

العلاقات الإنسانية فى الإدارة المدرسية

د / إبراهيم محمد خضير (*)

مقدمة

تكوين علاقة إنسانية نشطة عملية على جانب كبير من الأهمية فى ميدان التربية والتعليم ، وينسحب هذا بالطبع على كل الفئات البشرية المكونة لهذا الميدان سواء ممن هم مديرين، أو معلمين، أو موجهين تربويين، أو رؤساء، أو تلاميذ ، ولا تقتصر هذه العلاقات على العلاقات الداخلية للفئة الواحدة، وإنما تشتمل أيضاً علاقاتها الخارجية مع الفئات الأخرى. وهنا ندرك مدى تعقد العلاقات الإنسانية وتعدد اتجاهاتها فى هذا الميدان.

لقد شاب العملية التعليمية- فى الماضى داخل المدرسة وخارجها- لون من الصور السيئة كالضغط والسيطرة والتمسك بحرفية الأنظمة وإعطاء الأولوية للمال على الإنسان ولوسائل التعليم على المعلم والتلميذ وللروتين الإنسانى يتطلب هذا تغييراً جذرياً داخل إطار العملية التعليمية من حيث فلسفتها وأساليبها.

ولما كانت العلاقات الإنسانية التى تسود أفراد المجتمع التربوى لها آثارها فى نفوس المعلمين وآثارها العميقة فى تشكيل الأجيال الصاعدة أصحاب المستقبل ورجاله؛ لذا لزم تحقيقها داخل المؤسسات، وإن لم نحقق ذلك فإن العناصر التى ندفع بها لصناعة المستقبل سوف تكون نتاجاً ضعيفاً لسوء المناخ التعليمى.

(*) أستاذ مشارك بقسم التربية، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

المبحث الأول

الإطار النظري للدراسة

مشكلة الدراسة :-

فى الواقع إن نظرية العلاقات الإنسانية - وفى الإدارة المدرسية خصوصاً - تقوم على أساس حفز الأفراد للعمل مع بعضهم البعض فى تعاون إنتاجى بينما تقدم لهم الحوافز والمكافآت الاقتصادية والنفسية والاجتماعية.

وتتطلب دراسة العلاقات الإنسانية - باعتبارها أداة من أدوات الإدارة - فهم عدد من العوامل المتداخلة والمعقدة، دراسة الفرد العامل والعمل الذى يقوم به ، وأثر كل من التنظيم الرسمى وغير الرسمى عليه ، كذلك فإن البيئة الاجتماعية للعمل تتفاعل وتؤثر على سلوك الفرد.

وتعتمد نظرية العلاقات الإنسانية فى الإدارة إلى حد كبير على الاكتشاف ونتائج العلوم السلوكية سواء بالنسبة لمبادئها أو طرق وأساليب ممارستها والعمل بها.

كما أن هذه النظرية تؤمن بأن السلطة ليست موروثه فى القائد التربوى ، ولا هى نابعة من القائد لأتباعه فى المدرسة ، فالسلطة فى القائد نظرية وهو يكتسبها من أتباعه من خلال إدراكهم للمؤهلات التى يمتلكها هذا القائد ، ومن ضمن مسؤوليات مدير المدرسة أن يتعرف ويفهم ويحلل حاجات المدرسة والتلاميذ وليقدر أهمية التوفيق بين الحاجات المدرسية والتلاميذ وحاجات المدرسة^(١).

ولا يقتصر أصحاب هذه النظرية أن ينخرط الإدارى فى علاقات شخصية مباشرة مع العاملين، بحيث لا تعود هناك مسافات اجتماعية تفصل بين الإدارى والمرؤوسين ، لأن جهود الإدارى فى هذه الحالة تشتت بعيداً عن الهدف الإنتاجى للمؤسسة ولكن ما يتوخاه أصحاب النظرية هو مراعاة الأبعاد النفسية والاجتماعية التى تجعل العاملين يؤدون دورهم بدون اللجوء للمراوغة ومقاومة السلطة؛ لأن العاملين يتطلعون دائماً إلى

(١) الخواججا: على أحمد (٢٠٠٤م) الإدارة التربوية الحديثة، دار الفكر العربى ، بيروت، ٢٠٠٤م، ص ٤١.

نوع من الفهم المشترك يجعل السلطة تشعرهم بأن مصلحتها أن تنظر فى شأنهم بعناية مثلما تولى متطلبات العمل عنايتها خصوصا فى مجال الإدارة المدرسية. إن المرؤوس فى مجال الإدارة المدرسية الذى لا يكون معوقا بمشكلات يستطيع أن يركز فى العمل التربوى. فتقل الأخطار التى يرتكبها وتزداد وجوه التكامل بين عمله وأعمال الفريق ، ويحافظ على التعاون مع الأفراد دعما لاستمرارية المؤسسة ونجاحها وبهذا يضمن المحافظة على الأوضاع التربوية القائمة التى يرغبها^(١).

والعلاقات الإنسانية فى الإدارة المدرسية هو ذلك الجو الانفعالى الإيجابى المبني على المعاملة الطيبة والأخلاق والقيم الإسلامية والاحترام وتقدير المسؤولية والتعاون والمساواة والعدل والصدق والأمانة والمحبة والألفة والتدريب المتمثل فى سلوك العاملين بالإدارة المدرسية وتفاعلهم لبعضهم البعض^(٢)، من هنا فإن سوء العلاقات الإنسانية فى الإدارة المدرسية لها مردود سلبى على العملية التربوية وبالتالي لا يتم تحقيق أهداف السياسة التعليمية .

لذا لابد من تفعيل دور العلاقات الإنسانية فى الإدارة المدرسية حتى يتم تحقيق أهداف السياسة التعليمية للدولة.

وتبرز أهمية العلاقات الإنسانية فى كونها تضى على رجل الإدارة التعليمية المهارات العالية والكفاءة المهنية والخبرة الإدارية بأسلوب وتصرف إنسانى داخل نطاق عمله.

وتنطلق أهمية العلاقات الإنسانية من أنها عامل هام فى الإدارة ، وهى التى عن طريقها يمكن العمل مع الآخرين بطريقة بناءة، وهى بهذا تظل من الصفات أو السمات الهامة التى يجب أن يتحلى بها الإدارى، وتتميز بها شخصيته خصوصا فى ميدان الخدمات الاجتماعية والتعليم، والقيادة الناجحة هى التى بإمكانها تسخير الآخرين، وتحظى برضاهم وتقديرهم ، وتستفيد بأحسن ما لديهم من أعمال وخبرات ، سواء

(١) عريش: محمد خليل (٢٠٠١م) النظريات الحديثة فى الإدارة المدرسية، دار الشرق للنشر، القاهرة (٢٠٠١)، ص ٢٥ .

(٢) فاضل: محمود صديق (٢٠٠٥ م) النظرية فى النلية التعليمية ، دار النهضة العربية، القاهرة ٢٠٠٥ م، ص ٢٣ .

أكانوا أفراداً أم جماعات ، وذلك في تعاون شمر فعال ، وهى التى من شأنها تقدير أعمال هؤلاء ، وتراعى الجانب الإنسانى الذى يؤكد على الاهتمام بالأفراد والجماعات ، ومراعاة ظروفهم ، والاستجابة لمطالبهم ، والإحساس بمشاعرهم والعمل على إشباع حاجاتهم .

أهمية الدراسة:-

١- قلة الدراسات والبحوث فى مجال العلاقات الإنسانية فى الإدارة المدرسية (حسب علم الباحث).

٢- إلقاء الضوء على أهداف وأهمية العلاقات الإنسانية فى مجال الإدارة المدرسية وأيضاً أسس العلاقات الإنسانية فى المؤسسات التربوية

أهداف الدراسة:- تهدف هذه الدراسة إلى ما يلى :-

١- مساعدة العاملين بالمؤسسات التربوية على فهم أفعال وتصرفات الآخرين فى هذه المؤسسات لتفعيل دور الإدارة المدرسية.

٢- مساعدة العاملين بالمؤسسات التربوية على القيام بواجباتهم ومسئولياتهم بصورة فعالة خصوصاً فى مجال الإدارة المدرسية

تساؤلات الدراسة:-

تجيب هذه الدراسة عن التساؤلات الآتية:-

١- ما هى أسس وعناصر العلاقات الإنسانية فى الإدارة المدرسية ؟

٢- ما هو دور مدير المدرسة فى تكوين العلاقات الإنسانية ؟

٣- ما هى العلاقة الإنسانية بين مدير المدرسة والمعلم والتلاميذ ؟

الدراسات السابقة

ومن الدراسات السابقة الخاصة بالعلاقات الإنسانية ما يلى :

- ١- دراسة "إبراهيم بن عبد الرحمن الطنجيس"^(١)، وكان من أهم نتائجها أن إثارة دوافع الأفراد هو العامل الأساسى فى العلاقات الإنسانية وأن العلاقات الإنسانية تسمى من خلال التفاهم والتعاون إلى إشباع الحاجات الفردية وتحقيق الأهداف التنظيمية بدون تضارب.
- ٢- دراسة "الجبهان"^(٢) فكانت تهدف إلى التعرف على أسس ومبادئ العلاقات الإنسانية فى الإدارة المدرسية وكان من أهم توصيات هذه الدراسة ما يلى:-
- ١- ضرورة مشاركة العاملين فى اتخاذ القرارات فى معظم الأحوال لتحقيق الكفاية الإنتاجية وإشباع الحاجات الإنسانية.
- ٢- لابد من تعزيز روح الفريق خصوصاً فى مجال الإدارة المدرسية على أساس أن روح الفريق عنصر أساسى، فالتعاون وروح الفريق يتحققان معاً وكل منهما يؤدي إلى تحقيق الآخر فى المواقف التى يعمل فيها الأفراد لتحقيق أهداف مشتركة.
- ٣- دراسة "كورنل"^(٣) والتى كانت تهدف إلى ربط العلاقات الإنسانية بالتنظيم المدرسى، فقد أولت هذه الدراسة للتنظيم الاجتماعى للمدرسة اهتماماً كبيراً بجانب العلاقات الإنسانية فى التنظيم، وقد وجد أن شعور المدرس نحو المدرسة أهم من مجال اتساع سلطاته.
- ٤- دراسة "جميس س. دوس"^(٤) فقد وجد أن مدير المدرسة الناجح هو الذى يتبع طريقة ديمقراطية فى إدارة المدرسة ويحل مشاكل العاملين ويعطى سلطات للآخرين.
- كما بينت الدراسة إلى أن العلاقات الإنسانية تعطى لهذا المدير سلطات غير رسمية أقوى من الرسمية تساعد على ممارسة القيادة الناجحة وتقبل الآخرين لتوجيهاته التابعة من مشاركتهم فى كافة خطوات العمل فى اليوم المدرسى الناجح.
- ٥- دراسة "هالين"^(٥) والتى كانت توضح مدى العلاقة بين القائد وبين أعضاء

(١) إبراهيم عبد الرحمن الطنجيس وعمار الجربلى، العلاقات العامة والعلاقات الإنسانية، الرياض، ١٤٠٥ هـ.

(٢) سليمان عبد الرحمن الجبهان، الإدارة والعلاقات الإنسانية، مطبوعات شهادة، ١٤٢٦ هـ.

(٣) Kosnis, Principales of Erementary Ere.entary Education Eohory Newyo .1999

(٤) جميس س. دوس، الأسس العامة لنظريات التربية، ترجمة صالح عبد العزيز، مكتبة النهضة المصرية بدون تاريخ

(٥) HALPIN, Student Reaction to teaches personality education administration and suresvision, 2003

الجماعة، فقد توصل هالين في تلك الدراسة إلى أن القائد المؤثر هو الذى يرسم بوضوح العلاقة بينه وبين أعضاء الجماعة ويقيم أنماطاً جيدة للمؤسسة التى ينتمى إليها، متضمنة قنوات للاتصال، وفى نفس الوقت يعكس سلوكه روح الصداقة والثقة المتبادلة والاحترام والدفء فى علاقته بالجماعة.

٦-دراسة (ر. ف. ديرون)^(١) والى تهدف الى تفعيل فلسفة العلاقات الإنسانية فى مرحلة التعليم الأساسى والى كانت من أهم نتائج دراسة هى أنه كلما اتضحت الأسباب بالشرح والتفسير فى إطار من الاستقلالية كلما زاد شغف الفرد لإتيان العمل " إن المفروض أن تقدم الأسباب وتشرح فى إطار من التفاهم المتبادل لا على أساس أن واحداً يفرض عليه أن يستمع للشرح والتوقعات ولعله من السطحية اقتراض أن كل ما يقوله ويفعله الطفل صواب أو أن الاهتمام بمصالح الغير وأخذها فى الاعتبار وحب العدالة .. وغيرها يمكن تعلمها دون أن يتخلى الطفل عن رغباته كارهاً.

٧-دراسة "الر" وقد أوضح فى دراسته حول العلاقات الإنسانية بين المعلم وتلاميذه إلى أن سبب الصراع الحتمى هو أن المعلمين يجبرون التلاميذ على التعلم. فإذا سمح للتلاميذ أن يتعلموا بما يهتمون به فقط وبطريقتهم الخاصة، وإذا كانت هناك مرونة فى أسلوب مفهوم النظام داخل الفصل كشرط ضرورى للتعليم وإذا اعتبر المعلمون أنفسهم مجرد مساعدين وأصدقاء، عندئذ ستصبح الحياة جميلة داخل الفصل الدراسى.

فى ضوء الدراسات السابقة يمكن للدراسة الحالية أن تساهم فى تفعيل العلاقات الإنسانية فى الإدارة الإدراسية من خلال العلاقة بين مدير المدرسة والمعلمين، والعلاقة بين المعلمين والتلاميذ، والإعاقاة بين مدير المدرسة وجميع العاملين بالمدرسة.

(١) ر. ف. ديرون، فلسفة التعليم الابتدائى، ترجمة سعد مرسى، القاهرة، عالم الكتب، ١٩٩٩م.

المبحث الثالث

العلاقات الإنسانية في الإدارة

يعتبر هذا الاتجاه حلقة الوصل بين الاتجاه التقليدي الكلاسيكي في الإدارة، وبين الاتجاهات والنظريات الحديثة فيها، فقد ظهر هذا الاتجاه نتيجة لعيوب الاتجاه الكلاسيكي المتمثلة في الشكلية والرسومية والجمود، والتي أحدثت ردود فعل من قبل عدد من المهتمين بالسلوك الإداري ومن بينهم ماري باركر فوليت ((M.P.FOLLETT الأمريكية والتي كانت من أوائل الذين أدركوا أهمية العوامل الإنسانية في التنظيمات الإدارية تكمن في تطوير علاقات إنسانية متوازنة داخل هذه التنظيمات^(١).

ولكن أفكارها لم تكن بالقوة التي أحدثتها دراسات التون 'مايو' وزملائه حول السلوك الإداري للعاملين في أحد أكبر المصانع بمدينة شيكاغو مصنع هوثورن التابع لشركة وسترن الكترنك، فقد تركزت دراسات هوثورن حول عوامل وأسباب الرضا الوظيفي للعاملين وبينت أن الزيادة في الإنتاج لا يمكن ردها إلى الحوافز المادية وحدها، أو تحسين ظروف العمل كالإضاءة وقلة الضوضاء وساحة المكان، بل اكتشفت أن أثر الجماعة وزملاء العمل وعاداتهم وأفكارهم تعتبر عوامل على درجة كبيرة من الأهمية في سير العملية الإدارية، وكانت النتيجة التي خرج بها مايو من تجاربه، هي أنها تتكون وتتفاعل بتأثير العلاقات الشخصية وغير الرسمية بين جماعات العاملين^(٢).

وبناء عليه فإن الاستجابة لمطالبهم وتلبية رغباتهم وإشباع حاجاتهم الاجتماعية تصبح محور السلوك الإداري.

وكان من نتائج هذه الجوانب هذا الطرح الإداري الذي طرحه مايو والذي اهتم فيه علماء النفس وعلماء الاجتماع بالجوانب الإنسانية بعمليات الإنتاج، حيث أحدث نقلة وتغييرا في اتجاهات الإدارة، فلم تعد العملية اقتصادية كما رآها "تايلور"، أو ما اقترحه "فايول" من تقسيم إداري جامد، أو البيروقراطية الإدارية السلطوية التي طرحها فيبر، بل

(١) عبد الباقي: أحمد بسان (٢٠٠٣م) مدخل إلى الإدارة التربوية، دار الرابطة للنشر، دمشق، القاهرة ٢٠٠٣م، ص ٣٢.

(٢) المرجع السابق، ص ٣٣.

العلاقات الإنسانية والتفاعل الاجتماعي ، حيث ركز على أهمية تنمية العلاقات الإنسانية في مواقف العمل والإنتاج ، فهو يؤمن بأن زيادة الإنتاج تعتم على ارتفاع الروح الجماعية والتعاون . وبذلك فإن هذه النظرية قد ربطت بين الإنتاجية وأساليب القيادة، والتوجيه الإداري والطمأنينة والاستقرار والرضى عن العمل^(١) .

وقد ظهرت عدة نظريات في السلوك والعلاقات الإنسانية ومنها:

نظرية مازلو في تدرج الحاجات:

يسمى البعض بنظرية تدرج الحاجات ، وهي التي تبنى على أساس أن المحرك الرئيسي للفرد هو الحاجة إذ إنه عندما تعطل آلة فمن السهولة بمكان معرفة سبب العطل ، وما تحتاجه الآلة لتعود للعمل ، ففى حين إصلاح العطل تعود الآلة للعمل كما كانت ، بينما عندما يتعطل إنسان عن العمل ، فإنه من الصعوبة بمكان معرفة سبب ذلك ، ومن الصعوبة أيضا معرفة كيفية إرجاعه للعمل ، لهذا انطلقت هذه النظرية من فرضية أن الإنسان لا ينتج ولا يعمل إلا برضاه ، وأنه إذا عمل بالإكراه فلا ينتج ، فقد يضر ويعطل الإنتاج ، وأن لكل إنسان وتر حساس لا يستجيب لك إلا إذا ضربت على هذا الوتر ، وفي نظرية مازلو يرى أن هذا الوتر هو الحاجة ، وأن الإنسان إذا أردت منه أى شئ، عليك أن تأتيه من جانب الحاجة الملحة عليه كما يراها هو ، لا كما تتصورها أنت .

فالحاجة هي مركب نقص يعانىه الإنسان ، وهي فراغ يشعر به ، ويسعى ملئه ، وهي فجوة تنغص على الإنسان سعادته ، لهذا يسعى لسده هذه الفجوة وأن الحاجة قد تدفع إلى النهب والسطو والسرقة وارتكاب الجرائم ، وبذلك فإن :

الحاجة = الحالة المتوقعة = الحالية

وقد قسم مازلو في نظريته الحاجات إلى نوعين:

١- الحاجات الأساسية.

(١) المرجع السابق، ص ٣٣

٢- الحاجات الثانوية.

الحاجات الأساسية: هى فى نظر مازلو الحاجات الأولية التى يسعى الإنسان لإشباعها، فإذا ما تم له ذلك سعى لإشباع الحاجة التى تليها، ثم التى تليها، حتى الحاجات الثانوية، ولهذا سماها نظرية تدرج الحاجات، على أن مازلو قد قسم الحاجات الأولية إلى خمس مستويات هى:

١- الحاجات الأساسية - أكل - شرب - نوم - جنس .

٢- الأمن والطمأنينة.

٣- الانتماء.

٤- المكانة والتقدير.

٥- تحقيق الذات.

تحقق الذات

المكانة والتقدير

الانتماء

الأمن والطمأنينة

الحاجات الأساسية

أكل - شرب - نوم - جنس

غير أن هناك عدة ملاحظات على هذه الحاجات منها:

١- إنها عامة إلى كل الناس ولا بد من إشباعها ولا غنى لأحد عنها.

٢- أن الحاجة التى لم تشبع تكون هى المسيطرة على السلوك.

٣- أن الشخص لا يفكر فى إشباع الحاجة الثانية إلا بعد إشباع الحاجة الأولى والثالثة بعد الثانية والرابعة بعد الثالثة وهكذا.

٤- أن الحاجة الثانية تظهر قبل إشباع الأولى والثالثة تظهر قبل إشباع الثانية والرابعة قبل إشباع الثالثة وهكذا جاءت حكمة الله في عباده أن حاجاتهم وآمالهم لا تنقطع عند حد.

الحاجات الثانوية:

والحاجات الثانوية هي امتداد للحاجات الأساسية ، فإذا أشبع الإنسان حاجته الأساسية تدرج منها إلى محاولة إشباع الحاجات الثانوية ، غير أن الحاجات الأساسية واضحة، ولكن الحاجات الثانوية أكثر غموضاً من الحاجات الأساسية ، ولهذا من الصعوبة بمكان معرفتها.

ومن هذه الحاجات ما يلي :

- ١- المكانة والتقدير
 - ٢- تحقيق الذات.
 - ٣- الرضا عن العمل.
 - ٤- كسب علاقات في العمل .
 - ٥- كسب صدقات ودية.
- وهناك عدة خصائص تميز الحاجات الثانوية منها^(١).

- ١- أنها شديدة التأثير بالخبر التي يمر بها الفرد.
- ٢- أنها تتنوع في النمط والمكانة من شخص لآخر.
- ٣- أنها تتغير في داخل الفرد ذاته.
- ٤- أنها تتغير في إطار الجماعة ولا تعمل منفردة.
- ٥- أنها تختفي عن الإدراك والمعرفة الواعية.

(١) ديفرز: كيث (٢٠٠٣م) السلوك الإنساني في العمل ، الأنجلو المصرية للنشر، والتوزيع، القاهرة٢٠٠٣م، ص ٦٢ .

- ٦- أنها مشاعر غامضة وليست كالحاجات الفسيولوجية.
- ٧- أنها تؤثر فى السلوك بصفة عامة ويقال (بأننا منطقيون فقط بالدرجة التى تسمح بها مشاعرنا).

على أن "مازلو" يرى أنه عند دراسة حاجات الفرد يجب ملاحظة:

- ١- أهمية الحاجة من وجهة نظر الفرد.
- ٢- معرفة درجة الإشباع المطلوب الوصول إليه.
- ٣- معرفة الإشباع الفعلى عند الفرد.
- ٤- إدراك الفرد لمستوى الإشباع المطلوب.

المبحث الثالث

العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية

أولى الإسلام عناية بالغة لإعداد الفرد للعلاقات الإنسانية السامية بشئى جوانبها وتمثل هذه العناية فيما يلي :

- ١- علاقة الفرد بخالقه التى تحقق للفرد أمن النفس والاطمئنان والاستقرار فى الحياة، قال تعالى : ﴿ الَّذِينَ آمَنُوا وَتَطْمَئِنُّ قُلُوبُهُمْ بِذِكْرِ اللَّهِ أَلَا بِذِكْرِ اللَّهِ تَطْمَئِنُّ الْقُلُوبُ ﴾ [الرعد: ٢٨].
- ٢- علاقة الفرد بأحداث الحياة استجابة كاملة لا استغلال أو انتهازية أو نفعية فيها، بل بتعاون وتبادل فى المنفعة وإيثار لمصلحة الجماعة على المصالح الشخصية.
- ٣- علاقة الفرد بالمجتمع: سلوك الفرد ونوعية وتقيل الجماعة له ، وكلما كان سلوك الفرد مهذباً قبلته الجماعة.

والإسلام حينما أولى العلاقات الإنسانية فى المجتمع عناية كبيرة لأنها سمة تربوية يتناقلها الأبناء عن الآباء باعتبارها تراثاً يتوارثونه ويعطى لحياتهم مذاقاً خاصاً.

ومظاهر العلاقات الإنسانية فى المجتمع متعددة بقدر تعدد علاقات الفرد بغيره، فقد تكون للوالدين أو للآخرين، وقد تكون للجار وللزميل فى العمل أو للشريك فى التجارة أو المرءوس أو الرئيس ولم يترك الإسلام علاقة من تلك إلا ونظمها؛ ضماناً لاستمرارها راقية وسامية ومن هذه المبادئ والنماذج ما يلي :

١- مبدأ الإيمان بالله والاندفاع لتحقيقه.

٢- مبدأ الشورى.

٣- مبدأ التعاون.

٤- مبدأ رعاية الطبيعة البشرية للأفراد.

٥- مبدأ التكافل.

٦- مبدأ حسن الجوار.

- ٧- مبدأ الرعاية والمسؤولية.
- ٨- المحافظة على ولاء المسلمين بعضهم لبعض.
- ٩- مبدأ عدم الخداع بين الأفراد والجماعات.

أما عن معنى العلاقات الإنسانية فإن هناك عدة معانٍ يستخدم بها مفهوم العلاقات الإنسانية ، ولكنها بالمعنى السلوكي ، يقصد بها عملية تنشيط واقع الأفراد في مواقف معينة ، مع تحقيق توازن بين رضائهم النفسي ، وتحقيق الأهداف المرغوبة ، ومن هنا يمكن أن نفهم بسهولة أن الهدف الرئيسي للعلاقات الإنسانية في الإدارة تدور حول التوفيق بين إرضاء المطالب البشرية والإنسانية للعاملين وبين تحقيق أهداف المنظمة. (١)

كما ذكر بعض علماء التربية بأن العلاقات الإنسانية هي تلك العلاقات التي تقوم على المعاملة الطيبة وتستند إلى الفضائل الأخلاقية والقيم الإنسانية السوية وتستمد مبادئها من تعاليم الإسلام بحيث تجافي التضليل والخداع بكافة أساليبه ومظاهره وتقوم على التبصير والإقناع (٢) ..

عناصر العلاقات الإنسانية:

- ١- إرضاء إشباع الحاجات الإنسانية وما يرتبط بها من الدوافع.
- ٢- رفع الروح المعنوية للعاملين.
- ٣- تحسين ظروف العمل.

وبما أن العنصر الأساس للعلاقات الإنسانية هو إرضاء إشباع الحاجات الإنسانية فإن المدير الناجح يجب أن يعرف أن الأفراد يختلفون في المزاج والانفعال والثبات والاتزان والقدرة على تقليل النقد وغير ذلك (٣).

إن العلاقات الإنسانية ليست مجرد كلمات طيبة أو عبارات مجاملة تقال للآخرين وإنما هي - إضافة إلى ذلك - تفهّم عميق لقدرات الناس وطاقاتهم وإمكانيتهم وظروفهم

(١) الدسوقي: عادل حسن (٢٠٠٣م) العلاقات الإنسانية وإدارة الأفراد، دار الجامعات المصرية، القاهرة، ص ١٧.

(٢) خالد: على احمد (٢٠٠٥م) الأسس النظرية والتطبيقية للعلاقات الإنسانية، مكتبة عين شمس، بالقاهرة، ص ١٣.

(٣) المرجع السابق، ص ٢٣.

ودوافعهم وحاجاتهم واستخدام كل هذه العوامل في حفزهم على العمل معاً كجماعة تسعى لتحقيق هدف واحد في جو من التفاهم والتعاون والتجاوب.

تؤدي العلاقات الإنسانية دوراً هاماً في إثارة الدوافع ، لتحقيق أعظم كفاية، وبالتالي تحقيق أهداف الإدارة المدرسية ، فهي تعمل على تخفيف وطأة الآلية المفرطة في العمل والأساليب الروتينية التي تجعل العمل ثقيلاً وعملاً، والقائد أو المشرف أو الرئيس في أي تنظيم إداري هو الذي يعمل على استثمار جهود الأفراد، وإثارة دوافعهم للعمل والإنتاج ، وتنسيق تلك الجهود وحفزها ورفع الروح المعنوية بين أفراد الجماعة فالروح المعنوية من أهم العوامل التي تساعد على تعاون الجماعة ، وتحسين أدائها وبالتالي تحقيق الأهداف التي تعمل على إنجازها^(١).

ومهمة المشرف أو القائد التربوي تتمثل في مساعدة جماعة العمل ، أو التنظيم التربوي على تحقيق هدف مشترك يتفقون عليه ويقتنعون بأهميته ، وذلك من خلال العلاقات الإنسانية الناجحة^(٢).

وينبغي أن يعرف المشرف أن العلاقات الإنسانية لا تكفي لنجاح عمله، فهي تُطبَّق مع مجالات أخرى في الإدارة المدرسية ، وأن لها حدوداً ينبغي عدم تجاوزها للمحافظة على هبة التنظيم ، بمعنى أنه لا يسمح بالتسيب والجمالة على حساب العمل ، حتى لا تؤدي المبالغة في دبلوماسية العلاقات الإنسانية داخل الإدارة المدرسية إلى مجاملات شخصية^(٣).

وتتضح العلاقات الإنسانية في المجتمع الذي تحفظ فيه حريات الناس وكرامتهم وحرمتهم، وأموالهم بحكم التشريع وفي المجتمع الذي يسوده النضج والتعاون ، ويقدم على الشورى والتوجيه والمساواة في العمل والتعامل والعدالة في الواجبات والحقوق والذي يشعر كل فرد فيه بحكم الله ، فالجميع يقفون على قدم المساواة أمام رب العالمين،

(١) لوة: عوض حسين (١٤٠١ هـ) العلاقات الإنسانية ودورها في السلوك الإنساني ، شركة فاطمة ، الكويت، ص ١٨ .

(٢) المرجع السابق نفسه.

(٣) المرجع السابق ص ١٩ .

في طمأنينة وثقة ويقين. قال تعالى: ﴿وَاعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا وَاذْكُرُوا نِعْمَتَ اللَّهِ عَلَيْكُمْ إِذْ كُنْتُمْ أَعْدَاءً فَأَلَّفَ بَيْنَ قُلُوبِكُمْ فَأَصْبَحْتُمْ بِنِعْمَتِهِ إِخْوَانًا وَكُنْتُمْ عَلَى شَفَا حُفْرَةٍ مِنَ النَّارِ فَأَنْقَذَكُمْ مِنْهَا كَذَلِكَ يُبَيِّنُ اللَّهُ لَكُمْ آيَاتِهِ لَعَلَّكُمْ تَهْتَدُونَ﴾ [آل عمران: ١٠٣].

وعلى ذلك تتحدد أهمية العلاقات الإنسانية في النقاط التالية:

- ١- تضمن للعاملين في المجال التربوي الرضا الوظيفي.
 - ٢- تدفع العاملين للعمل والأداء والإنتاج.
 - ٣- تخفف وطأة الآلية المفرطة في العمل.
 - ٤- تجدد الأساليب الروتينية التي تضيء على العمل الملل والرتابة.
 - ٥- تبعد الاضطرابات النفسية والتشاحن أو الحقد أو الحسد.
 - ٦- تعزز الانتماء إلى العمل التربوي من قبل الجميع.
 - ٧- تمنح فرصا للإنجاز والتقدم.
 - ٨- ترفع من الروح المعنوية.
- يتطلب تكوين العلاقات الإنسانية بين جميع من يتفاعلون مع الجو التعليمي في المدرسة، سواء كان مديراً أم مشرفاً أم معلماً أم طالباً أم غيرهم ، أن يكون الجو المدرسي مبنياً على الإيمان بقيمة الفرد والجماعة ، والعيش بانسجام ، وبوجود النية الصادقة والتفاعل البناء، لذلك لا بد أن تكون هناك أسس ومبادئ تقوم عليها العلاقات الإنسانية، ومنها^(١):

- ١- استخدام الإداري خبرته وتقديره الصحيح للأمر : لإقامة العلاقات الإنسانية الجيدة وتطبيقه للعلوم الإنسانية ومبادئها.
- ٢- مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يجعلهم أكثر سعادة وحماسة لتنفيذ العمل.
- ٣- تنظيم الاتصال داخل المنظمة وإزالة عوائقه التي تؤخر تحقيق الأهداف.

(١) الحقييل: سليمان بن عبد الرحمن (١٤١٤ هـ) ، الإدارة المدرسية وتعبئة قواها البشرية في المملكة العربية السعودية ، بدون دار النشر، ص ١٦ .

- ٤- إشاعة روح التعاون بين فريق العمل.
- ٥- إرضاء الأفراد وارتياحهم لأعمالهم ، عن طريق الشعور بالتقدير والانتماء والمشاركة بالعمل.
- ٦- النظر إلى مجموعة العلاقات الإنسانية والمتغيرات داخل نظام المدرسة الاجتماعى والتي يتمتع بها كل فرد داخلها.
- ٧- تنمية العلاقات الإنسانية لدى العاملين ، عن طريق التعلم والتدريب والممارسة. ويمكن تلخيص أسس العلاقات فى التنظيمات الإدارية المدرسية بما يلى:
- ١- الإيمان بقيمة الفرد. ٢- المشاركة والتعاون.
- ٣- العدل فى المعاملة. ٤- التحديث والتطوير
- وعلى ذلك تكون المبادئ التى تحكم العلاقة بين المشرف التربوى، وبين المعلمين هى التى تحكم علاقة كل قائد ناجح بمن يعمل معهم، وتتحدد هذه المبادئ بما يلى:-
- ١- العلاقة الطيبة فى المهنة بين المشرف والمعلمين.
- ٢- تقديم المصلحة العامة على الأمور الشخصية.
- ٣- التعاون فى التفكير والجهد بين المشرف والمعلمين.
- ٤- الصبر والتأنى فى أداء العمل على أساس ثابت متين من حسن النية بين العاملين.
- ٥- تأدية العمل ببراعة من خلال النمو المستمر.
- ٦- يسعى المشرف إلى إشاعة سعة الأفق ورحابة الصدر عند المعلمين والعمل على رفع الروح المعنوية.
- ٧- تقوية روابط المهنة بين المعلمين، بهدف ترقية العلاقات الإنسانية.
- ٨- إتاحة مبدأ تكافؤ الفرص بين المعلمين؛ لأن ذلك يساعد على نموهم الشخصى والمهنى.

- ٩- تقدير ما يبذله المعلمون من الأعمال الجيدة.
 - ١٠- مساعدة المعلمين فى التغلب على الصعوبات التى تعترضهم.
 - ١١- مساعدة المعلمين الجدد على التأقلم مع البيئة المدرسية الجديدة.
 - ١٢- العمل على حماية المعلمين من النقد الخارج.
 - ١٣- توفير الأجواء النفسية الجيدة للمعلمين.
 - ١٤- اكتشاف قدرات المعلمين واتجاهاتهم وجوانب التميز فيهم.
 - ١٥- عدم اللجوء إلى الحرفية فى تنفيذ الرسومات.
 - ١٦- وعى المشرف التربوى بأهداف وغايات التعليم فى المملكة.
 - ١٧- استخدام أسهل الوسائط التى تساعد المعلم على تحقيق الأهداف المنشودة وأيسرها.
 - ١٨- تطلع المشرف إلى تحقيق التقدم، ويكون ذلك تدريجياً وبثبات وإصرار.
 - ١٩- يجدر بالمشرف التربوى أن يكون موضوعياً فى تقويم نفسه وتقويم المعلمين.
- إن العنصر الأساس فى العلاقات الإنسانية يهدف إلى إشباع حاجات الفرد، وتنقسم هذه الحاجات إلى قسمين أولية وثانوية^(١).

أولية: وهى المتمثلة فى الحاجات الفسيولوجية، فينبغى إشباعها بصورة تساعد على بذل الجهد الجسمى والعقلى اللازمين للإنجاز، لذا كان لابد من إشباعها ويتطلب ذلك:

※ تهيئة مكان مناسب ومريح للعمل.

※ العناية بالتهوية والتدفئة شتاءً، والتبريد صيفاً، بحيث يكون المناخ ملائماً.

رفع المستوى المادى للفرد داخل التنظيم الإدارى بما يتكافأ ومسئولياته وقدراته إتاحة الفرص الكافية للراحة والترويح من عناء العمل.

الثانوية: وهى المتمثلة فى تفاعل الفرد مع بيئته، والتى تشمل الحاجة إلى الانتماء،

(١) شعلان: محمد سليمان (١٩٩٩م)، الإدارة المدرسية والإشراف الفنى، الأنجلو المصرية، القاهرة، ص ٣١.

والتعبير عن الذات، والحاجة إلى التقدير، والأمن، والحرية، والمكانة الاجتماعية، والسلطة الضابطة، فإن إشباعها يعد محكاً أساسياً لمدى فهم المشرف التربوي أو المدير أو الرئيس لأسلوب التعامل الناجح مع أفراد التنظيم الإداري، فالمدير أو المشرف التربوي يستطيع أن يحقق لكل فرد في مجموعته ما يلي:

✽ الشعور بالانتماء إلى التنظيم الإداري بإشعاره بأنه عضو في الجماعة بالمشاركة في المسؤوليات وصنع القرارات وتنفيذها.

✽ التعبير عن الذات، وذلك إذا منح المدير الأفراد العاملين معه بعض المسؤوليات والأعمال المهمة.

✽ الشعور بالتبعية، وذلك بإشاعة روح العمل الجماعي بين الأفراد، فلا يشعر أحد بأنه منعزل عن غيره أو مستقل عنه في عمله، وإنما يتأكد لديه الشعور بأنه مرتبط في عمله بالمجموعة.

✽ التقدير والنجاح، وذلك حين يتحمل عمل ما وينجزه، فإن على الرئيس أن يشعره بنجاحه في إنجاز ما أو كل إليه، ويبدى تقديره لهذا النجاح وما بذل فيه من جهد.

✽ الأمن والطمأنينة، وهما نتيجة حتمية للنجاح والتقدير.

✽ المكانة الاجتماعية، وذلك حين يضع الرئيس الفرد المناسب في المكان المناسب، حيث إن ذلك سوف يساعده على النجاح وتحقيق الذات وحصوله على تقدير الآخرين.

✽ الحرية والسلطة الضابطة، وذلك حين يشعر الفرد بأنه يملك حرية التفكير فيما أكل إليه من مهام، وحرية علاج المشكلات، ولكنه يحتاج في الوقت نفسه إلى سلطة ضابطة تقوم عمله وتتابع منجزاته.

وفضلاً عما سبق، فإن هناك الكثير من المجالات التي تتضح فيها العلاقات الإنسانية ويستطيع أن يكتشفها المشرف التربوي أو المدير أو الرئيس، وأن يستثمرها في إنجاز إدارته.

دور مدير المدرسة في تكوين العلاقات الإنسانية،

إن مدير المدرسة بحكم مركزه في القيادة يكون عادة حلقة الاتصال الثابتة في جميع العلاقات المدرسية، وعلى قدر نجاحه في تكوين العلاقات الإنسانية السليمة بينه وبين

غيره ممن يعملون معه تكون هذه العلاقات بين أفراد المجموعة - واضحة بين المعلمين مع بعضهم البعض - وبينهم وبين التلاميذ وأولياء الأمور والمستخدمين والموظفين وغيرهم^(١).

وأول ما يجب أن يتذكره مدير المدرسة هو أهمية إيمانه العميق بقيمة كل فرد من أفراد المجموعة التي يعمل معها وعقيدته الثابتة بأن لكل فرد قدراً من الإمكانيات المتاحة التي يمكن تنميتها.

ومثل هذا الإيمان أساسى جدا لخلق جو صالح لنمو جميع العاملين، بل هو حجر الأساس في تحسين عملهم وزيادة إنتاجهم.

ويجب أن يبدأ مدير المدرسة بثقته بنفسه، فكثيرا ما يؤدي ضعف هذه الثقة إلى نوع من عدم الطمأنينة النفسية التي تدفعه إلى تحقير أعمال غيره أو جرح شعورهم أو إلقاء اللوم عليهم في كل ما يفضّل هو فيه.

إن المدير الواصل بنفسه القادر على مواجهة المواقف المختلفة ومعاملة الآخرين كمزلاء مشاركين معه في العمل لصالح المدرسة وتلاميذها.

ولا يقصد بثقة المدير بنفسه أن يرضى تماما بحالته الراهنة، أو يصل به الأمر إلى الغرور فلا يعمل على استمرار نموه مهنيا ولا يقبل أى جديد في فن الإدارة، وكما يثق المدير بنفسه عليه أن يثق بالمعلمين والعاملين معه وأن يؤمن بأن كلا منهم يستطيع أن يسهم بالخير للمصالح العام، ثم إن ثقة المدير في المعلمين غالبا ما تؤدي إلى تكوين مثل هذه الثقة لديهم في قيمة كل تلميذ من تلاميذهم.

وهكذا نرى أن الثقة في قيمة كل معلم وكل عامل وكل تلميذ في المدرسة أساسية لخلق جو من العلاقات يسوده الاحترام المتبادل بين أفراد المجموعة، والتقدير لقيمة كل فرد فيها وهو السبيل الذي يؤدي إلى نضج ونمو أفراد المجموعة التي تعمل بقيادته.

(١) الحقييل: سليمان بن عبد الرحمن (١٤١٤ هـ)، الإدارة المدرسية وتعبئة قواها البشرية في المملكة العربية السعودية، بدون دار النشر، ص ١٨٨.

فالفرد ينمو ويتضح في الجو الذي يحس فيه بأنه ينتمي إلى جماعة تقدره حق قدره وتقر بأهميته كعضو فيها.

إن المدير الذي يحقر من شأن أي فرد من أفراد الجماعة سواء كان معلما أو تلميذا أو أبا، فإنه يهين الجو لتحقير الأفراد الذين يختلفون معهم في الرأي وبذا يشيع الانقسام وتضطرب العلاقات^(١).

كما أن شعور المعلم بأنه ليس موضع ثقة لمديره يؤدي إلى فقد حماسه وعدم ميله للتعاون.

دور المعلمين في تكوين العلاقات الإنسانية بالمدرسة:

إن قوة مجموعة من الأفراد وإمكانات هذه المجموعة - كوحدة - أكبر دائما من مجموع القوى والإمكانات التي توجد لكل فرد فيها على حدة، والمجموعة التي تعمل متساندة يمكنها أن تحقق من النجاح والإنتاج أكثر مما لو عمل كل فرد فيها على حدة.

من هنا تتضح أهمية الانسجام والتآلف وتوافر العلاقات الإنسانية بين المعلمين بالمدرسة. ويتطلب ذلك:

١- أن يؤمن كل فرد بقيمة زميله.

٢- مراعاة العامل الإنساني عند اتخاذ أي قرار يمس أحد أعضاء المجموعة، بمعنى أن يضع كل معلم في اعتباره أثر القرار الذي يتخذ على غيره من المعلمين، وأن يجعل لشعور الغير حسابا في اعتباره^(٢).

وليس معنى ذلك أن تتأثر قرارات المجموعة وسياساتها بالعوامل العاطفية، ولكن المقصود هو عدم إغفال العامل الإنساني في أي مشكلة، وإدراك أثر تصرف الفرد أو المجموعة على شخصية الآخرين من المعلمين أو الآباء أو التلاميذ، ومن أهم العوامل التي تساعد المعلمين على تكوين العلاقات الإنسانية البعد عن التكتلات المختلفة التي قد

(٢) المرجع السابق نفسه.

(١) الحقل، المرجع السابق، ص ١٨٩.

يكون أساسها نوع المعهد الذى تخرج فيه المعلم أو سنة التخرج أو أهل البيئة المحلية أو المغتربين بجنسياتهم المختلفة أن تعصب المعلمين وتحزبهم فى تكتلات تضيق فيها جهودهم فى الهدم أكثر مما تبذل فى التعاون والبناء لصالح التلاميذ.

ومما يساعد المعلمين على تكوين علاقات إنسانية أن يحاول كل منهم الاهتمام بشئون غيره من المعلمين، فيعطف على مشكلاتهم الخاصة ويقدر ميولهم واهتماماتهم، ويتعرف على النواحي القوية ليشيد بها لانواحي الضعف ليشهر بها. ولا شك أن مراعاة المجاملات المعتادة بين المعلمين ومراعاة آداب السلوك بينهم لها أثر كبير فى تدعيم العلاقات الإنسانية فى المدرسة.

ومن المفيد أن يكثر المعلمون بقيادة مدير المدرسة من عقد الجلسات الاجتماعية الخاصة بهم وأن يعمل ويعد برنامج لمثل هذه الاجتماعات والزيارات التى تروِّح عنهم وتزيد من فهم بعضهم بعضاً وتقوى أواصر العلاقات الإنسانية بينهم.

العلاقات الإنسانية بين المدير والمعلمين :-

والعلاقة الإنسانية بين المدير والمعلمين لا تقتصر على المجاملات، بل لابد أن تخرج إلى حيز التطبيق فى العمل المدرسى وهى تبدو فى النواحي التالية^(١):

(أ) تحقيق الانسجام والتعاون مع المعلمين لكل مادة فى جلسة دائرية حبذا لو اشترك فيها الموجهون باعتبار أن إشرافهم التربوى خدمة خارجية تتكامل مع ما يقدمه المدير والمعلمون. ويتحقق الانسجام بالتوصل إلى اتفاق على المعايير العامة للتقويم حتى لا يقع المعلم فى حيرة من اختلاف معايير التقويم بين المدير والموجه وبذلك نصل بالمعلم إلى اتزان نفسى يدفعه إلى العمل المنتج الخلاق.

(ب) الإسهام فى ترشيح المعلمين لبرامج التدريب، ورفع معنوياتهم حتى يقبلوا على برامج التحسين.

(ج) رعاية المعلم الجديد وإشعاره بأهمية المقابلة الأولى له وبحاجة المدرسة إليه وبرغبة الآخرين فى التعامل معه.

(١) الأندى : محمد حامد (١٤٠١ هـ)، الإشراف التربوى، مكتبة الصلاح، الكويت، ص ٧٢.

والمعلم الجديد لم يكون بعد عادات مهنية مستقرة، فعلى مدير المدرسة أن يدعم ما يراه فيه من اتجاهات سليمة ويوجه النقد الودى إلى ما يلمسه فيه من عيوب. والذى لا شك فيه أن المعلم الجديد يحتاج إلى مساعدات إنسانية فى جوانب متعددة من أهمها^(١):

- ١- المساعدة لمواجهة بعض المشكلات الشخصية كإيجاد سكن مناسب، وممارسة بعض النشاط الاجتماعى فى بيئته الجديدة.
- ٢- التعرف على بعض معالم البيئة الثقافية والاجتماعية.
- ٣- الإلمام بالخطط والسياسات المتعلقة بالنظام المدرسى.
- ٤- تعريفه بواجباته المهنية وحقوقه كمعلم وفرص الترقى المتاحة له.

وقد يفاجأ المعلم المعين حديثاً بظروف العمل فى المدارس ويرى جو التنافر بين قدامى المعلمين وما قد يسود بينهم من تنافس وحققد، فإذا التقى بقيادة مخلصه تؤمن بالعلاقات الإنسانية تخطى الإحباط الذى قد ينشأ لديه وتأكدت ثقته بذاته وقدرته على النجاح. وكثيراً ما يكون هيباً يعانى من الحزب ويشعر بالخجل فى مواجهة التلاميذ والمعلمين لأول مرة ويخشى الفشل فى الموقع الجديد.

لذا يجب على مدير المدرسة أن يتحين الفرصة ليعرفه بهيئة التدريس، ويحدد له تفاصيل العمل المطلوب منه وكيفية أدائه ويناقشه فى كل ذلك فى تأن حتى يطمئن على قدرته على القيام بما هو مكلف به، كما يجب أن يساعده فى تفهم نظام المدرسة والتعرف على سياستها وأن يكون أميناً معه.

ولا يقتصر على ذكر مميزات العمل الجديد بل يوضح له ما يحتمل أن يقابله من عقبات ومشكلات مستقبلية حتى لا يصطدم بها حين تظهر بل يكون مستعداً لمواجهةها. العلاقات الإنسانية بين مدير المدرسة والتلاميذ:

إن إقامة هيكل متكامل من العلاقات الإنسانية بين مدير المدرسة وتلاميذها هو من

(١) الخليل، مرجع سابق، ص ٤٩.

أكثر موجبات التربية السليمة، ولا بد أن يكون لهذا الهيكل تخطيط يبنى على أسس علمية وتربوية ولا يكون العمل في نطاقه وليد الساعة ومقتضيات العمل اليومي في اليوم المدرسي وحذالو وضع مدير المدرسة نصب عينيه الاعتبارات التالية وهو يخطط لبناء العلاقات الإنسانية مع تلاميذه^(١):

(أ) إن المجتمع المدرسي يقوم على تحويل التلميذ من مجرد اسم في قائمة - كما تسلمته المدرسة - إلى كائن حي يتحرك بشخصية خاصة ذات خصائص معينة في هذا المجتمع.

(ب) إن هذه الخصائص تحتاج إلى الصقل المستمر والترشيد إلى الطرق الأكثر سمواً في مضمار التربية.

(ج) إن النمو المقصود بالتربية يصنعه المجتمع المدرسي في ظل علاقات مثلى.

(د) إن المناهج التعليمية، ما لم تهتم بأصول التربية في غضوناتها، فهي مجرد مواد تعليمية أما التربية فيقع عبؤها على المجتمع المدرسي.

وعندما ناقش في حيز التنفيذ معنى تحويل التلميذ من مجرد اسم في قائمة إلى كائن حي، نضع المهام التالية لمدير المدرسة^(٢):

١- مراجعة قوائم أسماء التلاميذ ذات الدلالات كان تحتوي القوائم على عمر كل تلميذ وعنوان سكنه ومهنة أبيه، ودرجاته في المواد المختلفة واعتبار هذه المعلومات نقطة البداية للتعامل مع التلاميذ، ويطلب من مدرسي الفصول أن تكون هذه البيانات في دفاترهم حتى يستنبروا بها في إلقاء بعض الأضواء المبدئية على تلاميذهم.

٢- التنويه في المناسبات المدرسية بأهمية التفوق الدراسي في التحصيل وفي الأنشطة ونحية المتفوقين بأسمائهم لتحفيز الآخرين.

٣- الالتقاء بالمتفوقين في اجتماعات مخططة والتحاور معهم في أحوالهم الدراسية ومتاعبهم ومرثياتهم حفاظاً على تفوقهم من الإهدار.

(١) الأزهرى: محى الدين (١٩٩٨م)، العلاقات الإنسانية وإدارة العمال والأفراد، دار الفكر العربي، القاهرة، ص ١٩.

(٢) الحقييل: مرجع سابق، ص ٥٥.

٤- التحدث الدورى فى طابور الصباح مع عامة تلاميذ المدرسة وتفهمهم النظام المدرسى الذى يدورون فى فلكه والمشروعات المدرسية وتوضيح فوائدها حتى تتجمع المدرسة فى كل مرحلة حول مشروع واحد ينمى الإخلاص والانتماء للمدرسة.

٥- تشجيع الفصول على المنافسة فى التجميل دون تبذل أو إسراف ضمناً للحد الأدنى من النظام والنظافة داخل الفصول وخارجها وتعويداً للتلاميذ على العمل بروح الجماعة فى سبيل صالح هذه الجماعة.

٦- تشجيع التلاميذ على دعوة مدرس الفصل فى المواد المختلفة مع الإداريين المعنيين بالفصل فى حفل بسيط يحقق التعاون بين مدرسى الفصل وبين هؤلاء وبين الأخصائيين الاجتماعيين، وبين الجميع وبين مدير المدرسة.

المعلم والعلاقات الإنسانية مع التلاميذ:

المعلم هو العقل المدبر واليد المحركة لنجاح العملية التربوية، وبمقدار الإعداد الجيد للمعلم بمقدار العائد التربوى الذى نحصل عليه منه ويعود على التلميذ والمجتمع. إذاً فهو يحتاج فى مهنته إلى تربية إنسانية طويلة، فلكى يصبح الفرد معلماً مجيداً لمهنته لا بد من توافر قدر معين من الثقافة العقلية والخلاقية والروحية؛ لأن لكل هذه النواحي اتصال مباشر بعمل التدريس. فهو محتاج إلى ثقافات واسعة وفوق ذلك فهو محتاج إلى تربية مستمرة يداوم عليها ما استطاع إلى ذلك سبيلاً^(١):

ويتعامل المعلم أصلاً مع الطلاب الذين يقوم بالتدريس لهم بالإضافة إلى المدير والزملاء وسائر العاملين بالمدرسة من موظفين وإداريين وعمال. وإجادة المعلم على استخدام جميع الطاقات البشرية فى محيطه المدرسى واستعداده للتطبيقات العملية وإتاحة الفرصة أمامه لممارسة أكبر قدر ممكن من النفوذ فى داخل الفصل وخارجه والارتفاع والسمو بالعلاقات الإنسانية إلى أفضل مستوى لها. كل ذلك كفيلاً بتحقيق أفضل النتائج وأقواها فى النهوض بالعملية التعليمية.

(١) دوس: جيمس. س (٢٠٠١م) الأسس لنظريات التربية، ترجمة صالح عبد العزيز وآخرون، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة ص ٢١٩.

و حين تشيع العلاقات الإنسانية الطيبة والسليمة فى جو المدرسة، و حين يتحقق للمعلم مقدار مناسب من الشعور بالذات فى علاقاته مع مدير المدرسة ومع زملائه، و حين يتوافر له المكان المناسب والكتاب المناسب والوسائل اللازمة للعملية التعليمية نتوقع من المعلم ارتفاعاً بمستوى الأداء بالتغلب على المشكلات والصعوبات التى تواجهه فى العمل سواء منها ما يتصل بالتلميذ أو الإدارة.

* * *

نتائج البحث وتوصياته

أولاً: نتائج البحث

إن إهمال العلاقات الإنسانية بين أفراد مجتمع المدرسة ، يؤدي إلى العمل في عدة اتجاهات، ويؤدي إلى انفصالهم وانحرافهم ، وتأتي نتائج الإهمال في غير صالح العملية التربوية ، بل يعد ذلك دليلاً على فشل المشرف في تكوين صلات طيبة فيما بينه وبين معلميه ، وفيما بين المعلمين أنفسهم.

إن العلاقات الإنسانية التي تسود المجتمع المدرسي لها آثارها في نفوس التلاميذ والمعلمين ، والإداريين ، لذا يجب على المشرفين والمعلمين وجميع العاملين في المدرسة أن يكونوا قدوة حسنة للأجيال ، فسلوك المشرفين مع المعلمين وسلوك المعلمين بعضهم مع بعض تظهر بصورة غير مباشرة على سلوك التلاميذ، وبذلك تكون مهمة المشرفين كبيرة في إيجاد جو من التفاعل الإنساني الذي يساعد على النمو التكامل المبني على الصحة النفسية والاتزان العاطفي.

وتتضح مظاهر احترام المشرف التربوي لشخصية المعلم فيما يلي:

- ١- إتاحة الفرصة للمعلم للتعبير عن رغبته ورأيه ووجهة نظره.
- ٢- مراعاة المشرف التربوي الفروق الفردية بين المعلمين.
- ٣- أخذ وجهة نظر كل معلم فيما يتعلق بمسؤولياته تجاه المادة التي يقوم بتدريسها .
- ٤- الاهتمام بمشكلات المعلمين الشخصية.
- ٥- توثيق الروابط الأخوية بينه وبين المعلمين.
- ٦- حسن المعاملة والتواضع ولين الجانب، والتي تؤثر في قلوب المعلمين وتحفزهم إلى العمل والإنتاج.
- ٧- تقدير أوجه أنشطة المعلمين داخل الفصل والمدرسة وخارجهما.

وحتى يسير العمل التربوي وفق سلوك مرغوب فيه من قبل العاملين فيه، لا بد

للإدارة التربوية أن تتعرف أهداف أفرادها ، ودوافعهم ، لتضع السياسات التى تشجع هذه الدوافع ، وتحقق الأهداف فى الوقت ذاته، ويمكن للمشرف التربوى أو القائد أو المدير أن يجمع المعلومات عن طريق الخطوات التالية:

١- الاختبارات والمقابلات والمناقشات.

٢- الملاحظة المباشرة فى أثناء العمل، والاحتكاك الفعلى بين المعلمين من خلال التنافس، التعاون، الانسجام، العداة، الترابط، التفكك، الرضا، التذمر، وغيرها.

٣- إبراز الصورة الحقيقية عن المعلمين.

٤- اليقظة التامة من قبل المشرف أو المدير، تجاه العاملين معه، إلى جانب ذلك، على المشرف التربوى أو المدير أن يقوم بتدريب المعلمين وتبصيرهم بأنماط السلوك المرغوبة، وبنوع الثواب أو المكافئة؛ حتى يحصل الفرد على أكبر قدر من الكفاية، وتحصل العملية التربوية على أكبر قدر من الكفاية فى إنتاجها.

ثانياً: توصيات البحث

إن العلاقات الإنسانية فى الإدارة التربوية هى التى تقوم سلوكياتها على تقدير كل فرد فى التنظيم الإدارى، وعلى الدراسة الموضوعية للمشكلات التربوية والإدارية، وشعور كل فرد بالانتماء إلى الجماعة التى يعمل من خلالها.

ومن أهم العوامل التى توصى بها وتسهم فى العلاقات الإنسانية فى الإدارة التربوية ما يلى:-

١- الإيمان بالعمل التعاونى.

٢- إتاحة الفرص للأفراد - معلمين وتلاميذ- للتعبير عن آرائهم.

٣- تشجيع المعلمين على الارتقاء بالعلاقات الشخصية والمهنية.

٤- تشجيع المعلمين على عرض مشكلاتهم ومناقشتها، وإيجاد الحلول لها متى احتاجوا إلى ذلك.

٥- تشجيع أوجه النشاط وتبنى علاقات طيبة بين المعلمين والتلاميذ.

- ٦- احترام شخصيات المعلمين والعاملين معه .
 - ٧- احترام وجهات نظر الآخرين وآرائهم المختلفة.
 - ٨- إشعار المعلمين بقيمتهم ، وبالحاجة إليهم ، وبأنهم عامل أساسى فى العمل .
 - ٩- تقدير طموحات الآخرين وقدراتهم ووضعها موضع التقدير والاهتمام .
 - ١٠- الإيمان بالمسؤولية فى بناء المعنوية العالية إلى الآخرين .
 - ١١- الإيمان بأنه يستحيل على المعلم أن يلقى مشكلاته الشخصية خارج المدرسة .
 - ١٢- الثقة بالآخرين .
 - ١٣- اشتراك الآخرين فى اتخاذ القرار ، وملاحظة مدى تأثيره فيهم .
 - ١٤- القدوة الحسنة فى التعامل مع التلاميذ .
 - ١٥- العمل على تحسين بيئة العمل وظروفه .
 - ١٦- تعرف شعور المعلمين والتلاميذ .
 - ١٧- مطالبة الإدارة بتلبية حاجات المعلمين وحفزهم ماديا ومعنويا .
 - ١٨- العمل على إشباع حاجات المعلمين والعاملين والتلاميذ .
- إلى جانب تلك العوامل هناك عوامل أخرى وهى:
- تعرف أسباب التذمر بين المعلمين ، ومعالجتها فى وقتها المناسب .
 - تعرف أسباب تحول أنشطة بعض المعلمين إلى السلبية ، ومحاولة التوصل إلى حلها ، توزيع المسئوليات حسب قدرات كل معلم .
 - العدالة فى توزيع الواجبات والأجهزة والأدوات والخامات .
 - الوفاء بالوعد وتقدير الجهود المبذولة .
 - وضوح الأهداف التربوية لدى الجميع .

وهناك عوامل أخرى تسهم فى بناء العلاقات الإنسانية هي:-

المساواة، الصدق، الأمانة، المحبة، الألفة، التدريب، تحديد المسؤوليات، استشعار الأخوة، حسن الظن بالمعلم، الصلح بين المعلمين والعدل بينهم، الشورى وحسن التعامل، العفو، التسامح، التقدير والمكافأة، اجتناب الجدل والمزاح المؤثر على العمل، سلباً، النصيحة، الوفاء بالعهد، الرحمة، بشاشة الوجه، الحكم، تجنب الغيبة والتنمية، حفظ السر، التواضع، الاستقامة، العفة، عدم التكبر.

مراجع البحث

- ١- إبراهيم عبد الرحمن الطنحيس وعمار الجريثلي، العلاقات العامة والعلاقات الإنسانية، الرياض، ١٤٠٥ هـ.
- ٢- الأزهرى: محى الدين (١٩٩٨م)، العلاقات الإنسانية وإدارة العمال والأفراد، دار الفكر العربي، القاهرة.
- ٣- الأندى: محمد حامد (١٤٠١ هـ)، الإشراف التربوي، مكتبة الصلاح، الكويت.
- ٤- الحقييل: سليمان بن عبد الرحمن (١٤١١ هـ)، التطبيق التربوي للعلاقات الإنسانية في المجال المدرسي، بدون دار النشر.
- ٥- الحقييل: سليمان بن عبد الرحمن (١٤١٤ هـ)، الإدارة المدرسية وتعبئة قواها البشرية في المملكة العربية السعودية، بدون دار النشر.
- ٦- خالد: على احمد (٢٠٠٥م) الأسس النظرية والتطبيقية للعلاقات الإنسانية، مكتبة عين شمس، بالقاهرة.
- ٧- الخواجا: على أحمد (٢٠٠٤م) الإدارة التربوية الحديثة، دار الفكر العربي، بيروت،
- ٨- الدسوقي: عادل حسن (٢٠٠٣م) العلاقات الإنسانية وإدارة الأفراد، دار الجامعات المصرية، القاهرة.
- ٩- دوس: جيمس. س (٢٠٠١م) الأسس لنظريات التربية، ترجمة صالح عبد العزيز وآخرون، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة.
- ١٠- ر. ف. ديرون، فلسفة التعليم الابتدائي، ترجمة سعد مرسى، القاهرة، عالم الكتب، ١٩٩٩م.
- ١١- سليمان عبد الرحمن الجيهان، الإدارة والعلاقات الإنسانية، مطبوعات شهادة، ١٤٢٦ هـ.
- ١٢- شعلان: محمد سليمان (١٩٩٩م)، الإدارة المدرسية والإشراف الفني، الأنجلو المصرية، القاهرة
- ١٣- الشلالوة: عوض حسين (١٤٠١ هـ) العلاقات الإنسانية ودورها في السلوك الإنساني، شركة فاطمة، الكويت.

- ١٤- عبد الباقي : أحمد بستان (٢٠٠٣ م) مدخل إلى الإدارة التربوية ، دار الراجعية للنشر، دمشق، القاهرة.
- ١٥- عريفج: محمد خليل (٢٠٠١ م) النظريات الحديثة في الإدارة المدرسية، دار الشرق للنشر، القاهرة.
- ١٦- فاضل: محمود صديق (٢٠٠٥ م) النظرية في الملية التعليمية ، دار النهضة العربية، القاهرة.
- ١٧- يقز: كيث (٢٠٠٣ م) السلوك الإنساني في العمل ، الأنجلو المصرية للنشر، والتوزيع، القاهرة.
- ١٨- Kosnis, Principales of Erementary Ere,entary Education Eohory Newyo- 1999.
- ١٩- HALPIN, Student Reaction to teaches personality education administra- tion and suresvision, 2003.