بأنه ينمو في هذا العمل وتزيد خبراته فيه ، فتوجيه رئيسه له وتزويده بتجاربه هما نوع من التدريب . وأسلوب الإشراف يكون له فاعلية في رفع الروح المعنوية للمرؤوس إذا كان بعيداً عن التخويف والتهديد الذي يعمل على توسيع الهوة بين الرئيس ومرؤوسيه ، كما أن على الرئيس أن يعبر عن فكرته الجيدة بكل أساليب التشجيع متى كان المرؤوس يستحق ذلك ، فإن حاجة المرؤوس إلى التقدير هي حاجة نفسية أساسية للفرد

توفير الأمن للمرؤوسين : إن الأمن من الحاجات النفسية الأساسية للفرد وعدم إشباعها يؤدي إلى إحباطه ، ومن ثم انخفاض معنوياته . وبالنسبة للفرد

المشرفون حتى يشعروا بأمنه واستقراره يجب أن يكون هناك من الضمانات ما يتيح له الاستمرار في العمل دون طرد أو فصل ، وكذلك حصوله على مستحقاته المالية وترقياته وفق أسس من العدالة والشفافية وعدم تدخل الأهواء الشخصية في أسس التقييم ، فكما يقولون : العدل أساس الملك .

الثقة في كفاءة المنظمة وأهدافها :

إن حسن سمعة المنظمة التي يعمل فيها الموظف وكفاءتها الممتازة وجودة الإدارة

رفع روحه المعنوية لانتسابه للعمل في هذه المنظمة ، لأنه يستمد بخاصة من نجاح المنظمة ويفخر بمركزها ، ونراه إذا ما دخله هذا الشعور فإنه يتفانى في خدمة هذه المنظمة مدفوعاً ذاتياً في ذلك .

قيام التوافق بين الفرد وزملائه :

ومن العوامل التي تزيد من ارتفاع روح الفرد المعنوية شعوره بأنه هو نفسه مقبول من جماعة الموظفين الذين معهم ، وأنه قد نجح في تكوين علاقات إيجابية وصداقات ودية بينه وبينهم ، فإنه مثل هذه العلاقات تجعل جو العمل أمانة متصلاً ومستحياً ، فيقبل على العمل بروح عالية وهمة كبيرة ، والإدارة يمكنها أن تلعب دوراً كبيراً في خلق هذا الجو وذلك بالعمل الدائم على نشر الروح . الاجتماعية

وقد أشار بعض علماء التربية إلى أن هناك عوامل تساهم في تكوين الروح المعنوية وهي :

- **الدافعية للعمل** : الدافعية عبارة عن مجموعة شروط معينة داخل الفرد أو الجماعة توجه سلوك الفرد والجماعة نحو غرض خارجي معين . إن الاهتمام بإقامة دوافع العمل وتنظيمها ، يجعل العامل أو الموظف يدرك قيمته الاجتماعية من حيث أنه إنسان له حق تذوق لذة ما يعمل ، والتمتع بالنتيجة التي وصل لها.

- **المناقشة المشتركة ومعرفة الأهداف** : بينت بحوث تجريبية كثيرة أن الجماعة إذا حددت أهدافها عن طريق نوع من المناقشة الجماعية ، واتخذت قراراتها بنفسها في مشاكل الإنتاج كان هذا عاملاً صريحاً في رفع الروح المعنوية والواقع أن المناقشة المشتركة والاتفاق العام يؤدي إلى تقمص الجماعة الأهداف العامة المقررة ، فتوجد بينها وبين الأهداف الخاصة ، ويتجمع النشاط الكلي لتحصيل هذه الغاية .

- **الاتصال** : تعتبر الوظيفة الرئيسية الأولى للجهاز الإداري في المؤسسة هو تأمين وسيلة الاتصال بين مختلف فروعها وأقسامها ، وذلك لأن الاتصال هو الذي يترجم أهداف المؤسسة إلى إنتاج واتجاهاتها إلى تعاون ، وآرائها إلى إنجاز وعمل . وهو الطريق الذي يجب أن تسعى الإدارة دائماً أن يكون ممهداً وصالحاً لتوصيل أي فكرة وأي رأي في أي اتجاه . كما أوضح عيسوي أن

العامل يشعر بالسعادة في عمله إذا توفر له الأجر المناسب وساعات العمل المناسبة ، وكذلك المركز الاجتماعي للعامل ، والعلاقة بينه وبين الرؤساء والزملاء ، وظروف العمل وطبيعته . وفرص الترقى والتحرر من الإشراف المباشر ، وإعطائه قدراً من المسؤولية .

وأضاف بعض العلماء بعض العوامل التي تؤثر على درجة معنوية الجماعة وهي

كالتالي: عوامل داخلية ، وعوامل خارجية :

١. القيم والأهداف : كلما كانت درجة التوافق بين الجماعة والقيم والأهداف كبيرة كلما ارتفع بالتالي مستوى المعنوية لديهم .إن هذا التوافق سيؤدي بلا شك إلى تخفيف حدة الصراع المحتمل بين أعضاء المجموعة ويسمح لها بالتالي على تحقيق أهدافها المطلوبة .

٢. مقدار النجاح المحقق : بالقدر الذي يتحقق فيه نجاح المجموعة موعة في تحقيق الأهداف بالقدر الذي ينعكس ذلك على معنوياتهم

٣. درجة الإشباع الفردي : كلما كانت درجة الإشباع الفردية عالية ، كلما أدى ذلك إلى ارتفاع معنوية الفرد وانعكس ذلك بالتالي على ارتفاع معنوية الجماعة.

طبيعة العمل : يمكن أن تحقق المجموعة إشباعاً وظيفياً ينعكس على معنوياً
حينما يرتبط هذا

العمل باحتياجاتهم : درجة المهارة المطلوبة ، التجارب أو الخبرة ، المستوى
العملي لأعضاء المجموعة -

الإشراف المباشر وأثره في الروح المعنوية :

فقد بينت الدراسات العديدة أهمية الإدارة المشاركة أو القيادة المشاركة في
الروح المعنوية للموظفين وقد أكدت النظريات الإدارة الحديثة على أهمية نمط
الإدارة المشاركة وفعاليتها في رفع الروح المعنوية ، ويذكر في هذا المجال أهم
ما جاء في نظرية العلاقات الإنسانية وما أكده الكثيرون من رواد هذه النظرية
أمثال إلتون ما يو ودوجلاس مكروجر وفردريك هزبرك وغيرهم عن أهمية
مشاركة الأفراد في اتخاذ القرار الإداري ولما له من انعكاس إيجابي في
اتجاهاتهم واهتمامهم بأعمالهم .

وتعتبر المكافآت المادية ذات أهمية الحوافز المادية ، وتأثيرها في السلوك
الإنتاجي للفرد في المنظمة ، وذلك رغم الفروقات في الأهمية التي أعطيت
لحوافز المادية من قبل هذه النظريات . فبالرغم أن الاتجاه السلوكي في
الفكر الإداري قد أعطى الأهمية الأكبر للحوافز المعنوية وذلك باعتبار الفرد
إنساناً مكوناً من المشاعر والأحاسيس يتجاوب للحفز الذي يعزز من تقدير

الفرد لنفسه ، إلا أن هذا الاتجاه والاتجاهات الفكرية الإدارية الأخرى لم تنقص من أهمية ودور الحوافز المادية في توجيه الفرد نحو السلوك المرغوب . فقد أكد إبراهيم ماسلو " على أهمية الحوافز المادية من خلال تصنيفه للحاجات الإنسانية ووسائل إشباعها ، حيث أكد على أهمية هذه الحوافز من خلال ترتيبه للحاجات الأساسية في أولوية الحاجات التي يسعى الإنسان دائماً لإشباعها عن طريق الوسائل المادية كالدخول والأجور .

إن طبيعة العلاقات داخل المؤسسات التعليمية هي مسألة في غاية الأهمية لدى المؤلف ، فكيف لا والبيئة المدرسية تمثل وسطاً تربوياً شاملاً في دفع عجلة التحول نحو الديمقراطية فكرياً وعملاً ، فهي في رؤية الكاتب تعدُّ واحدة من المرتكزات الأساسية من أجل عقلنة تدريس حقوق الإنسان ضمن المناهج التعليمية ، ولذا تجده حريصاً بشكل دائم على إيجاد تطابق تام ما بين خطاب تدريس تلك الحقوق داخل قاعات الدرس ، وما يروَّج في تلك القاعات أو داخل فضاء المدرسة ككل من سلوكيات ومواقف وممارسات بشرية.

الفكرة التي ننطلق منها و لها ما يبررها ؛ فمن المسلم به أن وجود أي تناقض بين ذلك الخطاب وهذه الممارسات يؤدي إلى إفشال مشروع تدريس حقوق الإنسان داخل المدرسة ، وهو ما يجب أن نلتفت إليه في غمرة النقاش والحديث

الدائر اليوم في البحرين حول آفاق التغيير وتبني مشروع التربية على حقوق الإنسان فكراً وممارسةً.

لا يمكننا قراءة المشهد التعليمي وفق مبادئ حقوق الإنسان بمعزل عن طبيعة العلاقات داخل المؤسسات التعليمية إلا من خلال جملة من الأسئلة التي طرحها الكاتب، والتي تقيس درجة حرارة حقوق الإنسان بالمدارس، وقد عرضها على شكل تساؤلات معمقة من قبيل : ما نوعية العلاقات القائمة والسائدة بين المدرسين وتلاميذهم هل تستجيب لروح ثقافة حقوق الإنسان أم لا؟ وما نوعية العلاقات التربوية القائمة والسائدة بين أفراد الطاقم الإداري التربوي من مدير وناظر وحراس وعاملون (مستخدمون) وأفراد القطاع التلاميذي داخل المؤسسة؟ هل تحترم ما تنصُّ عليه منظومة حقوق الإنسان أم لا؟ فقد يكون من غير المنطقي تربوياً وعقلانياً أن يدرس الطالب/ة درساً بعنوان «حقوق الإنسان في القرن الحادي والعشرين»، وعندما يخرج هذا التلميذ مباشرة إلى ساحة المدرسة يشاهد المدير أو الناظر أو الحارس العام أو المعيد أو غيرهم واقفاً كجلاد حاملاً عصاً غليظة يطارد ويضرب بها التلاميذ؛ بقصد إدخالهم إلى قاعات الدرس. ليعقب المؤلف قائلًا: ألا يكون هذا المشهد المأساوي والقطيعي قادراً لوحده على نسف كل ما تلقاه هذا التلميذ من خطاب حول حقوق الإنسان في قاعة الدرس؟!

إن تمتع الطلبة ببيئة صحية وجمالية ملائمة حق لم يغفل عنه المؤلف، فتجده يتساءل : هل المؤسسة تتوافر على المرافق الصحية والجمالية التي تستجيب لخطاب حقوق الإنسان أم لا؟ ويطرح مثلاً لتأكيد ذلك، فقد يكون من باب النفاق القاتل أن يقرأ التلميذ في قاعة الدرس عن مجمل الحقوق المدنية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي يجب أن يتمتع بها كل إنسان طبقاً للإعلانات والمواثيق الدولية في هذا الشأن، وعندما يخرج من القاعة إلى فضاء المؤسسة لا يجد أمامه مراحيض صحية لقضاء حاجاته البيولوجية، أو لا يجد صيدلية مدرسية، أو لا يجد مساحات خضراء بالمؤسسة، أو لا يجد نظافة معقولة في قاعات الدرس وخارجها، أو لا يجد مصاعد خاصة بالمعاقين جسدياً - أو ما يمكن أن نعتبره مصدر إزعاج ونفور للطلبة كارتفاع نسبة الكثافة الطلابية بالصفوف الدراسية - فيتساءل التلميذ: عن أين حقوق الإنسان في بيئة صحية سليمة تتحدثون؟! قطعاً هذه الحالة كفيلة لكي يتبخر خطاب المدرسة حول حقوق الإنسان على صخرة واقعها المعاش!

أما السؤال الأخير الذي يطرح هذا السياق فهو: هل يتمتع التلاميذ بتمثيل معقول داخل كل ما يهم المؤسسة في التدبير والتسيير والوظيفة؟ بمعنى آخر: هل للتلاميذ ممثلهم الذي اختاروه عن طريق الاقتراع أو على الأقل عن طريق التراضي الجماعي للتعبير عن رغباتهم وحاجاتهم وتطلعاتهم وللدفاع عن حقوقهم في المجالس التعليمية ومجالس الأقسام ومجالس الإدارة؟ ألا يكون غياب مثل هذا الممثل بهذه المواصفات وبهذه المهام ضرباً للديمقراطية ولحقوق الإنسان من طرف مؤسسة مناهجها التعليمية تتحدث عن حقوق الإنسان؟

في المحصلة النهائية، نرى أن رصد أنماط العلاقات الإنسانية داخل المؤسسات التعليمية ومن ثم معالجتها حقوقياً يحتاج إلى قاعدة موضوعية تتلمس الفروقات المؤثرة بين كافة أطراف العملية التربوية وفق منظومة حقوق الإنسان، فليست المقارنة - كما يعبر عنها الشاعر قاسم حداد - بين إنسان ووحش، المقارنة بين إنسان وإنسان، ففي الأولى لن تصادف فروقاً مهمة، المفارقات الكثيرة في الثانية!

وفي مجال الإدارة المدرسية التي يقصد بالإدارة مجموعة عمليات يتم بموجبها تهيئة الإمكانيات البشرية والمادية، وتوجيهها لتحقيق أهداف المؤسسة التي

توجد فيها . و تقوم الإدارة المدرسية أثناء تأدية نشاطاتها بعدة وظائف .تعتبر جوهر عملها.وهي :

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

و التخطيط سلسلة من القرارات تتجه إلى انجاز الأعمال و تحقيق الأهداف في المستقبل . فالإدارة تتبأ بالمستقبل فتخطط له .ثم تنفذ ما خططت له من أجل تحقيق أهداف محددة . و في التخطيط يحرس المدير على الإجابة عن الأسئلة التالية :ماذا ينبغي عمله ؟ و متى ينبغي عمله ؟ و أين ينبغي عمله ؟ و كيف ينبغي عمله ؟ و عندما تتم الإجابة عن هذه الأسئلة بكفاءة ، فإنها تسجل عادة في صورة تعليمات مكتوبة توجه إلى الموظفين للتنفيذ . ويشترط في هذه التعليمات ما يلي :

٢- التنظيم : هو العنصر الثاني في الوظيفة الإدارية . و يمثل أول مرحلة في إجراءات التنفيذ لما تم التخطيط له . وأثناء القيام بوظيفة التنظيم ، ينبغي على

المدير أن يجد إجابات ناجحة عن الأسئلة التالية : من الذي يقوم بالمهمة ؟ ما مقدار مسؤوليته ؟ ما علاقة نشاطه بأنشطة أخرى ؟ ما المكان الذي ينجز فيه المهمة ؟ ولهذا فإن وظيفة التنظيم تتضمن ثلاثة عناصر أساسية هي

٣- التوجيه : ويعني إصدار تعليمات باستمرار ، سواء كانت شفوية أو كتابية إلى الموظفين ، كل حسب مهمته لتنفيذ أعمالهم كما تم التخطيط لها . ومن هذا فإن التوجيه لا يحدث أثناء وظيفتي التخطيط و التنظيم ، بل أثناء القيام بتنفيذ ما تم التخطيط له . وهو نوع من المتابعة و الإشراف يقدمه

المسؤول للعاملين في المؤسسة من أجل الإسراع في إنجاز المهام كما تم التخطيط لها . ولا يمكن أن يؤدي التوجيه دوره كاملا ، إلا إذا كانت عمليتا التخطيط و التنظيم كافيتين ، لأن التوجيه يتوقف على وضوح الأهداف و المهام لجميع العاملين . و يهدف إلى جعل المرؤوسين يعملون ما هو مطلوب منهم .

يقوم التوجيه على عدة مبادئ هي :

(١) وحدة مصدر الأوامر : أي أن تصدر الأوامر من مسؤول واحد.

(٢) الإشراف المباشر : أي أن يتصل المشرف بالموظفين بصورة مباشرة .

٣) اختيار الأسلوب : أي أن يختار المشرف الأسلوب المناسب للتوجيه يتفق وطبيعة المهمة أو صعوبتها ، وكذلك مع خصائص الموظف ، إن كان ذا خبرة كبيرة أو قليل الخبرة في هذه المهمة.

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

وبما أن الرقابة تنطوي ضمنا على الخطة والأهداف ، فإنها تكون على ما إذا كانت المهام التي تم التخطيط لها من اجل بلوغ أهداف محددة ، تسير سيرا حسنا أم لا.وبالتالي فإنه لا يمكن لأي مسؤول القيام بالرقابة دون أن يتوفر على خطة للعمل وأهداف واضحة

اتخاذ القرارات : بعد إجراء عملية التقويم ، يتم اتخاذ القرارات. والحقيقة أن مختلف العمليات التي تكون متضمنة في التخطيط والتنظيم وما يصحبها من أنشطة إدارية وتربوية ، هي في الواقع سلسلة من القرارات. فكل موقف إداري أو تعليمي يمثل مشكلة تتطلب اتخاذ قرار لحلها والتغلب عليها. واتخاذ القرارات إزاء المشكلات التي تثار في المؤسسة ، دليل على أن المسؤول فعال ويتابع ما

يجري في المؤسسة ، ويتدخل لحسمه في الوقت المناسب. أما عدم اتخاذ القرارات أو تأخيرها دون مبرر، فيدل على عجز المسؤول وتخاذله وتسيبه. وهذا مما يفقد ثقة الموظفين به، وتشيعوضى والتسيب من الجميع.

أنماط المديرين أو السلوك الإداري :

هناك أنماط متعددة للمديرين و السلوك الإداري وهي ظاهرة عندهم كنموذج ومركز وظيفي ، ولكل نمط خصائصه و المبادئ التي يقوم عليها . ويمكن إيجازه في ثلاثة أنماط رئيسية و شائعة ، نذكرها فيما يلي :

النمط التسلطي : المدير التسلطي ، الأوتوقراطي وهو من النوع الاستبدادي ، يركز اهتمامه على العمل و النظام و تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية على حساب العلاقات الإنسانية التي تربطه بالعاملين معه . فهو يهتم بحفظ القوانين و اللوائح و تطبيقها حرفيا ، و يستمد قوته منها . ولا يسمح للعاملين معه أن يفهموا هذه القوانين و اللوائح ، لأنهم ليسوا أهلا لذلك ، و لا يبدي أي سلوك تعاوني مع الموظفين . و يعمل على تثبيت كل السلطات في يده . وهو المصدر الوحيد للأوامر في المؤسسة ، و على البقية أن ينفذوا أوامره دون مناقشة . و ينظر إلى الإنسان على أنه بطبيعته كسول وخامل ولا يريد العمل ، ولا يتحمل المسؤولية ، و يعتمد دائما على الآخرين . وهذا النوع من المديرين لا يقيم وزنا للنواحي الإنسانية في العمل . و يستخدم أساليب الإجبار و التخويف ، و لا يسمح

بأي مناقشة أو تفاهم أو تشاور ، و لا تربطه علاقات طيبة مع المرؤوسين ، فهم
ينجزون أعمالهم تجنباً للعقاب و ليس حبا في العمل.

و هذا النوع من المديرين يفيد عندما تكون مدة العمل قصيرة ، إلا أنه يكون
سيئاً في المدى الطويل ، لأنه سيثبغ بين الموظفين مشاعر عدم الارتياح و التذمر
، و تظهر جماعات داخل المؤسسة تعارضة ، فتكثر الاحتجاجات و المنازعات .
ولا يمكن عندئذ تحقيق أهداف المؤسسة.

النمط التسيبي : المدير التسيبي عكس المدير التسلطي ، و هو من النوع
الفوضوي المهمل الذي ينعلم عنه تحديد المسؤوليات ، و يتهرب من تحملها ، و
يفوض السلطات للمرؤوسين على أوسع نطاق ، و يترك لهم الحرية في إصدار
القرارات ، و وضع الحلول لانجاز العمل . و لا يجدونه عندما يكونون في حاجة
إلى نصحه وإرشاده ، أو عندما يعجزون عن إنجاز أعمالهم ، أو تتعارض آراؤهم
أو تصطدم ببعضها البعض . و هو لا ينال احترام مرؤوسيه ، بسبب ما يشعرون
به من ضياع وقلق ، فتضيع جهودهم و جهود المؤسسة.

النمط الديمقراطي : أما المدير الديمقراطي فإنه يسعى إلى تحقيق أهداف
العمل و أهداف العاملين معه في نفس الوقت . فيعتمد في عمله على المشاركة
في عمليات التخطيط و التنظيم واتخاذ القرارات ، مما يشعر العاملين معه
بالالتزام بالعمل ، و تحمل المسؤولية تجاهه ، فهو يشجع المرؤوسين على حرية

الاتصال و التشاور معه ومع بعضهم البعض ، ولا يتردد في تقديم المساعدة و المشورة للعاملين معه ، مادام ذلك يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة ، مما يشعر كل عامل بأن هناك من يساعده و يوجه عمله . فيحس بالأمان و الثقة ، و تشيع روح التعاون ، و الشعور بالرضا ، والاعتزاز بالعمل الذي يحس كل فرد بأنه قد شارك فيه بمجهود معين ، و بهذا يكون الاندفاع نحو العمل ذاتيا و ليس من الخارج بسبب التهديد أو في الرغبة في الحصول على امتياز . و يفضل المدير في النمط الديمقراطي أن يكون قائدا لا رئيسيا ، لأنه يسعى في نفس الوقت إلى تحقيق أهداف المؤسسة وإشباع حاجات العاملين فيها الإنسانية و المادية معا . و بلغة أكثر وضوحا ، فإنه يسعى إلى توطيد العلاقات الإنسانية الطيبة داخل المؤسسة انطلاقا من نفسه هو . و هذا المدير من المتوقع أن يلتف حوله العاملون دون نفاق أو خوف ، لأنه يمثل بالنسبة لهم القدوة الحسنة و القيادة الناجحة ، فيشيع الهدوء و الاتجاه الجماعي إلى إنجاز العمل .

و الحقيقة أن العمل الذي تمارسه أية جماعة بشرية ، لا يكفي لنجاحه توفر الإمكانيات المادية و البشرية ، بل لا بد من توفر تواصل و روابط طيبة بين العاملين . و هذا في كل الجماعات البشرية انطلاقا من أول جماعة بشرية ظهرت على وجه الأرض ، وهي الأسرة . فإذا لم تكتف الأسرة بعلاقات طيبة و روابط متينة بين أعضائها ، تفككت وضاع الهدف الذي أنشئت من أجله و

هذا المبدأ ينطبق على كل الجماعات البشرية مهما كانت أولية أو ثانوية ، و مهما اختلفت أهدافها و مكوناتها

و أحجامها ، وسواء في المؤسسات التربوية أو في غيرها (٨ ص ١٨٨).

و نوعية العلاقات السائدة بين أعضاء الجماعة الواحدة ، هي المحرك الحقيقي للعمل فيها ، سواء في حالة الاتجاه إلى الأحسن أو في حالة الاتجاه إلى الأسوأ و التدهور . و قد تمت ملاحظة هذه الظاهرة سواء من خلال نتائج الأبحاث العلمية في هذا المجال ، أو من خلال المشاهدات اليومية العادية .

ثالثا : مفهوم العلاقات الإنسانية والمهنية

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

وتشير كلمة "الإنسانية" إلى معنيين هما

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

الثاني : انه في هذه العلاقة ينبغي اخذ الخصائص الإنسانية بعين الاعتبار.

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

و أصل بعد هذا إلى تعريف العلاقات الإنسانية والمهنية على أنها: بذل الجهد
لإقامة تفاهم متبادل بين أشخاص يشتركون في أداء مهنة يحققون من خلالها
هدفا واحدا.

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

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

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

ورئيس المؤسسة التعليمية، يؤدي وظيفة من أهم وأخطر الوظائف في السلم التعليمي، فهو في الخط الأمامي من العمل التربوي، ويمثل حلقة وصل بين المؤسسة والمتواجدين فيها من إداريين وأساتذة وتلاميذ عمال، والمحيط الاجتماعي من ناحية، وبين المؤسسة والسلطة الوصية من ناحية أخرى .

وعمل رئيس المؤسسة - التعليمية هو في الحقيقة عمل صعب، ومحاط بضغوط كثيرة، ومن جهات متعددة. فهو يقابل يوميا مشكلات مدرسية تتطلب منه الصبر والمثابرة، والمتابعة المستمرة. وتتمثل هذه المشكلات في نزاعات وقضايا وطلبات تواجهها المؤسسة. لذا فهو مطالب بأن يوجد توازنا بين حاجات وأهداف المؤسسة من ناحية، وبين مطالب العاملين بها من ناحية أخرى. وإيجاد هذا التوازن في المؤسسة من قبل رئيسها، هو في الحقيقة عمل محوري يساهم في استقرار المؤسسة التعليمية، ويدفع بها إلى العمل الجاد لتحقيق أهدافها.

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

١- المهارة الفنية: وتتمثل في فهم لوائح التعليم وقوانينه، وإدراك المدير لحقوقه واختصاصاته ومسؤولياته حتى لا يصدر قرارا ليس من حقه، ولا يتوانى عن إصدار قرار يقع في نطاق اختصاصاته ومسؤولياته. وعندما يكلف

موظفاً بانجاز مهمة ما ، ينبغي أن يعرف من أين تبدأ هذه المهمة و أين تنتهي ، حتى يمارس وظائف التوجيه و الرقابة و المتابعة و التقويم بطريقة صحيحة و ناجحة . وتكتسب هذه المهارة بالخبرة في ممارسة المهنة ، ومن خلال برامج التدريب المهني أثناء العمل ، و مختلف أشكال التدريب المهني المتخصص .

٢- المهارة الإدراكية : وتتمثل في اتساع منظور الرؤية عند المدير و قدراته على النظرة الشمولية للقضايا ، و الموضوعات و المشكلات التي تعرض عليه في اتصالها بالمنهج و الأنشطة التربوية ، وأهداف المدرسة ، و صالح المتعلمين و أعضاء هيئة التدريس ، و توافقها مع السياسة التعليمية وأهداف المجتمع . و هذه المهارة تعتمد على عاملين أساسيين هما : الخبرة و الذكاء ، بالإضافة إلى المشورة الهادفة . فالمدير الناجح هو الذي يفكر في قضايا مؤسسته بهدوء و روية ، بنظرة شمولية إلى جميع العوامل المتصلة بالقضية . و المدير من هذا النوع يكون قادراً على اتخاذ القرار الرشيد في الوقت المناسب و بالسرعة اللازمة و بالكفاءة المطلوبة.

٣- الكفاءة الاجتماعية : و تتصل بالفهم للذات و للآخرين و لمطالبهم و حاجاتهم النفسية و الاجتماعية ، و القدرة على التعامل مع الآخرين بشكل يحبب العاملين في عملهم و في المدرسة و في الإدارة . و تتيح لهم فرص التعبير عن

آرائهم و مشكلاتهم .و هذه المهارة تكتسب من خلال عدة أساليب تدريبية كالمحاضرات و المناقشات و تمثيل الأدوار و تبادلها .

٤- المهارة التربوية : و تتمثل في قدرة المدير على معالجة قضايا المدرسة بأسلوب تربوي مما يتطلب إلمام المدير بأصول التربية و علم النفس . و تحويل هذا الفهم النظري إلى ممارسة في الواقع العلمي . و تبرز هذه المهارة في تعامل المدير مع المدرسين و المتعلمين و أولياء الأمور ، و علاج المشكلات التي تعرض عليه ، و توزيع وقته على جميع الأعمال و المهام المطلوبة منه داخل المدرسة.

أثناء حديثي عن خصائص المدير الديمقراطي ، قلت أنه يعمل على إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين معه . فما هي هذه الحاجات الإنسانية ؟ و كيف يمكن إشباعها في بيئة العمل ؟.

للإجابة عن هذه الأسئلة ، أتناول الفقرات التالية : معنى الحاجة ، علاقة الحاجات بالسلوك ، أنواع الحاجات الإنسانية ، كيفية إشباعها في بيئة العمل.

رابعاً : مفهوم الحاجات الإنسانية

معنى الحاجة :

إن الحقيقة المعروفة بوضوح لدى علماء النفس ، هي أن السلوك عملية مستمرة ، متغيرة في الاتجاه و المحتوى و المعنى من وقت لآخر ، كيف ذلك ؟ يتابع القارئ معنا المثال التالي :

استيقظت أنت هذا الصباح ، فتوضأت ، و صليت ، ثم تناولت فطورك ، ثم غيرت ملابسك ، ثم غادرت إلى شأن من شؤون حياتك اليومية . لاحظ أنه كلما انتهى سلوك بدأ سلوك آخر . بدأ سلوك الاستيقاظ ، و عندما انتهى بدأ سلوك الوضوء ، و عندما انتهى بدأ سلوك الصلاة ، و عندما انتهى بدأ سلوك الفطور و هكذا . و يحدث هذا لدى جميع الناس ، ثم هناك من يذهب إلى متجره و هناك من يذهب إلى حقله و هناك من يذهب إلى مكتبه إلخ . و المعلم و الموظف و العامل يفعلون هذا فيذهبون إلى أعمالهم في المؤسسات التعليمية . و السلوك لا يتوقف عند هذا ، بل يستمر و يتتابع ، فكل سلوك يتبعه سلوك . ولو نتمعن قليلا في معرفة هدف كل سلوك من الذي حدث لديك ، لوجدنا أن هدفه هو تحقيق مطلب ما كان ناقصا فقد كان ينقصك الاستيقاظ فاستيقظت ، و كان ينقصك الوضوء فتوضأت ، و كانت تنقصك الصلاة فصليت ، و كان ينقصك الطعام فأكلت ، و كان ينقصك تغيير ملابسك فغيرتها ، و كان ينقصك الذهاب إلى شأن من شؤون حياتك فذهبت إليه . و هذا النقص الذي حدث في متطلبات معينة لديك ، و يحدث لدى كل الناس ، يسميه علماء النفس الحاجة .

فالحاجة إذن ، هي نقص في متطلبات ما ، و يحدث النقص بسبب انحراف الشروط البيئية عن المتطلبات البيولوجية أو النفسية أو الاجتماعية أو المعرفية و غيرها . والحاجات التي جعلت سلوكك يستمر من ناحية ، و يتغير في الاتجاه و المحتوى و المعنى من ناحية أخرى مختلفة ، فبعضها فيزيولوجي كالاستيقاظ ، و بعضها ديني كالضوء و الصلاة ، و بعضها اجتماعي كتغيير ملابسك و الذهاب إلى مهنتك وهكذا . و قد استدلينا على هذا التنوع في الحاجات من تنوع السلوك الذي قمت به لإشباعها.(٧ ص ٣٠)

علاقة الحاجات بالسلوك :

فالحاجات إذن ، هي محددات أساسية ، والعلاقة بين السلوك و الحاجة علاقة وظيفية . بمعنى أن كل سلوك وراءه حاجة يشبعها . سواء كانت هذه الحاجات بيولوجية أو نفسية أو اجتماعية أو غيرها .

و الحقيقة المعروفة كذلك ، هي أنه مهما كان نوع الحاجة و موقعها و أهميتها عند الفرد ، فإنها من الناحية العملية تكون في واحدة من الحالتين : فهي إما أن تكون مشبعة أو غير مشبعة . فعندما تكون مشبعة تكون في وضعية سلبية ، لأنها لا تدفع الفرد إلى القيام بالسلوك الملائم لإشباعها . أما عندما تكون غير مشبعة (محرومة) ، فتكون في وضعية إيجابية لأنها تدفع الفرد إلى النشاط و القيام بالسلوك الملائم لإشباعها والسلوك يشبع الحاجة ،

يطلق عليه السلوك الوسيلى . و هو السلوك الذى تحددته الحاجة ويتجه إلى إشباعها ، أى هو وسيلة للحصول على الإشباع ويقوم السلوك الوسيلى من زوايا متعددة أثناء قيامه بإشباع الحاجة منها : هل السلوك فعال للحصول على الإشباع ؟ هل السلوك يتفق مع الأخلاق ؟ هل السلوك يؤدي إلى السعادة والرضا ونمو الشخصية (٦ ص ٣٢) .

ويتميز السلوك الوسيلى بخصائص معينة هي: أنه إرادي . أنه متعلم . أنه يخضع لتحكم الفرد . أنه مرن . أنه قابل للتغير والتعديل . وعندما يصدر السلوك الوسيلى من الفرد فإنه يتخذ مسارا معيناً لإشباع الحاجة ، هو كما يلي :

تستثار الحاجة ، يظهر دافع معين ، يتجه الفرد بسلوكه الوسيلى إلى البيئـة للحصول على إشباع الدافع ، و هنا يكون الكائن الحي أمام حالتين :

الأول : أنه يحصل على الإشباع . وتترتب عن هذه الحالة نتائج كثيرة منها شعور الكائن الحي بالإرتياح و الرضا . شعوره أنه في حالة بدنية ونفسية طيبة وهذا الشعور له قيمته الايجابية لدى الفرد . و هناك نتائج أخرى هامة وهي أنه عندما تشبع الحاجة يصبح ممكنا لحاجات أخرى جديدة أو أعلى أن توجه السلوك الوسيلى .

الثانية : أنه لا يحصل على الإشباع ، وهنا يصاب الفرد بالحرمان والإحباط ، وينتابه التوتر و كلما ازداد مستوى التوتر قوة ، اختفى السلوك الوسيلى وحل

محلله السلوك غير المنظم . ويصطلح على مستوى التوتر الذي يؤدي إلى عدم تنظيم السلوك الوسيلى اسمُ العتبة الفارقة للسلوك غير المنظم . ويطلق عليه أيضاً بدء الاحباطُ بمعنى أن الفرد يصبح قادراً على العمل الوسيلى فقط ، عندما يكون التوتر تحت هذه العتبة (المستوى الفاصل بين السلوك الوسيلى و السلوك غير المنظم) . مثال : هل يمكن لموظف أن يؤدي عمله و هو في حالة جوع ، أو في حالة غضب لأن رئيس العمل ظلمه ؟ إن هذا العامل و هو في هذه الحالة ، فإن مهاراته ستتعمل بصورة كبيرة . و لقد بين علماء النفس تأثير الحرمان البدني و النفسي على كفاءة العامل.

و عندما يكون الفرد في حالة توتر بسبب الحاجة ، هناك أربع طرق أمامه هي :

- ١- أن يشبع حاجته مباشرة عن طريق السلوك الوسيلى .
- ٢- أن يطلب مساعدة شخص آخر لحل المشكلة أو الحصول على الإشباع الذي يحقق له حاجته
- ٣- أن يحصل على حاجة بديلة .
- ٤- أن يستغنى عن إشباع الحاجة و يعيش دونها .

وهذه الطرق الأربعة تعبر كلها نسبيا ، عن أن الشخصية سوية ، ويعتمد الإشباع السوي للحاجة على عوامل كثيرة ، منها : الذكاء ، والقدرة على التعلم ، والكفاءة ، والمعرفة ، والاعتماد على الذات ، والمثابرة .

ولكن الحرمان قد يستمر ، فيظهر الإحباط ويرتفع التوتر بسبب التأخر عن إشباع الحاجة ، عندئذ يصبح سلوك الفرد غير منظم و غير فعال و غير منطقي . لأن هناك فرقا بين السلوك الذي يحركه دافع ، و السلوك الذي ينتج عن الإحباط الذي يكون هدفه خفض التوتر ، و لذلك قد لا يكون هذا السلوك غير متوافق مع البيئة ، فيتصرف الفرد بطريقة تدل على الاضطراب و عدم الفاعلية ، و قد يفقد السيطرة على نفسه ، و يفقد الاتجاه نحو الهدف .

ومن مظاهر السلوك غير المنتظم في حالة الإحباط و ارتفاع التوتر ما يلي :

١- سرعة الاستثارة والانفعالات الانفجارية .

٢- الغضب ، العدوان ، التحطيم (المظاهرات ، سلوك الحشد) .

٣- سوء تفسير الواقع و انخفاض القدرة على التمييز .

٤- الأوهام و الأحلام .

٥- الانسحاب من الموقف ، الإصابة بالاكتئاب .

٦- أداء بعض الأعمال بطريقة نمطية.

و عندما تطول مدة التوتر و الإحباط ، فإنه حتى عندما تشبع الحاجة ، فإن ذلك التوتر و آثار الحرمان و الإحباط ، لا تزول بسرعة ، بل تبقى مؤثرة في الشخصية مدة طويلة .

و لكن ما هي هذه الحاجات التي تكمن وراء نشاطات الفرد و يسعى إلى إشباعها بسلوكه ؟ أو ما هي الحاجات التي يريد المعلم و الموظف و العامل إشباعها في مهنته ؟ أو بصورة أخرى ، لماذا يذهب المعلم و الموظف و العامل إلى مهنتهم في المدرسة ؟.

إن الإجابة التقليدية عن هذا السؤال ، هي أن هؤلاء الموظفين يذهبون إلى المدرسة للعمل . و هنا يثار سؤال آخر ، و هو : لماذا يعمل الإنسان ؟ و الإجابة التقليدية أيضا عن هذا السؤال هي أن الإنسان يعمل من أجل أن يكتسب رزقه . فإذا كان موظفا فهو يعمل من أجل أن يحصل على مقابل مالي يوفر له أسباب العيش . بمعنى أن الإجابة السابقة تبين أن الحاجة الوحيدة التي يريد الموظف أو العامل إشباعها ، هي الحاجة إلى الكسب المادي .

و الذين يعتقدون في هذه الإجابة ، يتصورون أنه لكي ندفع الناس إلى العمل يكفي أن توفر لهم الكسب المادي و لاشيء غير ذلك . و الحقيقة أنه لا يمكن نكران أهمية الكسب المادي في دفع العامل إلى الإنجاز ، ولكنه لا يكفي وحده . فهناك أفراد يعملون دون أن يتقاضوا أي عائد مادي . فربة المنزل مثلا ،

تؤدي عملها في بيتها بتفان دون أن تتقاضى أجرا ماليا . و مثلها - المتقاعدون و غيرهم . و كل من ربة المنزل و المتقاعدين ، يؤدون أعمالا دون أن يأخذوا مقابلها عائدا ماديا و لكنهم يشعرون بالسعادة و الرضا بسبب ما يقومون به ، و في مقابل ذلك هناك أفراد حققوا رفاهية مادية ، لكنهم يعيشون في تعاسة ، و هناك في جانب آخر من رفض العيش في رغد ورفاهية مادية ، لأنه حرم من إشباع حاجات غير مادية ، و المثال على ذلك المساجين السياسيين في بعض المجتمعات.

إذن ، فالأفراد لا يعملون من أجل تحقيق مكتسبات مادية ، المتمثلة في إشباع حاجاتهم الجسدية ، كالحاجة إلى الطعام و الملابس و المأوى و غيره . و لكنهم يعملون من أجل إشباع حاجات أخرى لا تقل أهمية عن إشباع حاجاتهم الجسمية ، و هي الحاجات النفسية و الاجتماعية . و المثال على ذلك ، فإن أي عامل مهما كان العائد المادي الذي يتقاضاه عن عمله ، لا يرضى أبدا أن يهان ، أو أن يشعر بالتهديد و الخوف.

فالعامل إذن يذهب إلى العمل لإشباع حاجات كثيرة . ولكن ما هي هذه الحاجات التي يسعى إلى إشباعها و هو يمارس مهنته ؟.

أنواع الحاجات الإنسانية :

وضع علماء النفس قوائم عديدة لهذه الحاجات ، ننتقي من بينها القائمة التالية

١- الحاجات الجسمية : وهي ذلك النقص الذي يحدث في متطلبات جسمية ، كالحاجة إلى التنفس و النوم و الشرب و الأكل و الراحة و التهوية و الإضاءة و الجلوس المريح و غيره . وإشباع هذه الحاجات يعود بالفائدة المباشرة على الجسم حسب الحاجة أو النقص.

٢- الحاجة إلى الأمن وطمأنينة : وهي ذلك النقص الذي يحدث في متطلبات بدنية و نفسية ، كالشعور بالتهديد في البدن أو الكرامة أو السمع أو المشاعر وإشباعها يعود بالفائدة المباشرة على شعور الفرد بأنه يعيش في أمن و طمأنينة ، حيث لا يصيبه خوف و لا قلق أثناء وجوده في عمله ، سواء من الإدارة أو من جهات أخرى داخل المؤسسة.

٣- الحاجة إلى الحب والانتماء : وهي ذلك النقص الذي يحدث في متطلبات نفسية تظهر في الإحساس بفقدان الشعور بالمعية كالشعور بالكره والرفض و الاغتراب . وإشباع هذه الحاجة يشعل الموظف يشعر بأنه مرغوب و محبوب من الآخرين كما يرغب هو في التواجد معهم وبأنه محبوب لديهم كما يحبهم هو بدوره ، وأنه يتبادل معهم التعاطف و التعاون و الولاء.

٤- الحاجة إلى التقدير والاحترام : وتعني ذلك النقص الذي يحدث في متطلبات نفسية تظهر في الإحساس بفقدان الشعور بالاعتراف و المكانة بين الآخرين . كالشعور باحتقار الذات و بضالة الشأن و قلة الأهمية . وإشباع هذه

الحاجة يجعل الموظف يشعر بأنه محل اهتمام الآخرين و احترامهم ، و أنه ذو سمعة حسنة و ذو جدارة و كفاءة ، و أن الأعمال التي يقوم بها ذات قيمة و أهمية ، و أنه ناجح فيما يقوم به من أعمال.

5- الحاجة إلى تحقيق الذات : و تعني ذلك النقص الذي يحدث في متطلبات نفسية تظهر في الإحساس بفقدان الشعور بالنجاح و التفوق كالشعور بالفشل و الخيبة و الاحباط و إشباعها يجعل الموظف يشعر بأنه شخص منفرد بخصائص و إمكانيات متفوقة ، و أنه يستطيع إنجاز الأعمال التي يختارها ، و يشعر بثقة عالية في نفسه ، و ناجح في إنجازاته و يدرك رسالته في الحياة .

6- الحاجة إلى المعرفة و الفهم : و تعني ذلك النقص الذي يحدث في متطلبات نفسية تظهر في الإحساس بفقدان المعرفة و الفهم . و يعود إشباعها بالفائدة على الموظف من حيث شعوره بأنه يستطيع البحث عن المعلومات التي تتعلق بمهنته و يكتسبها ، و يستطيع أن يسأل و يستقضي ، و يكتشف و يطلع ، و يحس بالمشكلات في عمله .

7- الحاجة إلى الحرية : و هي ذلك النقص في متطلبات نفسية تظهر في الإحساس بفقدان الشعور بحرية النشاط و التصرف بدنيا و معرفيا و انفعاليا . و يعود إشباعها بالفائدة المباشرة على الموظف من حيث عدم شعوره بوجود قيود مادية أو معنوية على حركاته أو تفكيره أو انفعالاته.

٨- الحاجة إلى الضبط و التوجيه : و تعني النقص الذي يحدث في متطلبات نفسية تظهر في الإحساس بفقدان الشعور بالرعاية و التوجيه و عند إشباعها يشعر الموظف بأن هناك من يهتم به و يراعه و يضبط سلوكه و يوجه نشاطه و يقدم له المساعدة .

إن هذه الحاجات الثمانية تعتبر أساسية عند كل عامل ، لأنها ترتبط بأساسيات الشخصية ، و ينبغي العمل على إشباعها له حتى تجنبه الحرمان و الاضطراب و عدم الاستقرار و سوء التوافق المهني .

و العلاقة بين الحاجة و إشباعها علاقة ديناميكية . بمعنى أنه إذا حدث النقص أو الحاجة و لم يتم الإشباع ، يبقى الفرد متوترا حتى يتم الإشباع الذي يحقق له الرضا و التوافق و الاستقرار النفسيين . وإذا لم يتم الإشباع يصاب الفرد بالحرمان و الفشل و سوء التوافق ، فيتجه إلى إشباع حاجاته بطرق غير سوية .

فالموظف الذي ينحرف سلوكه نحو إثارة المشاكل باستمرار عن طريق الغياب المتكرر ، أو التهاون في أداء واجبه المهني ، أو إثارة المشاكل في المؤسسة مع الإدارة أو مع زملائه ... إلخ . إنما يفعل ذلك لأن بعض حاجاته الأساسية محرومة من الإشباع ، فكان ذلك السلوك المنحرف تعبيرا أو إرضاء لها بطريقة غير سوية ، قصد جلب انتباه الآخرين إليه من إدارة و زملاء .

خامسا : أسس إقامة علاقات إنسانية طيبة في المؤسسات التعليمية

بعد أن عرضت فيما سبق للأسس الإدارية و النفسية للعلاقات الإنسانية ، التي ينبغي أن تسود المؤسسات التعليمية ، أورد في الفقرات التالية الأسس السلوكية لإقامة هذه العلاقات في مستوى طيب و قوي في هذه المؤسسات ، و هذا كذلك في ضوء مناقشات عديدة تمت بين المختصين في الإدارة المدرسية و علم النفس المهني حول مجال العلاقات الإنسانية . وتم اقتراح الأسس التالية

(١) في مجال التسيير الاداري :

١- على المدير أن يتعلم مهامه الإدارية بإتقان ، لأنه تبين أن جهل المديرين لمهامهم الإدارية هو السبب في إثارة المشكلات بينهم و بين مرؤوسيهـم.

٢- أن تكون التعليمات التي يصدرها واضحة و صريحة و مفهومة ، حتى لا توقع الموظفين في أخطاء .

٣- من حسن التنظيم أن يكلف كل عامل بما يستطيع أن يعملـه.

٤- المدير هو المسؤول الأول في المؤسسة إلا أنه ينبغي عليه ألا يعتدى على اختصاصات الموظفين.

٥- إن المدير الذي يصدر القرارات ، و لكن عليه أن يشرك الموظفين كل واحد في مجال إختصاصه في اتخاذ القرارات.

(٢) في مجال علاقات المدير بالمرؤوسين

١- أن يدرك أن العلاقات السائدة بين أعضاء الجماعة الواحدة . هي المحرك الحقيقي للعمل فيها.

٢- أن يدرك أن توفر الامكانيات المادية و البشرية لا يكفي لإنجاح العمل ، بل لا بد من توفر تواصل و روابط طيبة بين العاملين.

٣- أن يدرك أن كل عامل يمكن أن يكون جيدا و فعالا ، و أن يحب عمله.

٤- أن يدرك أن العامل لا يتأثر في عمله بإشباع حاجاته المادية فقط ، بل بإشباع حاجاته النفسية و الاجتماعية كذلك ، و هي الأهم كالشعور بالأمن و الانتماء و الاحترام وغيره .

٥- أن يدرك أن العامل يمكن أن يتعرض لمشكلات داخل المؤسسة أو خارجها ، فتؤثر سلبا في انضباطه في العمل.

٦- أن يدرك أن هناك فروقا فردية بين سمات الشخصية للموظفين ، مما ينبغي أن لكل موظف خصائصه الشخصية التي يختلف فيها عن الآخرين ، و ينبغي التعامل مع كل واحد على هذا الأساس .

٧- أن يعمل على التعرف على ما يتصف به كل موظف من قدرات و مهارات و إمكانيات ، حتى يكلف كل موظف بالعمل الذي يستطيعه.

٨- أن يدرك أنه لا تكفي النية الحسنة و تبادل الابتسامات في نجاح العلاقات الإنسانية الطيبة ، بل لا بد من تحمل المسؤولية كاملة و إيجاد هذا التحمل ماديا و معنويا.

٩- أن يسعى دائما إلى تقديم المشورة و المساعدة للمرؤوسين ليدلهم أمامهم الصعوبات التي تعترضهم في العمل .

١٠- أن يدرك أنه لا يمكن له أن يسير المؤسسة بمفرده ، بل لا بد من تضافر جهود جماعية مخصصة ، و هذا لا يتأتى إلا بإقامة علاقات إنسانية طيبة بينه وبين المرؤوسين من ناحية ، و بين المرؤوسين فيما بينهم من ناحية أخرى.

١١- أن يدرك أنه بصفته رئيسيا للمؤسسة و للعاملين فيها ، عليه أن يتقبل كل الذهنيات و الميول و الاتجاهات الموجودة في أوساط الموظفين ، فلا يسخر من أحد بسبب أفكاره ، أو التخصص الذي يدرسه ، أو يصفه بالتطرف أو ببعض النعوت التي لا يتقبلها .

١٢- أن يدرك أهمية المشاركة الوجدانية ، فيتعرف على مشكلات الموظفين و يحاول مساعدتهم و يسألهم عنها و يشجعهم على التغلب عليها . كما يشاركهم أفراحهم ، ويشجع هذا السلوك في المؤسسة .

١٣- أن يكون قدوة للمرؤوسين في الانضباط و الفعالية .

٣١- عند محاولة علاج مشكلة سلوكية ما ، فلا ينبغي التركيز على المشكلة و إهمال الموظف الذي ربما يكون يعاني من مشكلات ضاغطة ، لذا صدر منه سلوك سيء ، كعدم رضاه عن المعاملة التي يتلقاها في المؤسسة ، و إلا ستزداد الأمور سوء.

٢- على المدير أن يتعلم أكثر من طريقة لمواجهة المشكلات ، لأن هناك مديرين تعلموا طريقة القهر و التسلط لمواجهة المشكلات ، فتعودوا عليها و لم يتعلموا غيرها ، رغم أنها لا تصلح لكل المواقف و تضر بالفعل .

٣- الحزم ضروري للقيادة الناجحة ، و على المدير أن يكون حازما و متشددا في مواجهة المشكلات فور ظهورها في المؤسسة ، و لكن مع العدل .

٤- إن أقصى شعور يختبره الموظف ، هو شعوره بالظلم من رئيس المؤسسة ، ولذا ينبغي أن يكون المدير عادلا في العقوبات و في المكافآت ، و في توزيعه للاهتمام بالموظفين ، و عادلا في الثناء عليهم و تشجيعهم ، و عادلا في مكافأته لهم ، و عادلا في الاعتراف لهم بمجهوداتهم في نجاح المؤسسة ، و لا ينسب ذلك إلى نفسه أو إلى البعض منهم فقط و إذا أحس الموظف بالظلم حتى و لم يظهره في حينه ، سيظهره يوما ما على شكل حقد جارف.

٥- أن يتصف بالثبات في الأساليب التي يتخذها لمواجهة المشكلات .

٦- أن يتسامح مع أخطاء العاملين البسيطة و أن يكون صبورا معها.

- ٧- أن يتجنب مواجهة الموظف المسيء أمام زملائه أو أمام المتعلمين.
- ٨- إذا أخطأ الموظف ، فلا يكتفي المدير بإبراز خطئه ، بل أن يقدم البديل الصحيح .
- ٩- عندما يصدر خطأ من الموظف ، أن يسأل أولاً لماذا حدث هذا الخطأ ، قبل أن يتخذ أي إجراء.
- ١٠- أن يتجنب التهكم و السخرية و التقليل من شأن الموظف ، بل أن يرشده و ينصحه بالتي هي أحسن .
- ١١- أن يدرك أن العمل ليس جزءاً من شخصيته ، بل جزءاً من اهتماماته ، حتى يبعد من ذهنه أن إساءة الموظف في العمل إهانة له.
- ١٢- أن يتبنى الفلسفة التي تقول : الثواب أفضل من العقاب في التحكم في سلوك العامل ، فيمدح الموظف و يشكره كلما أتى بسلوك حسن و جيد ، و يتغاضى عنه عندما يأتي بسلوك غير مقبول و يكون بسيطاً و لأول مرة.
- ١٣- من حق رئيس المؤسسة أن يعاقب الموظف المسيء و لكن :
- لا يعاقب حتى يسمع وجهة نظر الموظف المسيء.

تاسعاً : العلاقات الإنسانية في الإدارة:

لا تختلف القيادة الإدارية التي يتطلبها نجاح عمل المدرسة عن تلك التي يتطلبها نجاح مصنع أو عمل. إذ يعتمد النجاح فيها على نوع العلاقات الإنسانية التي يمارسها مدير المدرسة ولا شك أن بعض الأشخاص يولدون ولديهم القدرة وحساسية عظيمة للعلاقات الإنسانية. كما أن بعض المديرين يجهلون أهمية التعامل الطيب مع الموظفين ولا يعرفون أن في إمكانهم تحسين قدراتهم في هذه الناحية إذا بذلوا جهداً صادقاً لذلك. وهذا يعني أن مدير المدرسة في إدارته أن لا ينحاز إلى آراء أو مذاهب فكرية أو تربوية قد تسيء إلى العمل التربوي لسبب أو لآخر بل ينبغي أن تتصف إدارته بالمرونة دون إفراط وبالتحديد دون إغراق وبالجدية دون تزمّت وبالتقدمية دون غرور وهذه من المعايير التي ينبغي أن تتوفر في الإدارة المدرسية حتى تتمكن من تأدية مهمتها بكفاءة ونجاح. وهناك أمر أساسي تقوم عليه الإدارة الناجحة وهو الإيمان بكرامة الفرد كشخص. وهناك شرط خاص يجب توافره في مدير المدرسة وهي مقدرته على ممارسة العلاقات الإنسانية فهو مسؤول بصفة خاصة عن نمو موظفيه وطلابه ونضجهم. وعلى مدير المدرسة أن يكون دائماً الإحساس بضرورة خلق بيئة طيبة وأن يفتن بأنفسه لئلا يحصل على نتائج

مشجعه لعمله إلا عن طريق تعامله مع الناس وأنه في رفعه لشأنهم رفع
لشأنه. كما يجب ألا

يغيب عن ذهنه أن نجاح مدرسته يتوقف على نجاح هيئة تدريسية في تأدية
أعمالهم ، وأن المدرس هو محور كل تنظيم وأن هدف المدرسة تشجيع تعليم
المعلم والطالب.

ومن هنا يتبين لنا أن الإدارة إذا كانت مطلوبة في المصانع والمؤسسات ولها تأثير
في إنتاجية العمل. فإن الإدارة التعليمية ممثلة في المدارس والمؤسسات التعليمية
بشتى أنواعها لها إدارات متنوعة. فإنها هي بصفة خاصة لا تسير ولا تستطيع
الإنجاز ما لم يوجد علاقات تحكم الأفراد ومعايير تضبطهم إلا عن طريق
مراعاة اتجاهات الفرد وقيمه وميوله وأهدافه . فالإنسانية بعدها أعمق ولن
تتأتي الإنسانية لأولئك المديرين الذين يرون في الإدارة تسلط ويدير الأفراد
بطريقة عشوائية وديكتاتورية ولكن توجد العلاقات الإنسانية مع أولئك
المديرين الذين تربوا على القيم الإسلامية ومجتمع نظيف واتجاهات طيبة سوف
يكون لها المردود في العمل بصورة أكبر.

المهارات الإنسانية في الإدارة المدرسية:-

تتعلق المهارات الإنسانية بالطريقة التي يستطيع بها رجال الإدارة التعامل بنجاح مع الآخرين، وكيف يجذب الآخرين إليه ويجعلهم يتعاونون معه ويخلصون في العمل ويزيدون من قدرتهم على الإنتاج والعطاء. وتتضمن المهارات الإنسانية مدى كفاءة رجل الإدارة في التعرف على متطلبات العمل مع الناس كأفراد ومجموعات والمهارة الإنسانية الجيدة تجعلك تحترم شخصية الآخرين. وتدفعهم على الحماس في العمل، وتحقق لهم الرضا والاحترام المتبادل. والمهارات الإنسانية ضرورية في كل المنظمات وعلى كل المستويات إلا أنها تبرز بصورة ملحة بالنسبة للإدارة التعليمية. وعلى سبيل المثال: المقارنة بين مدير في مصنع ومدير في مدرسة، نجد أن علاقة مدير المصنع تقتصر على مجموعتين من الناس مرؤوسيه الذين يخضعون لإشرافه وإدارته ورؤسائه الذين يحاسبونه ويكون مسئولاً أمامهم. وتكون العلاقة هنا غير متكررة بصورة منظمة أي أنها غالباً غير شخصية. أما في حالة مدير المدرسة فإنه يتعامل مع مجموعة من الناس هم رؤسائه الموظفون الإداريون والمعلمون والتلاميذ والمجتمع ككل. وهذه العلاقات غالباً

تتميز بالتقارب و الإتصال وهذا يعني بأن المهارات الإنسانية ألزم ما تكون لرجل الإدارة وبالتالي لا بد لمدير المدرسة أن ينمي من مهاراته الإنسانية بزيادة

معرفته وبإطلاعه على نتائج البحوث التي تعمل في ميدانها. وهذه من شأنها أن تزيد من وعيه بالظروف الفردية بين الأفراد والتلاميذ لا في الذكاء ولكن في القيم و الإتجاهات. ويجب على مدير المدرسة ومدير المنطقة ان ينمي مهاراته الإنسانية الخاصة به وألا يعتمد على غيره في ذلك حتى يستطيع أن يدرك المشاعر و الاحاسيس التي تفرضها المواقف وان يفهم ما يعنيه الآخرون بأعمالهم أو بكلماتهم بالتلميح أو التصريح وأن ينمي قدرته على الإتصال الناجح بالآخرين ونقل آفكاره وآرائه إليهم.

ويقصد بالمهارات الإنسانية في الإدارة المدرسية بقدرة المدير على العمل كعضو فعال في الجماعة وقدرته على إقامة علاقات تعاونية داخل الجماعة التي يديرها وبين تلك الجماعة ككل وغيرها من الجماعات وثيقة الصلة بها. ويتميز المديرون المرتفعون في تلك المهارات بالقدرة على فهم أنفسهم وتقبل وجهات نظر واتجاهات ومعتقدات الآخرين ، وبالتلقائية في التعبير عن أنفسهم. كما يتمتعون بالقدرة على التواصل الاجتماعي الجيد .

وبفضل تلك المهارات يكون باستطاعتهم إحداث أعلى مستويات التناغم والتفاعل السلمي بين أعضاء الجماعات التي يديرونها.

حركة العلاقات الإنسانية :

كان ظهور حركة العلاقات الإنسانية في الثلاثينات رد الفعل لحركة الإدارة العلمية لتايلور التي تجاهلت العامل الإنساني بالنسبة للعاملين ونظرت إليهم نظرة مادية بحتة مجردة من أي اعتبار للعوامل الإنسانية. ووجه كثير من الباحثين والكتاب المهتمين بالنقد لحركة الإدارة العلمية

وأولوا اهتماما بأفكار العلماء السلوكيين وكانت أهم شخصية بارزة ومؤثرة في مجال العلاقات الإنسانية هي شخصية إلتون مايو. وبدأ إلتون مايو فيلسوفا إجتماعيا فيما توصل إليه بالنسبة للتحضر الصناعي وذهب بالقول بأن التصنيع والتخصيص قد ترتب عليها تدهور نفسي للفرد وعبر عن قلقه بالنسبة لتجاهل الجانب الإنساني في المجتمعات الصناعية الكبرى في المجتمع التكنولوجي وكان لحركة العلاقات الإنسانية تأثير كبير على ميدان الإدارة والعاملين فيه وجذب اهتمام المديرين والمسؤولين إلى أهمية الجانب الإنساني في العملية الإدارية وبدأ الإهتمام بالروح المعنوية للعاملين ، وهكذا بدأت حركة العلاقات الإنسانية تخضع لكثير من النقد واهتمت المؤسسات الصناعية بالجانب الإنساني للعاملين مما ساهم في زيادة إنتاجهم في العمل بشتى أنواعه.

ولقد بدأ الاهتمام بحركة العلاقات الإنسانية في الإدارة بعد النتائج التي توصل إليها فريق من العلماء يرأسهم إلتون مايو من تجارب هوثورن في شركة

الكهرباء الغربية بالولايات المتحدة. فقد حاول الباحثون في هذه التجارب إيجاد العلاقة بين إنتاجية العمال وكثافة الإضافة ووجد كذلك أن الروح المعنوية والإنسجام بين العمال وشعورهم بإهتمام المسؤولين بسبب إجراء التجارب عليهم كانت جميعا من أسباب ارتفاع الإنتاجية .

- الإشراف التربوي والعلاقات الإنسانية

لقد تنوعت وتعددت تعريفات الإشراف التربوي عبر تاريخ التربية. فلقد عرف البعض الإشراف التربوي بأنه يهتم بالتدريس في المقام الأول أكثر من التلاميذ. وهو من أهم الوظائف المدرسية الأساسية والبعض عرفه بأنه متابعة وتحسين وتقويم العملية التعليمية وتطوير

جميع ما يتعلق بها من خطط ومنهج ومدرس وإداري وكتاب مدرسي ووسيلة تعليمية ونشاط لتحقيق النمو المستمر للمدرس والطالب وكل ذي علاقة بالمدرسة.

ومفهوم الإشراف التربوي يختلف عن مفهوم الإدارة المدرسية إذ تعرف على أنها نظام ذو أهداف يتم تحقيقها بالتخطيط السليم للعمل والتنظيم وحسن التوزيع والتنسيق والمتابعة والتوجيه والتنفيذ. ثم تقويم الأداء إلى جانب استخدام الحوافز لإثارة الدوافع وجعل مسؤوليات التنظيم متكاملة ومتفاعلة في إطار جماعي تسوده روح المحبة والتعاون ويتسم بعلاقات إنسانية .

وترجع حركة العلاقات الإنسانية إلى ألتون مايو الذي كشف عن أهمية المبادئ الإنسانية والمعنويات والعمل بروح الفريق في إنجاز العاملين وقد تأثرت الإدارة التربوية والإشراف التربوي بهذا الإتجاه ،وأصبحت النظرة متركزة على إيجاد علاقات إنسانية إيجابية بين المشرفين التربويين والمعلمين تعزز ثقتهم

بأنفسهم وتشير دافعيّتهم وتزيد من تحصيل طلابهم. كما أكد هذا الإتجاه على ضرورة كسر الحواجز بين المشرفين والمعلمين واعتبار الإحترام والثقة والمودة الجسر المتواصل بينهما ، ولكن ما يخشى هنا هو إحتمالية المغالاة في هذا الإتجاه بحيث يطفئ ذلك على أهداف المؤسسة التعليمية الأولى أي اعتبار المشرف العلاقات الإنسانية هي الهدف الأول لعمله. على أن كلا الإتجاهين على الرغم مما له من مزايا لم تخل من العيوب. والحكمة تكمن في انتهاز المناسب في الوقت المناسب.

خاتمة :

من خلال كتابنا المتواضع يتبين لنا أن المؤسسة التربوية في أي مكان في العالم لا يمكن أن تسير في الطريق الصحيح بدون علاقة إنسانية تحكم الأفراد لأن من خلالها تحصد النتائج المثمرة. ونحن بصفتنا مدراء مدارس لا نستطيع أن نمسك بزمام الأمور ما لم تكن هناك ديموقراطية في إدارتنا . وعند كلمة ديموقراطية تقف عندها . لأن من يتوج هذا المفهوم في حسن التعامل مع الأفراد وفي المقدمة المعلمون المربون للتلاميذ محور العملية التعليمية والإنسانية فيما معناها ليست الطيبة في التعامل بقدر ما لها من مفهوم أعمق من ذلك بكثير تأتي في مقدمتها العمل بروح الفريق ، تبادل الآراء ، الاستفادة من الخبرات ، الحوافز والمكآفات ، رفع المعنويات ، الثناء ، العرفان بالجميل ، عدم التجاهل ، المشاركة في اتخاذ القرارات وبعض الأمور المهمة.

ونحن في مدارسنا نتجاهل بعضها متناسين أهمية العلاقات الإنسانية الطيبة في كسب المعلمون والتلاميذ وذلك بحجة ظروف العمل الكثيرة المثقلة على كاهلنا . وحقيقة أن الإنسانية توجد لدى أولئك القادة الذين تربوا على قيم واتجاهات دينية في المقام الأول وأطلعوا على نتائج البحوث والدراسات في هذا الميدان .

الحمد لله الذي وفقني في إتمام هذا البحث الذي يحمل في طياته موضوعا في غاية الأهمية وهو (العلاقات الإنسانية في تعاملات الإدارة المدرسية) وهذا الموضوع كما تعلمون شائك وجدير بالاهتمام من الناحيتين الإدارية والتربوية في العملية . لأنه من المواضيع الحساسة التي تبني على أساسها مؤسسات تربوية ناجحة. ولن يتأتى لها ذلك إلا في ضوء علاقات طيبة متوازنة بين أطراف العملية التعليمية فما هذا البحث إلا خلاصة لعناصر هامة تبني على أساسها العلاقات الإنسانية الناجحة في الميدان التربوي وفي الحقل التعليمي . آملين أن يكون هذا البحث قد وجد مكانا واستحسانا ووقعا خاص في النفس الإنسانية الرحبة.

المراجع :-

- ١ - إبراهيم ، أحمد (١٩٩٩) العلاقات الإنسانية في المؤسسة التعليمية ، الإسكندرية ، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر.
- ٢ -الإبراهيم عبد الرحمن حسن (١٩٩٥) إدراك المعلمين لسلوكيات العلاقات الإنسانية المثالية والفعلية لمديري المدارس بدولة قطر، جامعة قطر، مركز البحوث القطرية.
- ٣ - أحمد، إبراهيم أحمد (٢٠٠١) الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة ، الإسكندرية ، مكتبة المعارف.
- ٤ -الشرفات، عبد الله (٢٠٠١) أهمية ممارسة العلاقات الإنسانية مع المعلمين عند مديري المدارس الحكومية في البادية الشمالية ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك ، إربد.
- ٥ -عبد الرزاق ، حسين محمد (٢٠٠٨) العلاقة القيادية التربوية وأساليب إدارة الصراع التنظيمي -دراسة ميدانية في بعض المدارس الثانوية العامة في محافظة القاهرة، جامعة القاهرة.
- ٦ -البيدي ، محمد جاسم (٢٠٠٤) سيكولوجية الإدارة التعليمية والمدرسية وآفاق التطوير العام، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع