

الفصل الخامس

السلطة والعلاقات الإنسانية في الإدارة التعليمية

مفهوم السلطة : يرتبط مفهوم السلطة بالإدارة ارتباطا وثيقا . وعندما نستخدم كلمة « السلطة » فإننا نعني عادة المقدر على الأمر أو السيطرة . وعندما نقول مثلا « سلطة الدولة » فإننا نقصد بهذا ما تتمتع به الدولة من السيطرة وقوة نفوذ بحكم وجودها . وتمثل السلطة - كما يشير ماكس وبير Max Weber في عملية انقياد فرد أو مجموعة عن طواعية لشخص يقرون له بأحقية في إمرتهم والإشراف عليهم . وقد يكون مصدر السلطة فردا أو شخصية معنوية كما في حالة المنظمات أو الهيئات الرسمية .

بيد أن عملية تأثر الفرد طوعا أو اختيارا في سلوكه بالآخرين لا تعني بالضرورة أنها علاقة سلطة . فقد يكون يكون راجعا إلى نوع من التأثير والنفوذ الشخصي . ففي مثل هذه الحالة يسمح الفرد لآراء فرد آخر بأن تؤثر على سلوكه وأعماله وقراراته . وعلى كل حال هناك معياران أساسيان للسلطة :

أولهما : الانقياد الاختياري للأوامر المشروعة .

وثانيهما : تلاشي الحكم الشخصي إزاء الأمر نفسه أو تلاشي مناقشته ، إذ أن من أهم صفات السلطة رغبة التابعين في تعليق حكمهم الشخصي وانقياد المرعوسين لأوامر الرؤساء .

اشكال السلطة : هناك عدة صور أو أشكال للسلطة منها :

١ - سلطة القانون :

فالقوانين والتشريعات لها سلطة بما تتميز به من صفة القهر على الأفراد . إلا أنه ينبغي ألا ننسى أن القوانين ليست قوة خارجية ولا يمكن أن نفصلها عن التأثير بالواقع الفردي والاجتماعي . فنحن - أعني الأفراد - الذين نسن هذه القوانين ونحن الذين نفسرها . بل ونحن الذين نطبقها وننفذها . فهي من صنعنا وعمل أيدينا ومن واقع عالمنا وتفكيرنا . ويمكننا أن نغيرها أو نكيفها ونطورها أو ننشئها من جديد حسب الظروف والأحوال . وليست القوانين غاية في حد

ذاتها، بل هي وسيلة للضبط الاجتماعي وتنظيم أمور المجتمع بما يحقق المصلحة العامة .

وكل المنظمات الرسمية والهيئات الحكومية بما فيها المدارس والمؤسسات التعليمية تعتمد في وجودها على أسس دستورية وتشريعية وقانونية . والأنظمة التعليمية الرسمية بكل جوانبها المختلفة تعتمد على سلطة القانون . فحضور التلاميذ إلى المدرسة هو بحكم القانون . وكل فرد في الإدارة التعليمية يقوم بواجبه بناء على قرارات قانونية ، وكذلك الأمر بالنسبة لتنظيم المناهج والميزانية والرعاية الصحية والتوجيه والإشراف وغيرها من مختلف نواحي النشاط التعليمي . ولذلك كان من المهم أن يعرف كل فرد في الإدارة التعليمية ما يقوله القانون عن دوره وأن يعيه ويفهمه جيدا وأن يعمل به . ولكن من المعروف أنه كلما طال تعايش الفرد مع القانون أصبح سلوكه مرتبطا به وأصبح جزءا من كيانه وعاداته واتجاهاته . ولذا نجد أن كبار السن عادة أو من عاشوا فترة طويلة مع القانون أكثر معارضة أو مقاومة في تغيير القانون حتى ولو كان التغيير الاجتماعي يتطلبه . بينما نجد أن الشباب عادة أكثر تحمسا للتغيير والتطور وتقبل الجديد . وهذه الحقيقة عن الطبيعة الإنسانية مهمة وذات دلالة في النظم الإدارية، إذ أنه في تطبيق القانون قد تعوق هذه النزعة الإنسانية الفرد عن الأخذ بزمam المبادرة ، ولذلك فإن في النظم الإدارية الثورية وعندما يكون المقصود بالقوانين إحداث تغييرات جذرية يصبح من الأنسب أن يوكل أمر تنفيذها إلى قيادات من العناصر الإدارية الشابة . أما في غير ذلك من الأحوال وعندما يكون التغيير تلقائيا أو عندما يكون القانون متمشيا مع التطور الاجتماعي فإنه يصبح من الأنسب أن يكون تنفيذ القانون دائما على أساس التجديد والمحافظة في نفس الوقت . بمعنى أن يحمل عناصر قديمة إلى جانب العناصر الجديدة حتى يكون مقبولا لدى جمهرة الشيوخ والشباب على السواء .

٢ - سلطة المعرفة والعلم :

عندما نشير مثلا إلى عالم كبير بأنه « حجة » أو « علامة » أو عندما نشير إلى مجتهد كبير في العلم أو إلى الفتاوي الكبار المشهورة أو الكتب والمؤلفات العظيمة وغيرها من الأشياء التي تعتمد أساسا على الحقائق نجد أننا أمام نوع آخر من السلطة يقوم على أساس مختلف . فهنا تستمد السلطة قوتها

من أسرار المعرفة ومكوناتها . ولهذا النوع من السلطة أهميته القصوى في ميدان الإدارة التعليمية . فالتدريس وإعداد المعلمين ووضع المناهج والبرامج التعليمية وتطويرها والطرق التعليمية ، وإعداد الكتب الدراسية وغيرها من الجوانب الفنية المهنية تعتمد في أساسها على هذا النوع من السلطة . والواقع أنه كلما بنيت الإدارة التعليمية على أساس سلطة المعرفة والعلم وكلما كانت هذه السلطة هاديا للعمل وموجها له كانت أقرب إلى الموضوعية والفاعلية في تحقيق أهدافها ورسالتها . ولذلك كان من الأمور الهامة في اتخاذ القرارات الفنية استشارة كل المتصلين بهذا القرار من المهنيين والفنيين . ومن الأمور الهامة أيضا في هذا الصدد أن يعطي أصحاب الأمور التي تتطلب معرفة علمية أو تخصصا مهنيا حرية العمل الفني إذا أريد لهم أن يعملوا بكفاءة ونجاح .

٣ - سلطة العرف والتقاليد :

ويقصد بها القوة القهرية للقيم الاجتماعية السائدة في المجتمع وما يسيطر عليه من عادات وتقاليد وأمور متعارف عليها لا يستطيع الفرد الخروج عنها دون أن يقابل بمقاومة أو امتهان من الرأي العام أو أفراد المجتمع . وأثر هذا النوع من السلطة واضح في تشكيل العلاقات الاجتماعية داخل الاجهزة الإدارية للدولة بصفة عامة ، ومنها أجهزة الإدارة التعليمية . فكرم الضيافة والمعاملة المفرطة أحيانا واحترام الكبير كلها أمثلة واضحة على مدى تأثير أجهزتنا الإدارية بهذا النوع من السلطة وسنفضل الكلام عن ذلك في الفصل الخاص بالبيروقراطية .

٤ - سلطة الميول والنزعات الشخصية :

ويقصد بها ما لدى الفرد من صفات الحب والكره والبغض والتعصب والرغبات والتمنيات وغيرها .. فهذه الأمور كلها تلعب دورا في تكوين القرار الذي يصدره الفرد . ولما كانت الإدارة يقوم بتنفيذها أفراد فإن سلوكهم الإداري يتأثر بهذه الميول والنزعات الشخصية . ومع أن هناك من الضوابط ما يقيد الغلو والمبالغة في أثر هذه الميول والنزعات فإنها تستطيع أن تؤثر في سلوك الفرد الإداري لا سيما في المواقف التي يكون فيها للفرد الاختيار الشخصي .. ولعل موقف ناظر المدرسة وهو يكتب تقريره السري عن العاملين بالمدرسة أو موقف المفتش أو الموجه الفني في تقاريره الفنية عن المدرسين من أوضح المواقف التي تعبر فيها سلطة الميول والنزعات الشخصية عن نفسها بصورة أوضح .

هذه الأقسام الأربعة من السلطة تعكس الجوانب المختلفة لطبيعة السلطة وهي ليست منفصلة ، وإنما تتداخل فيما بينها ويجب أن تعمل في تناسق وانسجام حتى لا تخرج السلطة عن طبيعتها ورساء استغلالها . إلا أنه لدراسة السلطة الإدارية وهي تعمل يلزم إلى جانب معرفتنا بما سبق أن أشرنا إليه من الكلام عن طبيعة السلطة عدة أشياء أخرى من أهمها ما يتعلق بالأفراد الذين يتأثرون بالسلطة في عملها . وهؤلاء يشملون كل العاملين في الإدارة التعليمية من مديرين ونظار مدارس ومفتشين ومدرسين .. إلى جانب التلاميذ والآباء والمجتمع ككل . ويجب أن تكون السلطة التعليمية موجهة لخدمة مصالح هؤلاء جميعا ومصحة العملية التربوية نفسها .

تفويض السلطة Delegation Of Authority :

ويقصد به توزيع السلطة على أساس المبدأ المتبع في تقسيم العمل . ومن ناحية أخرى فإن رجل الإدارة قد يفوض بعض رجاله العاملين معه في بعض السلطات المخولة له لتسهيل سير العمل في أمور معينة . وليس معنى هذا أن يجرد نفسه من السلطة وإنما قد يكون ذلك حسن تصرف لزيادة فعالية السلطة المخولة له . إلا أن تفويض السلطة قد يشير بعض المشكلات والصعوبات الإدارية إذا كان قائما على غير أساس سليم لا سيما في الإدارة التعليمية حيث تتعدد أنواع المستويات والخدمات والأفراد مما يجعل تفويض السلطة عملية معقدة وليست بسيطة . وعلى كل حال فإن هناك عدة خطوات أساسية يعتمد عليها في تفويض السلطة ، وهي :

- ١ - تحليل العمل المطلوب إنجازه ومناشطه ومستوياته .
 - ٢ - تحديد أسلوب التنظيم الإداري مع تحديد المسؤوليات ومداهها في كل مستوى من التنظيم الهرمي .
 - ٣ - توفير قنوات جيدة للاتصال .
 - ٤ - تحديد واضح للصلاحيات والاختصاصات المطلوب تفويضها .
- ويعنى آخر تتضمن عملية تفويض السلطة خطوات رئيسية ، أولاها قيام صاحب السلطة بتعيين الواجبات والمسئوليات التي يفوضها لمن يليه في السلطة مباشرة مثل تفويض الوزير بعض اختصاصاته مثلا لأحد وكلاء وزارته أو مدير

التعليم لنائبه أو مدير المدرسة لوكيله . ثانياً منع الإذن باستخدام السلطة وممارستها واتخاذ الاجراءات اللازمة . والثالثة النص على التزام من فوضت إليه السلطة بحسن استخدامها في أداء مهامه بطريقة مشروعة ومرضية .

ويعتبر تفويض السلطة أسلوباً مهماً للغاية يتعين على القائد أن ينميه . وإساعة استخدامه أو النظر إليه على أنه وسيلة للتخفيف من المسؤولية يكون له أثر عكسي . ولكن التفويض يصبح ضرورة إذا نظر إليه على أنه وسيلة لمواجهة المسؤولية بكفاءة . ويبدو ذلك عندما تكون مسؤوليات القيادة أكبر من قدرتها الشخصية على الاضطلاع بها . وهذا يعني أنه كلما كبر حجم العمل واتسع نطاقه ومداه وتعددت وظائفه يصبح تفويض السلطة أمراً واجباً .

وهناك حالات تفرض على القائد أن يفوض شيئاً من سلطته إلى غيره . من هذه الحالات ما سبق أن أشرنا إليه من ثقل أعباء العمل أو في حالة الاستعجال التي تقتضي حلاً سريعاً عاجلاً لإحدى المشكلات أو في حالة غياب القائد سواء كان في عطلة أو مأمورية . بيد أن تفويض السلطة قد يحول دونه وجود عقبات معينة حتى مع وجود رغبة القائد نفسه في تفويض سلطته . منها عدم توفر المرعوسين المؤهلين الذين يمكن الاعتماد عليهم في تحمل المسؤولية ومنها أيضاً تعقد المشكلة واستعصاؤها على الحل وهو ما يجعل التفويض في هذه الحالة كأنه سير في طريق مسدود . وهناك أيضاً خطر الرئاسة المزدوجة وما يترتب على التفويض من ازدواج الرئاسة الذي قد يؤدي إلى نتائج غير مجتمودة . ويعتبر التفويض من ناحية أخرى وسيلة للتنمية الإدارية في العمل لأنه يساعد الفرد المرعوس على تنمية إحساسه بالمسؤولية وتدريبه عليها وتعويده على القيادة وزيادة رضائه عن عمله .

أنماط تفويض السلطة :

تختلف أنماط المديرين بالنسبة لتفويض السلطة . فبعضهم يتمسك بكل السلطات الممنوحة له ويرفض تفويض أي منها . وتفويض السلطة بالطبع يتوقف على ظروف معينة منها كبر حجم العمل بدرجة يتحتم معها ضرورة تفويض بعض السلطات إلى المستويات الأدنى . إلا أن التمسك بالسلطة بصفة مطلقة دون مراعاة لمصلحة العمل يعتبر أمراً غير مرغوب فيه . وبعض المديرين يميلون

لتفويض السلطة لكنهم يخفقون في تحديد نوع السلطة المفوضة التي تمثل القدر الضروري لحسن سير العمل وتصريفه . وقد يصل التطرف في تفويض السلطة إلى درجة يتخلى معها المدير عن كل سلطان . وقد يجد هذا النوع من المديرين تبريرات كافية لهذا التفويض الكامل . لكن هذا النمط من التفويض غير مرغوب أيضا . لأن المدير لا بد أن يتحمل المسؤولية الأولى والأخيرة عن كل ما يحدث لإدارته . حتى بالنسبة للأمور التي يفوض فيها غيره تكون المسؤولية النهائية أمام رؤسائه هي مسئوليته . وتفويض السلطة المرغوب هو الذي يتمشى مع متطلبات سير العمل الضرورية لنجاحه وأدائه بكفاءة .

أمور يمكن التفويض فيها :

هناك أمور يمكن تفويض السلطة فيها مثل :

** احتياطات الأمن والنظام في المدرسة أو الإدارة التعليمية .

** حسن سير الدراسة وتصريف العمل .

** استخدام الأجهزة والمعدات التعليمية .

** الصرف من بنود الميزانية المعتمدة .

** عمل السجلات والملفات والاحتفاظ بها .

** تسيير النشاط الاجتماعي والترفيهي .

** تدريب الموظفين الجدد على العمل .

** مراقبة المستوى الصحي والنظافة والتغذية .

** الإشراف على حضور وانصراف العاملين .

** منح الإجازات الاعتيادية والمرضية .

أمور لا ينبغي تفويض السلطة فيها :

هناك أمور لا ينبغي تفويض السلطة فيها هي :

** حق تفويض السلطة نفسه .

** المسؤولية النهائية لجودة العمل كما وكيفا .

** العلاقات الخارجية مع المؤسسات والمنظمات الأخرى .

- * تخطيط برامج التدريب أثناء الخدمة للعاملين .
- * رفع التقارير عن سير العمل إلى الرؤساء .
- * الفصل في الخلافات الداخلية بين الموظفين .
- * البت النهائي في الترقيات والجزاء وإنهاء الخدمة .
- * البت النهائي في حالات الغياب الطويل والتأخير المخل ومشكلات النظام .
- * المسؤولية النهائية في الاحتفاظ بمستوى صحي منتج للمنظمة أو المؤسسة .

السلطة الرسمية :

تعتمد سلطة الرؤساء في المنظمات الإدارية على أسس مشروعة بحكم القانون أكثر من اعتمادها على القيم الاجتماعية أو الإيديولوجية . والموظفون عليهم أن يطيعوا وأن يتبعوا التعليمات وتوجيهات رؤسائهم . ويعلق كومونز على ذلك في داسته المشهورة على « المساواة في الأجور » فيقول « إن العامل يبيع مع عمله رغبته في استخدام إمكانياته حسب غرض حدد له وأنه أيضا يبيع وعده باطاعة الأوامر » . إن التوجيهات التي تحكم المرعوس تتضمن اللوائح الإدارية المختلفة والمبادئ الفنية والمهنية التي توجه عمله وتتضمن أيضا بصفة خاصة الأوامر التي يتلقاها من رؤسائه .

ومع هذا فإن السلطة الرسمية تعتبر مقيدة بدرجة كبيرة .. فكما يشير كومونز هناك أولا : عقد العمل وهو ليس في الواقع ملزما إجباريا ما دام العامل يمكنه أن يترك الوظيفة إلى عمل آخر أفضل . ثانيها : أن قانونية العمل لا تتطلب من الموظف سوى مجموعة من الواجبات يتطلب أداءها مستوى متوسطا من الجهد دون حاجة إلى بذل جهد أقصى لتحقيقها . فالسلطة الإدارية قد تجبر الموظف على العمل لكنها لا تستطيع أن تجبره على تحمل مسؤوليته وأن يعمل إلى أقصى ما تسمح به إمكانياته . ولذلك تولي الدراسات التي عملت في ميدان الإدارة أهمية القيادة الإدارية أكثر من التركيز على السلطات القانونية الواسعة .

إن إيجاد الطريقة التي تمتد بها السلطة الرسمية هي إحدى المشكلات العامة التي تواجه مستويات عديدة في الإدارة . والرئيس أو المدير لا يستطيع أن يقوم بمسئولته بطريقة فعالة بدون أن يمارس تأثيرا على مرعوسيه أكبر مما تسمح به السلطات الرسمية وحدها . ومن هنا فإن « أسلوب القيادة » الذي يتبعه المدير له أهمية كبيرة لأنه الذي يحكم مقدار التأثير الذي يمارسه على مرعوسيه إلى جانب السلطة الرسمية التي يتمتع بها في وضعه في الهرم الوظيفي في المنظمة . والواقع أنه لو لم يكن هناك فرق في أساليب القيادة ولو أن السلطة الرسمية هي وحدها التي تحدد مجال العمل للرؤساء لكان يكفي أن يتعلم المدير ذلك ببساطة من واقع الإرشادات واللوائح والمصادر التي تشرح وتوضح هذه السلطة .

ضرورة الالتزام الاجتماعي :

إن من أهم المشاكل التي يواجهها رجل الإدارة إذن هي الطريقة التي يد بها نفوذه وسلطانه على موظفيه خارج نطاق السلطة الرسمية . وإحدى الطرق الممكنة لتحقيق ذلك هي السيطرة . فالرئيس أو المدير قد يمد سلطانه ونفوذه باستخدام الضغوط المختلفة التي يتيحها له وضعه الوظيفي والسلطات الممنوحة له فوق موظفيه ، وما يخوله ذلك له من الوعيد والتخويف . إلا أن هناك طريقة مخالفة تماما لذلك هي طريقة « القيادة » . وفيها يضع الرئيس الأساس الذي يجذب الموظفين إليه . فليدبه فرص كثيرة لمساعدتهم ونصحهم وتوجيههم وهم بالطبع سيمتدحونه إن هو فعل ذلك وبخاصة إذا عرفوا أنه في متناول يدهم وأنه غير بعيد عنهم . وهو يستطيع أن يسهل عليهم عملهم بتقديم الإمكانيات والتسهيلات وتحسين ظروف عملهم ومددهم بالوسائل والآلات الحديثة . وهو يستطيع أن يؤازرهم ويسند موقفهم أما المستويات الإدارية الأعلى فهو الذي يمثلهم في هذه المستويات . ويمكن أيضا أن يؤدي لهم خدمات خاصة كتلبية بعض الرغبات الممكنة في حالة اختيار وقت الأجازة أو التغيب الطارئ أو الترقية للوظائف الأعلى وهكذا . ومثل هذه الخدمات لها أثرها الفعال على المرعوسين فهي تولد لديهم نوعا من الالتزام الاجتماعي نحو الرئيس وتجعلهم يشعرون بأن عليهم أن يستجيبوا لذلك بتلبية طلباته ورغباته . وبهذه الطريقة يزيد المدير أو الرئيس من سلطان نفوذه فوق مرعوسيه .

أما الرئيس الذي يلتزم بمد سلطانه الرسمي كما تحدده القوانين والاختصاصات الممنوحة له فإنه سيحدث اغترابا بينه وبين مرعوسيه . وقد يستطيع أن يسير دولاب العمل بموجبها لكنه لن ينجح في تكوين هذا الالتزام الاجتماعي بينه وبين مرعوسيه . بل إن مثل هذا الأسلوب التسلطي يضعف من سلطانه ونفوذه . إن تنمية الالتزام الاجتماعي ضروري لتقبل المرعوسين تلبية أوامر الرئيس بحماس . ويمكن للرئيس أيضا أن يعتمد على السلطات الممنوحة له بتوسيع مدى نفوذه بطريقة غير مباشرة ، وذلك بالتغاضي عن استغلال كل سلطاته مثل تحريم التدخين وشرب القهوة في الاجتماعات ، أو التزام الدقة الكاملة في مواعيد الحضور والانصراف .

يشير ر . مرتون Morton إلى أن السلطة الفعالة تتطلب أن يكون الرئيس في وضع يمكنه من ملاحظات ومتابعة الأداء الفعلي لمرعوسيه وأن يصبح على ألفة بمعدلات وطرق أدائهم لأعمالهم . إلا أن « مرتون » يضيف أيضا أن ذلك يتطلب حرصا وعناية حتى لا يؤدي إلى عرقلة العمل . فبعض المرعوسين يتبعون طرقا ملتوية للبعد أو للابتعاد عن مطالب المثالية في العمل ، وبالطبع فإن الرئيس سيمنع أية محاولة من هذا النوع . وعلى كل حال فيجب على المدير ألا يتبع هذا السلوك . إلا أنه ، من ناحية أخرى ، يجب على المدير ألا تكون لديه نزعة إلى التعسف في تطبيق القانون واللوائح . وأفضل منه ، أنه كلما اتسع مجال رؤيته وبصيرته بالمطالب الأساسية للعمل ومعدلات أداء موظفيه والأداء الفعلي لهم - نقول كلما اتسع عمله ووعيه زادت معرفته بالإجراءات الرسمية أو مخالفات هذه الإجراءات التي يمكن تجاهلها دون أن يؤثر ذلك على كفاءة العمل ومستواه أو المدى الذي يمكن أن يفرض فيه سلطته الرسمية دون أن يؤثر ذلك على مستوى أداء موظفيه، وبما يساعده على تنمية الالتزام الاجتماعي بينه وبينهم . وهو أساس رابطة الولاء للرئيس من المرعوسين . وأساس قوة السلطة غير الرسمية للمدير فوق مرعوسيه .

ومعنى هذا - بعبارة أخرى - أن المدير الذي يتمتع بولاء وإخلاص مرعوسيه أقدر من غيره على تكوين سلطة غير رسمية فعالة فوق مرعوسيه . وبالتالي يزيد من تأثيره عليهم . وقد أكد هذه النتيجة كثير من الدراسات منها دراسات جون

فرنش J. French « وريتشارد سنايدر » R. Synder في Leadership and Intarpersonal Power و « رونالد ليبت » R. Lippett وزملائه .

وهناك نتيجة أخرى تمخضت عنها مثل هذه الدراسات أيضا ، هي أن الرئيس الذي يتمتع بولاء مرعوسيه تكون نتيجة إدارته على درجة كبيرة من الأهمية ، لأن المعيار النهائي المطلق لفعالية سلطة الرئيس هو معدلات أداء مرعوسيه ومعدل إنتاجهم .

الأسلوب التسلطي :

يتميز الأسلوب التسلطي في الإدارة بأنه أسلوب جامد ينزع إلى السيطرة . وقد توصلت الدراسات التي عملت في هذا الصدد وغيره إلى عدة عناصر ترتبط فيما بينها . ويتحدد التعريف الإجرائي للأسلوب التسلطي في الإدارة بناء على ما قرره بعض الموظفين عن رؤسائهم . ومن أهمها أن الرئيس التسلطي يتسم بالصفات الآتية :

١ - صارم .

٢ - لا يعطي الحرية في العمل لمرعوسيه ويتدخل في عملهم عن قرب .

٣ - غير ودي في أسلوبه .

٤ - غامض في تعليماته وأوامره .

٥ - يلتزم بحرفية الإجراءات ولا يحيد عنها .

٦ - لا يصدر الأوامر مطبوعة ولا يوزعها على مرعوسيه .

والرئيس التسلطي هو الرئيس الذي تميز بأنه أكثر من غيره بمبادرة في علاقته مع مرعوسيه . فهو الذي يبدأ بسؤالهم عن العمل ويبادرتنظيمه لهم ، ويحتمل أن تشير هذه النزعة إلى أن الرئيس التسلطي أقدر على المبادرة بالتفتيش على مرعوسيه واستدعائهم بدلا من الانتظار حتى يأتوا إليه .

آثار الممارسة التسلطية :

تشير الدراسات الحديثة إلى أن الأسلوب التسلطي للإدارة يقلل من رضا الموظف عن عمله وبالتالي يقلل من إنتاجيته . ولا يولد الأسلوب التسلطي تضامنا مع أفراد المجموعة . وهناك أيضا ما يشير إلى أن الاتجاه التسلطي يولد عدم الرغبة في تحمل المسؤولية لدى المرعوسين ، وربما يسألون الرئيس في كل

صغيرة وكبيرة حتى في الأشياء التي يعرفون إجابتها أو طريقة التصرف فيها .

الاسلوب الديمقراطي :

لعل كلمة الديمقراطية من أكثر المفاهيم التي أسيء استخدامها . فقد أصبحت هذه الكلمة مستهلكة لكثرة ما كتب عنها . وبالتالي فقدت بريقها ومغزاهما الحقيقي . وليست هناك دولة في العالم أو نظام من النظم إلا ويضفي على نفسه صفة الديمقراطية حتى ولو كان في حقيقته أبعد ما يكون عنها . والديمقراطية بمعناها الاجتماعي هي أسلوب للحياة . وفي معناها السياسي حكم الشعب بالشعب وللشعب ومن أجل الشعب . وبعبارة أكثر تفصيلا يمكننا أن نحدد خمسة مكونات رئيسية تمثل في مجموعها التعريف الإجرائي للديمقراطية وهي :

١ - أن الديمقراطية أكثر من كونها نظاما سياسيا فهي طريقة أو أسلوب للحياة كما أشرنا .

٢ - تسمح الديمقراطية بأقصى حرية للفرد في إطار حرية الآخرين وحقوقهم .

٣ - تقوم الديمقراطية على احترام كرامة الفرد كإنسان .

٤ - تعتمد الديمقراطية في نجاحها على اشتراك الكل في اتخاذ القرار وأن الرأي النهائي تحدده الأغلبية .

٥ - تقوم الديمقراطية على الاستخدام القانوني المشروع للسلطة .

وهذه المكونات الإجرائية الخمسة للديمقراطية ينبغي أن تكون أساس العمل في الإدارة التعليمية إذا كان عليها أن تكون ديمقراطية . فإذا كانت الديمقراطية أسلوبا للحياة تشمل كل المجتمع فإنها تشمل أيضا كل المنظمات التربوية بما فيها المدرسة باعتباره جزءا من هذا المجتمع . وعلى سبيل المثال ينبغي أن تعمل المدرسة على تشجيع تكوين الاتحادات الطلابية وأن يكون لها دستور مكتوب وأن تقوم بدور في إدارة المدرسة وأن تشجع أيضا قيام منظمات المعلمين ومجالس الآباء والمعلمين وغيرها .

وفيما يتعلق بما تقرره الديمقراطية من أقصى حرية للفرد فإن أهم مظهر لهذه الحرية بالنسبة للإدارة التعليمية هو ما يتعلق بالحرية الأكاديمية ويقصد بها عدم

وجود قيود على المعلم في أن يعلم التلاميذ ما يعتقد أنه الحق والخير والجمال ، وذلك في حدود القواعد العامة المتبعة والأصول المرعية وحدود النظام . لأن الحرية تعني النظام *.

والمبدأ الثالث للديمقراطية الذي يقوم على احترام كرامة الفرد يعني بالنسبة للإدارة التعليمية سيادة الاحترام لكل المتصلين بهذه الإدارة من معلمين وتلاميذ وآباء وغيرهم ومعاملتهم معاملة كريمة تليق بهم كبشر بصرف النظر عن جنسهم أو دينهم أو عقيدتهم أو مستوياتهم الاجتماعية والاقتصادية . ويجب أن ينظر إلى الفرد على أنه غاية في ذاته وأنه متفرد في ذاته وأن هذه الفردية أو هذا التفرد ينبغي أن يخدم لذاته وينبغي ألا يعامل الكل كقطيع وإنما يجب أن ينظر إلى الكل من خلال الفردية التي يتمتع بها كل شخص وتميزه عن غيره . وفي هذا المجال بالذات ينبغي أن تلعب الإدارة التعليمية دورا رئيسيا هاما .

والمبدأ الرابع الذي يقضي باشتراك كل من يعنيهم القرار في اتخاذه أو عمله يعني بالنسبة للإدارة التعليمية ألا يتخذ القرار إلا بعد أخذ رأي كل من يتأثرون به بحيث يأتي القرار في النهاية معبرا عن هؤلاء جميعا وهو ما أكدناه من قبل . بيد أن النقطة الرئيسية في مسألة اشتراك الجميع في اتخاذ القرار تتعلق بنوع المشاركة التي تسهم بها كل مجموعة أو كل فرد . فالأمور المهنية أو الفنية مثلا ينبغي أن يعول فيها على رأي الفنيين . والأمور التي تتعلق بالشئون الإدارية والمالية ينبغي أن يعول فيها على رأي أصحابها . والأمور التي تتعلق بالمجتمع الكبير ينبغي أن يعول فيها على ممثل هذا المجتمع . وهذا لا يعني انعزال كل مجموعة عن الأخرى وإنما ينبغي أن تتم مناقشة الموضوع في حضور الجميع أو باشراكهم وفي النهاية يتوصل إلى القرار الذي تتوازن فيه آراء هذه المجموعات جميعا .

والمبدأ الخامس الخاص باستخدام السلطة بطريقة قانونية مشروعة يعني بالنسبة للإدارة التعليمية أن يستند رجل الإدارة التعليمية في ممارسته لسلطته على ما يخوله له القانون وألا يصدر عن نزاعاته الشخصية . كما ينبغي عليه ألا

* مزيد من التفصيل حول هذا الموضوع أنظر لنفس المؤلف كتاب فلسفة التربية : اتجاهاتها و مدارسها

يسيء استخدام هذه السلطة بداع أو بدون داع . وعليه ألا يستخدم سلطاته وهو منفعل أو تحت تأثير انفعال شديد وإنما عليه أن نتظر حتى يهدأ فرما يدفعه هذا الانفعال الشديد أو الغضب إلى التسرع وبالتالي إساءة استخدام سلطاته مما قد يترتب عليه الإقدام على أمر يندم عليه. وعليه أيضا ألا يكثُر من التلويح باستخدام سلطاته فإن ذلك يفقده هيئته ويحد من سلطاته . وهناك كثير من الأمور التي يستطيع فيها رجل الإدارة التعليمية أن يحقق النجاح باستخدام تأثيره الذي تخوله له سلطاته أكثر من استخدام هذه السلطات نفسها . وهذا يعني ألا يلجأ رجل الإدارة التعليمية إلى استخدام سلطاته إلا في النهاية كحلٍ أخير جاء بعد محاولة الحلول الأخرى البديلة .

اسلوب العلاقات الإنسانية :

على الرغم من أن ماري باركر فوليت (١٨٦٨م - ١٩٣٣م) Mary Parker Follet . هي أول من اهتم بدراسة العلاقات الإنسانية في الإدارة وأولت اهتماما إلى الجوانب السيكولوجية في المبادئ الأساسية للتنظيم الإداري فإن بدء حركة العلاقات الإنسانية ترجع إلى تجربة هوثورن . The How Thorne Experiment . في الولايات المتحدة الأمريكية ، وقد قام بهذه الدراسة بمجموعة من علماء النفس والاجتماع وعلى رأسهم "إلتون مايو" في شركة هوثورن ويسترن إلكتريك بشيكاغو في الفترة من ١٩٢٧م إلى ١٩٣٢م . وكانت الشركة قد طلبت من هذا الفريق من العلماء دراسة ظاهرة التمرد وعدم الرضا عن العمل بين ثلاثين ألفا من عمال الشركة . وقد حاولت الشركة أولا استخدام بعض الوسائل لتخفيف حدة التوتر ورفع معدل الإنتاج بتنظيم ساعات العلم وفترات الراحة وتركيز الإضاءة ، وغيرها من الظروف المكانية للعمل . واعتمدت المحاولة الأولى على فروض "تيلور" التي كانت سائدة في تلك الفترة والتي تقوم على دراسة العمال دراسة فردية ، وأن العامل يشبه الآلة التي يجب تقييم مدى كفاءتها بطريقة علمية ، وأن الكفاءة تأتي عن طريق التخلص من الجهد الضائع ، وأن الأضائة ودرجة الحرارة والرطوبة وغيرها من أهم العوامل التي تؤثر في الإنتاج .

وكانت هذه التجربة تحديا لمدرسة الإدارة العلمية ، ولم يعد ينظر إلى العامل على أنه امتداد للآلة وإنما على أنه كائن حي منعقد له حاجاته النفسية

- الاجتماعية والشخصية التي يجب أن تحظى بعناية رجال الإدارة . وكانت النتائج الهامة التي توصلت إليها هذه التجربة هي :
- أن مستوى الإنتاج لا يتحدد بالطاقة البدنية أو الجسمية وإنما بالمعايير الاجتماعية .
 - أن العاملين لا يستجيبون للإدارة غالبا كأفراد وإنما كأعضاء في مجموعات .
 - أن القيادة لا تكون مقصورة على الرئيس الرسمي للمجموعة وإنما قد تكون لشخص من بين المجموعة يمارس سلطة القيادة بصورة غير رسمية .
 - أن الدرجة العالية من التخصص ليست بالضرورة أحسن تقسيم للعمل .
 - أن الاتصال بين الرؤساء والمعنيين بالأمر مهم من أجل أسباب اتخاذ إجراء أو قرار معين .
 - أن اشتراك المرعوسين في عمل القرار مهم لا سيما إذا كان الأمر يتعلق بهم بصورة مباشرة .
 - أن أكثر أنماط القيادة فعالية هي القيادة جيدة التوصيل التي تشجع إشراك الجميع وتتمس بالعدل وتهتم بمشكلات العاملين . وهذا النمط من القيادة يسمى عادة بالقيادة الديمقراطية .

معنى العلاقات الإنسانية :

هناك عدة معانٍ يستخدم بها مفهوم العلاقات الإنسانية ولكنه بالمعنى السلوكي يعني عملية تنشيط واقع الأفراد في موقف معين مع تحقيق توازن بين رضائهم النفسي وتحقيق الأهداف المرغوبة . ومن هنا يمكننا أن نفهم بسهولة أن الهدف الرئيسي للعلاقات الإنسانية في الإدارة يدور حول التوفيق بين إرضاء المطالب البشرية الإنسانية للعاملين وبين تحقيق أهداف المنظمة ..

ويقصد بالعلاقات الإنسانية الأساليب السلوكية والوسائل والأساليب التي يمكن بها استشارة دافعية الناس وحفزهم على مزيد من العمل المثمر المنتج . وهكذا تركز العلاقات الإنسانية على الأفراد كأشخاص أكثر من تركيزها على الجوانب الاقتصادية أو المادية . كما أنها تهتم بالعلاقات التنظيمية ومدى توفر المناخ الاجتماعي الذي يهيء لها الظروف المواتية للعمل . وتهدف العلاقات

الإنسانية إلى إشباع حاجات الأفراد وتحقيق الأهداف التنظيمية في نفس الوقت .
إن العلاقات الإنسانية ليست مجرد كلمات طيبة أو عبارات مجاملة تقال
للآخرين . وإنما هي بالإضافة إلى ذلك تفهم عميق لقدرات الناس وطاقاتهم
وإمكانياتهم وظروفهم ودوافعهم وحاجاتهم واستخدام كل هذه العوامل في حفزهم
على العمل معا كجماعة تسعى لتحقيق هدف واحد في جو من التفاهم والتعاون
والتعاطف والتحاب .

عناصر العلاقات الإنسانية

تتضمن العناصر الأساسية للعلاقات الإنسانية إرضاء وإشباع الحاجات
الإنسانية وما يرتبط بها من الدوافع والتنظيم غير الرسمي وديناميات الجماعة
الصغيرة ، ورفع الروح المعنوية وتحسين ظروف العمل والوضع المادي للعاملين.
فالمدير أو الرئيس الناجح يجب أن يعرف أن الأفراد يختلفون في المزاج والانفعال
والثبات والاتزان والقدرة على تقبل النقد وغير ذلك . ولا يقتصر الاهتمام على
الاعتراف بحاجات الأفراد ، بل يتعدى إلى الاعتراف أيضا بأولويات هذه
الحاجات . ولذا كانت معرفة العلوم السلوكية مهمة لرجل الإدارة .

فمن المعروف أن لكل فرد حاجات بيولوجية فسيولوجية ونفسية واجتماعية
يسعى لإشباعها من خلال ما يحصل عليه من مكاسب تنظيمية في العمل كالأجر
أو الحوافز أو المكانة والتقدير والترقي في سلم الوظائف الأعلى . وسنفصل
الكلام عن هذه الحاجات والدوافع فيما بعد . إن أي تفهم صحيح للعلاقات
الإنسانية يجب أن يقوم على تفهم دوافع الناس إلى العمل . أي لماذا يعمل الناس
؟ كما يجب أن يقوم أيضا على تفهم الحاجات المختلفة للفرد سواء كانت حاجات
أولية وثانوية أو بيولوجية فسيولوجية ، أو نفسية اجتماعية . ويجب على
المنظمة إذا أرادت أن توفر جوا مناسبا من العلاقات الإنسانية أن تعمل على
توفير مناخ العمل المناسب لإشباع دوافع الناس للعمل وإشباع حاجاتهم بصورة
يمكن معها أيضا تحقيق الأهداف التي قامت المنظمة من أجل تحقيقها ، وبدون أن
هذه معادلة صعبة في كثير من الأحيان ، إذ يكون من العسير أحيانا التوفيق بين
رغبات الأفراد ودوافعهم وبين أهداف المنظمة . ولكن يتوقف نجاح العلاقات

الإنسانية في المنظمة على تحقيق التوازن بين هذين الجانبين . ومن ناحية أخرى يمكن أن ينظر إلا العلاقات الإنسانية على أنها تستهدف فيما تستهدف توفير ظروف أفضل للعمل من حيث مراعاتها للمبادئ التي تحكم العمل وتؤثر فيه بصورة مباشرة ، وهي لهذا تعمل من جانبها على التخفيف من الأثر السلبي لهذه العوامل كالتعب الجسمي والنفسي والتوتر العصبي وبذل مجهود زائد لا مبرر له أو قليل الناتج . وهذا يعني أن العلاقات الإنسانية ينبغي أن تستهدف التخلص من معوقات السلوك وتحسين نمط الأداء بما يؤدي إلى الاقتصاد في الوقت والجهد مع زيادة العائد أو المردود الانتاجي .

نظرية ماكجرجر McGregor :

أسهم دوغلاس ماكجرجر في حركة العلاقات الإنسانية بنظريته التي نادى فيها بضرورة تغيير المفاهيم الأساسية عن الأفراد في ظل الإدارة التقليدية . ويقدم لنا ماكجرجر قائمة بالفروض التي سلمت بها الإدارة التقليدية عن السلوك الإنساني وهي :

- ١ - أن الفرد المتوسط أو العادي لديه كراهية طبيعية نحو العمل وأنه لهذا يتجنب العمل إذا استطاع .
- ٢ - أنه يسبب هذه الكراهية الطبيعية نحو العمل لدى الفرد العادي فإن معظم الناس يجب إجبارهم وضبطهم وتوجيههم وتهديدهم بالعقاب حتى يمكن حملهم على بذل الجهد المناسب لتحقيق أهداف المنظمة .
- ٣ - أن الشخص العادي يفضل أن يوجه ويرغب في تفادي المسئولية ولديه طموح محدود كما أنه يريد الأمان قبل كل شيء .
- ويعتقد « ماكجرجر » أن الإدارة المتنورة يجب عليها أن تقوم على فروض أخرى تؤمن بها . ويقدم لنا ماكجرجر الفروض الآتية :
- ١ - أن بذل الجهد الجسمي أو العقلي في العمل هو شيء طبيعي مثل اللعب والراحة .
- ٢ - أن الإنسان يمارس التوجيه الذاتي والرقابة الذاتية من أجل خدمة الأهداف التي التزم بالعمل على تحقيقها .

- ٣ - أن الالتزام بالأهداف وظيفية للشباب المرتبط بالإنجاز أي أن الإثابة الناتجة عن الإنجاز تؤدي إلى تعزيز الالتزام بالأهداف .
- ٤ - أن الإنسان العادي في ظل الظروف المناسبة يتعلم كيف يتحمل المسؤولية .
- ٥ - أن القدرة على ممارسة درجة عالية نسبيا من التصور والذكاء والابتكار في حل المشكلات التنظيمية تتوزع على نطاق واسع بين الأفراد .

العوامل التي تسهم في تحقيق العلاقات الإنسانية :

يتضح من كلامنا السابق أن هناك عوامل تسهم بصورة مباشرة في تحقيق العلاقات الإنسانية السليمة . ومن ثم فإن العلم بهذه العوامل يساعد رجال الإدارة التربوية على زيادة كفاءتهم الإدارية والارتفاع بمستوى عملهم ومجموعاتهم وتحسين ظروف عملهم وزيادة مستوى أدائهم . ويأتي في مقدمة هذه العوامل ما سنعرض له بشيء من التفصيل في السطور التالية :

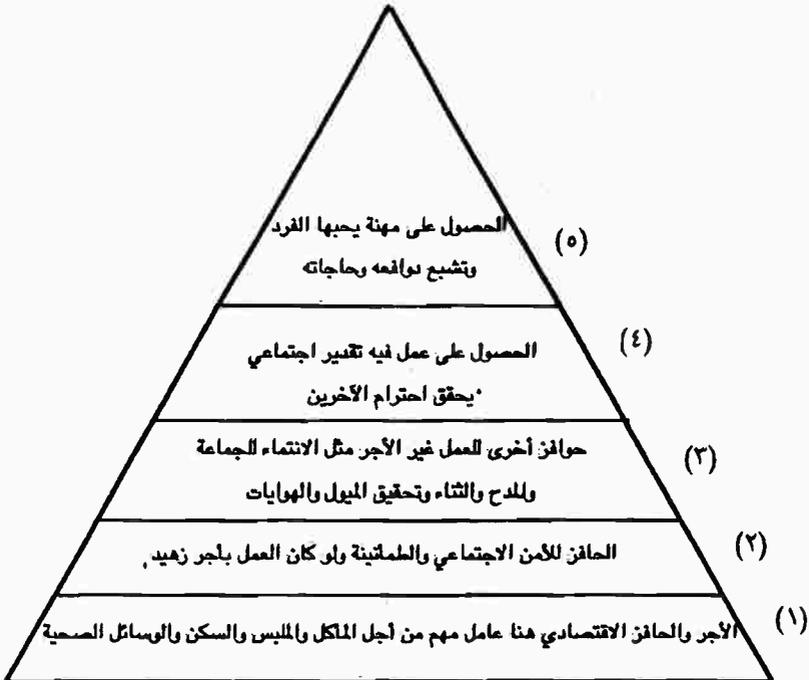
١ - معرفة الدافعية إلى العمل :

تعتبر معرفة الدافعية إلى العمل أو لماذا يعمل الناس المدخل الرئيسي لفهم العلاقات الإنسانية . وتقوم الدافعية إلى العمل في أساسها على ما يسمى بالتسلسل الهرمي للحاجات الإنسانية التي شرحها ماسلو Maslow . والواقع أن النظرية السابقة لما كرجر تتطابق مع هذا التسلسل الهرمي للحاجات الإنسانية . ويعتقد " ماسلو أن الإنسان حيوان محركة الرغبة وأنه إذا أشبعت رغبة ما لدى الإنسان فإنه سرعان ما تظهر رغبة أخرى في مكانها تتطلب الإشباع ، وأن هذه الرغبات تنتظم في مجموعة من المستويات حسب أهميتها في التسلسل الهرمي . وفي المستويات الدنيا توجد الحاجات الفسيولوجية . وهي الحاجة إلى الطعام والنوم والراحة . يليها في المستوى الأعلى حاجات الأمن والحماية ضد الأخطار والتهديد . يليها في المستوى الثالث الحاجات الاجتماعية وتشمل الحاجة إلى الانتماء والتقبل والأخذ والعطاء . يليها في المستوى الرابع حاجات الذات وتشمل الحاجة إلى الاحترام والتقدير والمكانة الاجتماعية . يليها في المستوى الخامس حاجات تحقيق الذات وتشمل التعبير عن الذات والنمو الذاتي والابتكار .

وهكذا يقسم ماسلو الحاجات الإنسانية إلى خمسة أنواع هي :

- ١ - الحاجات الفسيولوجية والبيولوجية (مثل الأكل والشرب والنوم والراحة .
- ٢ - الحاجة إلى الأمن والطمأنينة .
- ٣ - الحاجة إلى الانتماء والنشاط الاجتماعي .
- ٤ - الحاجة إلى التقدير والمكانة الاجتماعية .
- ٥ - الحاجة إلى تحقيق الذات .

والنوع الأول من الحاجات يعرف بالحاجات الأولية وعدم إشباعها يؤدي إلى هلاك الإنسان . أما النوع الثاني فيعرف بالحاجات الثانوية وإشباعها ضروري لإحداث الاتزان النفسي والاجتماعي للفرد مع بيئته ومجتمعه . ويمكن ترجمة هذه الحاجات إلى دوافع تدفع الإنسان إلى العمل والنشاط . ومن الطبيعي أن تكون هذه الدوافع مادية وغير مادية . ويوضح الرسم التالي دوافع العمل على أساس الحاجات الإنسانية السابقة بنفس الترتيب .



العمل مع الجماعة :

إن الإشراف على اختلاف مستوياته مجهود جماعي . فلم يعد في مقدور فرد أن يقوم بمفرده بكل متطلبات العمل الإشرافي لا سيما فيما يتعلق باتخاذ قرار أو حل مشكلة . وليست المسألة إذن متعلقة بأي طرق الإشراف أفضل ؟ العمل الانفرادي أو العمل الجماعي ؟ وسواء رغب رجل الإدارة أم لم يرغب فإنه سيجد نفسه مضطرا دائما إلى العمل مع جماعات .

بيد أن تقسيم جماعات العمل يتوقف على حجم العمل نفسه . ومن ثم قد تكون الجماعة صغيرة أو كبيرة وفقا لمقتضيات العمل ومتطلباته ، ويجب أن يكون دور كل فرد داخل الجماعة واضحا ومعروفا له ولبقية المجموعة . كما يجب أن يكون أساس العمل في داخل الجماعة هو التعاون لا التنافس ، وأن يتحلى كل فرد من أفراد المجموعة برحابة الصدر والتسامح .

ويجب أن تعمل المجموعة دائما على تقليل الخلافات بينها . وحيثما يظهر خلاف ينبغي أن يحل بالإقناع والاقتران والوصول إلى اتفاق جماعي . فهذه الطريقة أفضل بكثير من مجرد حل الخلاف عن طريق التصويت ورأي الأغلبية . وهي طريقة وإن كانت تبدو ديمقراطية ومطلوبة في بعض الأحيان إلا أنها لا تقضي على الخلافات في داخل المجموعة ، مما يضعف من التماسك الداخلي بين أفرادها . في حين أن الطريقة الأولى وهي طريقة الاتفاق تحقق التجانس والوحدة بين المجموعة وتؤدي إلى تماسكها وترفع من روحها المعنوية مما يؤدي إلى تقدم العمل وتحسين مستوى أدائه .

بيد أن هذا الاتفاق قد يكون خداعا أو مزيفا . فقد يفهم من صمت أحد الأفراد على أنه موافق تمشيا مع المبدأ القائل بأن « الصمت دليل الرضا أو الموافقة » في حين أن الصمت قد يكون وسيلة لتفادي الحرج في المعارضة أو نتيجة لخجل الفرد أو استحيائه . والاتفاق الحقيقي هو الذي يتأتي نتيجة شعور كل فرد بالحرية في التعبير عن رأيه بدون خوف أو قيود .

ويستطيع رجل الإدارة بطرق مختلفة أن يساعد مجموعته على الوصول إلى اتفاق أو إجماع بشأن اتخاذ قرار ما . فهو على سبيل المثال يستطيع أن يحدد الأفراد الذين يحاولون احتكار المناقشة والسيطرة على المجموعة ويحول بينهم وبين استغلال الموقف لصالحهم . ويمكنه من خلال توجيه بعض الأسئلة أن يحول

دون استمرار شخص ما في المجادلة والمعارضة بالباطل . كما يستطيع رجل الإدارة أن يعمل على جذب بعض الأفراد إلى الاشتراك في المناقشة ، وذلك بأن يطلب منهم إبداء الرأي أو النصيحة في الموضوع المطروح . ويجب أن يساعد رجل الإدارة مجموعته في الوصول إلى القرار بأن يركز جهود المجموعة على صلب الموضوع وجوهره ، دون الدخول في مناقشة مسائل جانبية تشتت جهد الجماعة ووقتها ، وكلما نجحت الجماعة في تركيز مناقشتها على الموضوع الأصلي زادت فرصة توصلها إلى القرار . وينبغي على رجل الإدارة أن يستخدم ذكائه وبصيرته في محاولة التوفيق بين الآراء المختلفة وتقديم بعض المقترحات أو الحلول الوسط التي تساعد على التقارب بين أفراد الجماعة وبالتالي تسهم في وصولها إلى اتخاذ القرار المناسب . وهناك عدة أمور ينبغي على رجل الإدارة أن يراعيها من أهمها :

**** تجنب المحسوبية والمجاملة في العمل . وعليه بدلا من ذلك أن يتعرف على إمكانيات كل فرد من العاملين معه وأن يسلم بوجود فروق بينهم ويعمل على حسن استغلال هذه الفروق لصالح العمل .**

**** أن تكون صلته بمرؤسيه رسمية لكن إنسانية في نفس الوقت مبنية على الاحترام . وعليه ألا يتبسط معهم أو يمزح معهم بما يقلل من هيئته أو أن ينادوه باسمه مجردا من أي ألقاب أو وظائف ، لأن مثل هذه الأمور تقلل من دوره كقائد لمجموعته .**

**** ألا يأخذ أية انتقادات تتعلق بالعمل على أنها انتقاد لشخصه وإنما عليه أن يتقبل النقد بهدوء ويحاول أن يفكر فيه بموضوعية بعيدة عن الغضب أو الانفعال .**

**** ألا يغتر بالسلطة الممنوحة له أو يسيء استغلالها ، فالسلطة مدعاة للفساد . وعليه أن يتذكر الحكمة القديمة التي عبر عنها أفلاطون في كتاب «الجمهورية» عندما قال « إن الناس يتخذون لأنفسهم دائما أبطالا يرفعونهم ويمجدونهم لدرجة العظمة . وهذا وحده ولا شيء غيره هو أصل ظهور الاستبداد والطغيان » . لأن العظمة لله وحده . إن القائد في أي مكان يكون في أول عهده بالسلطة متحسبا ومملوءا بالابتسامات ويحيى كل إنسان يقابله ولكنه سرعان ما ينقلب تحت هالة التمجيد إلى مستبد بالسلطة يسيء**

استخدامها . ومن هنا يجب أن يكون ذلك درسا يعيه رجل الإدارة فلا يفتر بالسلطة مهما طال عهده بها .

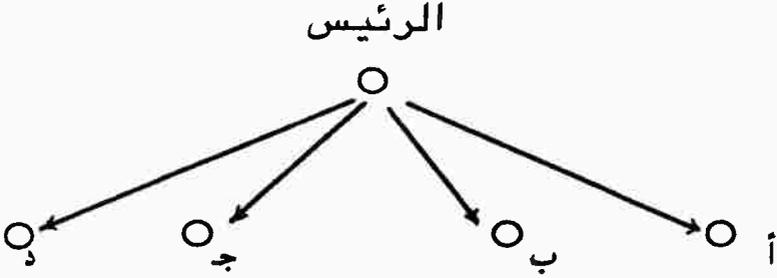
*** إن بعض القيادات الإدارية تظن أن تعاطفها يكون بجعل الآخرين أقراما . أى أنهم يبنون مجدهم على أنقاض الآخرين . ومثل هذا الأسلوب لا يضمن أية قيادة حقيقية على صاحبه . لأن الهدم لا يترتب عليه بالضرورة بناء . وعلى رجل الإدارة أن يتجنب مثل هذه الأساليب حتى تكون قيادته حقيقية وأصيلة وليست مفتعلة .

٢ - معرفة ديناميات الجماعة :

تتطقت العلاقات الإنسانية معرفة بديناميات الجماعة ، ويقصد بها بناء الجماعة وتركيبها والعلاقات التي تحكمها والتفاعل السلوكي والاجتماعي بين أفرادها . والمعرفة بهذه الديناميات مهمة لرجل الإدارة حتى يمكن توجيه الجماعة توجيهها سليما قائما على المعرفة العلمية الموضوعية بها ، وهناك بعض المبادئ الهامة التي يجب أن نضعها في الاعتبار إذا أردنا أن نوفر ظروفنا مناسبة لتماسك الجماعة وتفاعلها بطريقة بناءة . وفي مقدمة هذه الاعتبارات ما يأتي :

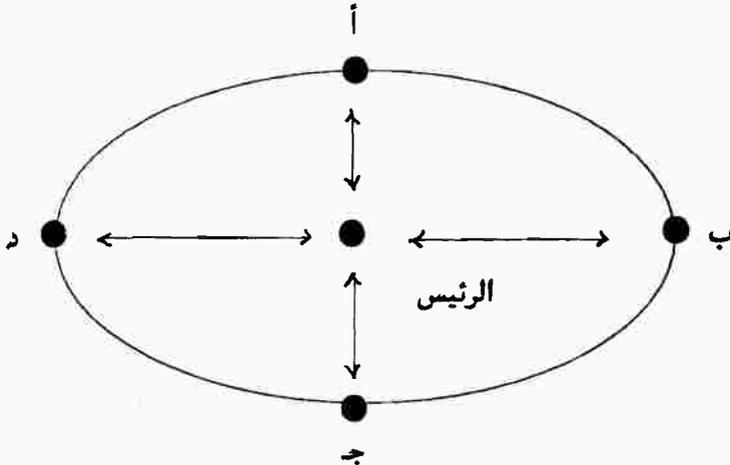
أ - توفير الاتصال الفعال : للاتصال أهمية كبرى في تماسك الجماعة وتفاعلها وتوجيهها لأنه يتعلق بنقل المعلومات والبيانات والمعارف المتصلة بالعمل . ويوجد فصل خاص فصلنا فيه الكلام عن الاتصال ووسائله يمكن الرجوع إليه لمزيد من التفصيل . وما نحب أن نشير إليه هنا هو أن الاتصال الفعال يتحقق من خلال التنظيم العلمي للاتصال وليس بمجرد الكلمات . نسمع بعض المديرين يقول مثلا ليس بيني وبين العاملين معي أي حجاب أو حاجز . إن بابي مفتوح للجميع في أي وقت . وهذه عبارة تبدو جميلة إلا أنها لا تعني وجود نظام جيد للاتصال . فكثيرا ما يحجم المرءوسون عن الدخول إلى رئيسهم رغم فتحه الباب أمامهم . كما أن معنى الباب المفتوح لا يعني فقط إمكانية دخول المرءوسين إليه وإنما يعني أيضا خروجه هو إليهم أو زيارتهم والحديث معهم . كما أن سياسة الباب المفتوح للاتصال قد يترتب عليها اضطراب العمل ويعوق الإنجاز بل ويضيع وقت الرئيس إذا لم يضع نظاما جيدا له .

ويتوقف نوع الأتصال على نوع القيادة أو الإدارة . فالأتصال الأوتوقراطي يكون من الرئيس إلى كل فرد بصورة مباشرة ويكون هو مركز الأتصال . بل إن أأتصال الأفراد ببعضهم البعض يكون من خلاله ، ويمكن تمثيل هذا النوع من الأتصال الأوتوقراطي بالشكل الأتالي :



ويتميز هذا النوع من الأتصال بالسرعة إلا أنه يعزل الأفراد عن الأتصال المباشر بعضهم ببعض . ويضع على الرئيس العبء كله في تنظيم الأتصال . وتكون أوامر الرئيس وتعليماته وفق هذا النوع من الأتصال ليست محل مناقشة من مرعوسيه لأنها تتم بصورة فردية لكل منهم . ومن ثم لا يستطيع الرئيس أن يعرف ما يمكن أن يسفر عنه أسلوبه في الإدارة إلا بعد ظهور النتائج بالفعل . ويترتب على ذلك ضياع فرصة تعديل الأسلوب في الوقت المناسب .

أما الأتصال الديمقراطي : فتقوم خطوطه في كل اتجاه بين الرئيس والمرعوسين وبين أنفسهم ، ويمكن تمثيل هذا النوع من الأتصال الديمقراطي بالرسم الأتالي :



ويتميز هذا النوع من الاتصال بأنه يسهل تبادل الآراء ونقل المعلومات في الوقت المناسب إلى كل أعضاء الجماعة .

ب - **المشاركة** : المشاركة عملية نفسية سلوكية تساعد الأفراد على إشباع حاجتهم إلى تحقيق الذات والتقدير الاجتماعي . كما أنها تجعل الفرد يحس بأهميته وأن له دورا يسهم به في توجيه العمل أو اتخاذ القرار . وتعتبر المشاركة مطلبا ديمقراطيا في الإدارة يمكن من خلالها زيادة فاعلية الإدارة وتنمية العاملين وتدريبهم وزيادة ارتباطهم بعملهم وتحمسهم له . وهذا يعني أن المشاركة تسهم بصورة مباشرة في تحقيق جو من العلاقات الإنسانية السليمة في العمل . ومن هنا كان من الضروري إشراك العاملين في كل ما يتصل بأعمالهم من تخطيط وتنظيم واتخاذ قرار وتنفيذ ومتابعة أي إشراكهم في كل خطوات العملية الإدارية.

ج - **التشاور** : يعتبر التشاور مظهرا عمليا للمشاركة . ولهذا ينطبق عليه ما سبق أن أشرنا إليه عن المشاركة . إلا أن التشاور يترتب عليه بالضرورة إيداء الرأي والنصيحة في حين أن ذلك ليس ضروريا في حالة المشاركة . فقد تتم المشاركة دون تقديم رأي أو نصيحة . ويعني التشاور احترام كرامة الفرد واحترام قدرته وإشعاره بالثقة في رأيه وتشجيعه على المشاركة في التوصل إلى البدائل والحلول لأية مشكلات قائمة . ويترتب على التشاور الوصول إلى قرارات أفضل نتيجة للحوار البناء وتبادل الآراء . كما أنه يزيد من تماسك الجماعة وزيادة إسهامها في العمل وحفزها عليه وهو ما يعتبر هدفا رئيسيا للعلاقات الإنسانية.

د - **الاهتمام بالنواحي النفسية والاجتماعية** : إن كثيرا من مشكلات العلاقات الإنسانية ينجم عن المشكلات النفسية والاجتماعية التي يواجهها الأفراد في حياتهم أو مجال عملهم . وقد يترتب على عدم معالجة هذه المشكلات مظاهر سلوكية تشير إلى ضعف العلاقات الإنسانية في المنظمة مثل كثرة حالات التغيب والانقطاع والمرض وانخفاض مستوى الأداء وكثرة الشقاق والخلافات والنزاع والشكاوي بين الأفراد . ولذلك ينبغي العمل على مواجهة المشكلات النفسية والاجتماعية للأفراد ووضع الحلول لها كلما ظهرت . وكثير من هذه المشكلات يمكن علاجه من خلال تفهم القيادة

التربوية لدورها واهتمامها بتوفير مناخ صحي مناسب من العلاقات السليمة بين الأفراد ومما يسهم في تحقيق ذلك أن يكون للمدرسة أو المنظمة برنامج شامل ترفيهي رياضي اجتماعي ثقافي . كما يجب الاهتمام بدراسة مظاهر المشكلات النفسية والاجتماعية التي تظهر دراسة فردية موضوعية للتعرف على أسبابها ومحاولة التغلب عليها .

الروح المعنوية :

يقصد بالروح المعنوية الجو العام الذي يسيطر على الجماعة ويوجه سلوكها . وتعتبر الروح المعنوية محصلة لكثير من العوامل التي تسود المدرسة أو المنظمة . كما أنها دليل واضح على نوع العلاقات الإنسانية السائدة . فانخفاض أو ارتفاع الروح المعنوية يمكن أن يستدل منه على سوء أو جودة العلاقات الإنسانية . وهناك مظاهر رئيسية يمكن أن يستدل بها على مستوى الروح المعنوية من أهم هذه المظاهر ما يلي :

١ - مستوى الأداء والإنتاج :

يعتبر مستوى الأداء والإنتاج مؤشرا موضوعيا علي مستوى الروح المعنوية فارتفاع مستوى الأداء والإنتاج يعني ارتفاع مستوى الروح المعنوية والعكس صحيح .

٢ - مدى استمرار واستقرار العاملين :

يعتبر استمرار واستقرار العاملين في عملهم مظهرا إيجابيا لمستوى الروح المعنوية وتماسك الجماعة . بينما يعتبر كثرة انتقال العاملين أو تركهم العمل مظهرا سلبيا ودليلا على انخفاض الروح المعنوية بينهم .

٣ - مدى غياب العاملين أو انقطاعهم عن العمل :

إن كثرة غياب العاملين أو انقطاعهم عن العمل يعتبر ظاهرة مرضية ودليلا واضحا على عدم رضا العاملين عن العمل . وهو ما يشير إلى وجود فجوة خطيرة في الروح المعنوية للمنظمة . ومن البدهي أنه يجب عند حدوث هذه الظاهرة الاهتمام بدراسة موضوعية لمعرفة أسبابها ومحاولة التوصل إلى الحلول الكفيلة بحلها والتغلب عليها .

٤ - مدس ما يسود الأفراد من شقاق أو نزاع أو خلاف بينهم :

إن كثرة النزاع أو الشقاق أو الخلاق بين الأفراد دليل على سوء الإدارة وفشلها ، ودليل على هبوط الروح المعنوية بين الأفراد بدرجة تهدد المنظمة . ولذلك يجب مواجهة هذه المواقف بكل حزم ومحاولة التوصل إلى الحلول التي تحقق الوئام والمحبة والتعاون بين الأفراد .

٥ - مدس كثرة الشكاوي والتظلمات :

تعبير الشكاوي والتظلمات عن حالة التذمر أو عدم الرضا عند الفرد نحو المنظمة . وقد يكون هذا التذمر فردياً أو جماعياً . ويعبر عن حالة حقيقية أو حالة وهمية لا تقوم على أساس . وقد تكون الشكاوي موقعة أو غير موقعة . وهي في كلتا الحالتين تشير إلى انخفاض في الروح المعنوية . وليس من الضروري أن تكون الشكاوي نتيجة سوء الإدارة وإنما قد تكون نتيجة لما قد يسود الجماعة من توتر داخلي . وفي هذه الحالة يجب على الإدارة الرشيدة أن تعالج أسباب هذا التوتر حتى يتحقق الانسجام بين الأفراد . كما يجب على الإدارة أيضاً أن تهتم بدراسة الشكاوي حتى ولو كانت فردية دراسة علمية موضوعية ، لأن تجاهلها قد يؤدي إلى تفاقم الحالة ووصولها إلى درجة يصبح معها من الصعب مواجهتها . فمعظم النار مستنصر الشرر ، كما يقوم المثل .

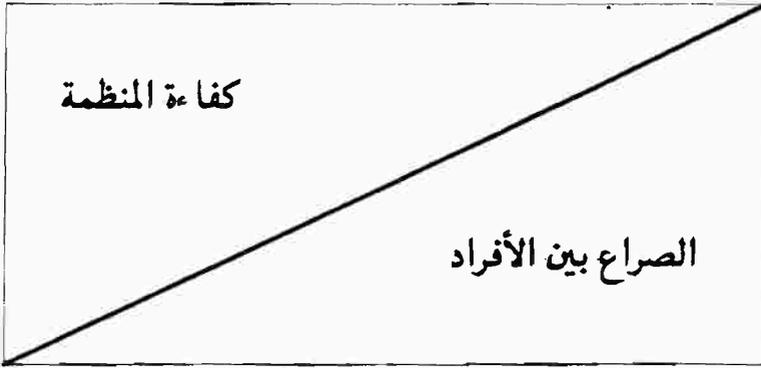
صراع الافراد وكفاءة المنظمة :

إن إحدى المشكلات العامة التي تنسحب بدرجات متفاوتة على كل المنظمات أن الأفراد لا يعملون معا في أمن وسلام . بل هناك دائما الاحتكاك وسوء التفاهم والخلافات والصراعات بين الأفراد وبين المجموعات . وأي سلوك أو تصرف غير طبيعي أو غير منطقي يقوم به أحد الأفراد يمكن تفسيره ومعرفة بواعثه إذا أمكن تحليل هذا السلوك في ضوء الرغبات والمشاعر الشخصية وضغوط الجماعة .

ويحتاج الفرد في المنظمة إلى التأقلم والتكيف من حين لآخر حتى تحافظ المنظمة على مستوى الروح المعنوية للجماعة بما يسمح باستمرار العمل في سهولة ويسر . وإذا لم يعمل المديرين المسئولون في المنظمة على معالجة الخلافات

والصراعات بين الأفراد في داخل المنظمة فإن ذلك سيؤدي بالضرورة إلى التقليل من درجة كفاءة المنظمة وبالتالي يقلل من إنتاجيتها . وهذا يعني بلغة الرياضيات أن درجة كفاءة المنظمة تتناسب تناسيبا عكسيا مع درجة الصراعات بين الأفراد العاملين بها . فكلما قل الصراع زادت كفاءة المنظمة والعكس صحيح وهو ما يوضحه الشكل التالي (Stoops : p128)

← زيادة الكفاءة



← قلة الصراع بين الأفراد

اهمية العلاقات الإنسانية :

منذ أوائل العقد الرابع والعشرين اتجه محور الاهتمام في دراسة الإدارة التعليمية إلى ميدان « العلاقات الإنسانية » على اعتبار أن لب المشكلة يتمثل في هذا الميدان وليس في الطرق الفنية أو الخطوات التي تتضمنها عملية الإدارة . ويعطي مفهوم « العلاقات الإنسانية في الإدارة » أهمية كبرى لتوافر المهارات العالية في هذه الناحية لدى رجل الإدارة ، إلى جانب عامل الكفاءة المهنية والخبرة بالطرق الإدارية . وقد تركزت غالبية البحوث في ميدان الإدارة حول دراسة جانب العلاقات الإنسانية ، ولذلك ارتبط مفهوم العلاقات الإنسانية بمفهوم الإدارة الديمقراطية ارتباطا وثيقا . ولا شك في أن العلاقات الإنسانية عامل هام في الإدارة ، فالقدرة على العمل مع الآخرين بطريقة بناءة هي من السمات الهامة التي يجب أن تتميز بها شخصية الإداري لا سيما في ميدان التعليم والخدمات الاجتماعية . فالقيادات الإدارية الناجحة هي التي تحظى بتقدير كبير من الآخرين وهي التي تستطيع أن تلهم الآخرين وتستفيد بأحسن ما لديهم كأفراد وجماعات

في تعاون مثمر فعال . هذا مع توافر قدرة على امتداح عملهم بدقة وتوافر اهتمام إنساني كبير بالأفراد والاستجابة لمشاعرهم وأحاسيسهم . وكان لحركة العلاقات الإنسانية تأثير كبير على الإدارة التعليمية . وفي دراسة قام بها « جريفت Gerffiths » وجد أن ناظر المدرسة الناجح هو الناظر الذي يتبع طريقة ديمقراطية في إدارة المدرسة وهو الذي يحل مشاكل العاملين وهو الذي يعطي سلطات للآخرين . « وكورنل Cornell » في دراسة للتنظيم الاجتماعي للمدرسة أولى اهتماما كبيرا بجانب العلاقات الإنسانية في التنظيم ، وقد وجد من دراسته أن المناخ أو الجو العام لتنظيم المدرسة أهم من الجانب الإداري البحث . وأن شعور المدرس وإحساسه نحو المدرسة ربما كان أهم من مجال اتساع سلطاته . وقام جنكنز D. Jenkins وبلاكمان C.Blackman بدراسة العلاقات بين السلوك الإداري لنظار بعض المدارس الابتدائية وإنتاجية المدرسين في تطوير المناهج ، وتوصلا إلى نتيجة ربما كانت غير متوقعة إلى حد ما ، وهي أن العلاقات الإنسانية وإن كانت عاملا هاما في الإدارة التعليمية إلا أنها ليست كافية . وقد مهدت هذه البحوث وبحوث أخرى لتحويل مراكز الاهتمام في دراسة الإدارة ، وابتدأ عامل العلاقات الإنسانية يقل الاهتمام به إذ ظهرت محاور اهتمام أخرى في دراسة الإدارة .

نقد العلاقات الإنسانية :

على الرغم من أهمية العلاقات الإنسانية فإن بعض الباحثين يرى أن توافر جانب « العلاقات الإنسانية » في شخصية الرئيس ليس الشرط الوحيد للإدارة الجيدة الناجحة فالواقع أن هناك خطرا من كون العلاقات بين الرئيس والمرؤسين بالغة الاندماج والألفة نظرا لأن الرئيس في هذه الحالة قد يصبح منغمسا بصورة شخصية في علاقاته مع المرؤسين إلى درجة لا يستطيع منها مخرجا أو منفذا ، مما يؤدي إلى عدم قدراته على النجاح في عمله . فالإدارة الناجحة تتطلب عدم التدخل الشديد في عمل المرؤسين وتتطلب وجود التحديات التي تثير الاهتمام بالعمل والتحمس له والقدرة على إنجازها . وهذا يتطلب عدم وجود ألفة اجتماعية بين الرئيس والمرؤسين . فوجود مسافة اجتماعية أو استقلال اجتماعي بين الرئيس والمرؤسين يساعد على القيادة الإدارية الناجحة . وقد توصل فيدلر F.Fiedler إلى هذه النتيجة في مجموعة دراسته A Note on Leadership Theory

وعلى حد كلمات فيدلر نفسه : « إن القيادات التي تجعل بينها وبين مرعوسيه مسافة تتميز وحدات عملها بأنها أكثر نجاحا من القيادات التي تكون على صلة أقرب بمرعوسيه » . إن عدم الانغماس الاجتماعي للرئيس مع المرعوسين يساعده على الاحتفاظ بالاستقلال الانفعالي ، وأن يحتفظ باتزانه وثباته في تصرفه للأمور . وتشير الدراسات إلى أن استقرار وثبوت المدير في تصرفاته يساعد على تنمية الولاء والثقة من جانب مرعوسيه . بل وما يساعد على تنمية التضامن بين مرعوسيه ألا ينغمس في علاقات بعضهم مع بعض .

. وقد قام مالكولم ماكنير Malcom Menair الأستاذ بمدرسة إدارة الأعمال بجامعة هارفارد بهجوم واسع الانتشار على العلاقات الإنسانية في مقالة له في الستينيات Too Much Human Relations وعبر عن إحساسه بأن هناك قلقا زائدا من جانب الرئيس أو المدير نحو مشاعر الناس وأنه يجب أن يعطي اهتماما أكثر لأداء العمل إذا أراد أن يحقق الكفاءة والفعالية لأدائه ولمنظمته . وقد عبر عن مخاوفه من أن الناس أو الأفراد أصبحت فيهم « ليونة » ، وبعض الناس يفهم العلاقات الإنسانية على أنها تعني « لطف أو رقة المعاملة » . وقد نظر إلى ذلك من جانب النقاد على أنه يؤدي إلى إهمال أداء العمل . وقد ذهب نقاد العلاقات الإنسانية إلى أنها ستؤدي إلى التهاون أو المبالغة في اعتبار مشاعر الناس ومراعاة أحاسيسهم .

وهناك أيضا آخرون هاجموا العلاقات الإنسانية مثل إريك فروم E.Fromm وبيتر دراكر P.Drucker . ولكن هل يعني هذا أن ميدان العلاقات الإنسانية في الإدارة بدأ يفقد أهميته ؟ الواقع أنه ما زال لهذا الميدان أهميته وسيظل محتفظا بهذه الأهمية ما دام العنصر البشري يشكل عنصراً هاماً في الإدارة .