

الفصل الرابع

العلاقات الإنسانية  
في  
الإدارة التعليمية

obeikandi.com

# العلاقات الإنسانية فى الإدارة التعليمية

أولاً : مفاهيم أساسية فى العلاقات الإنسانية •

ثانياً : العلاقات الإنسانية واختلاف وجهات نظر  
الموجهين نحو أداء عملهم - دراسة ميدانية •

\* مراجع الفصل الرابع (أولاً) •

\* مراجع الفصل الرابع (ثانياً) •

obeikandi.com

## أولاً : مفاهيم أساسية فى العلاقات الإنسانية:

- \* المنظور التاريخى للعلاقات الإنسانية .
- \* المنظور الثقافى والاجتماعى للعلاقات الإنسانية .
  - مفهوم العلاقات الإنسانية .
  - بعض المفاهيم الخاطئة فى العلاقات الإنسانية .
  - أسس العلاقات الإنسانية .
- \* العوامل التى تسهم فى تحقيق العلاقات الإنسانية .
- \* العلاقات الإنسانية - المميزات - المثالب .
  - \* الإدارة كعملية اجتماعية .
    - أ - نموذج جتزل .
    - ب - نموذج جوبا .
- \* الشبكة الإدارية : بليك وموتون .
- \* خصائص المدرسة الإنسانية وفعاليتها .

obeikandi.com

أولاً : مفاهيم أساسية فى العلاقات الإنسانية:

obeikandi.com

# العلاقات الإنسانية فى الإدارة التعليمية

## المنظور التاريخى للعلاقات الإنسانية :

ترجع حركة الإدارة العلمية إلى العالم " فردريك تايلور " Frederic. T. فى نهاية القرن التاسع عشر ، وقد ركزت على الإنتاج واعتبرت الإنسان كآلة فى تنفيذ العمل ، وأكدت على التحكم والتسلط فى إدارة المدرسة . وتعتبر "مارى فوليت" Marry P Follett (١٨١٨-١٩٣٣م) من أول من أدرك أهمية العوامل الإنسانية فى التنظيم . وقد رفضت مارى فوليت وآخرون مفاهيم الإدارة العلمية . واعتبرت العلاقات الإنسانية أساسية للعمل . ثم جاء " إلتون مايو " Elton Mayo (١٨٨٠-١٩٤٩م) والذى اعتمد على بحوث مارى فوليت . وتعتبر بحوث مايو دعماً لأفكار مارى فوليت حيث أكدت على مفهوم الثقة بين الأفراد والتنظيم . وقد درس مايو العلاقات الإنسانية بعمق فى التنظيم وتعتبر ممارسة الإدارة الديمقراطية من أهم النتائج التى توصلوا إليها فى الفترة (١٩٢٠-١٩٣٠م) . لقد بدأت مدرسة العلاقات الإنسانية مع بداية عمل "سيستربرنارد" Chester Barnard فى الأربعينات ، ومن أهم العلماء الذين ساهموا فى هذا المجال "دوجلاس ماكجريجور" Douglas Mcgregor ، "رنسيس ليكارت" Rensis Likert ، "كرس ارجريس" Chris Argyris ، "ميثال كاكوبى" Michael Maccoby ، "وليم أوهايو" William Ouchi ، ونجد أن كلاً من هؤلاء العلماء قد ساهم بجانب معين فى التنظيم الإنسانى . وقد ركزت مدرسة العلاقات الإنسانية على الإدارة الديمقراطية التى تعارض الإدارة الأوتوقراطية ، والتأكيد على المرونة ومراعاة ظروف الأفراد ، إرشاد وتوجيه الأفراد بدلاً من أن يأمرؤا ، استجابة التنظيم لاحتياجات الأفراد ، أن يكون التنظيم مكاناً تلقائياً قائماً على الاختبار وخلاق ، تفويض السلطة ، التأكيد على استقلال الفرد قدر الإمكان، الثقة ، الانفتاح على البيئة الخارجية .

## المنظور الثقافي والإجتماعى للعلاقات الإنسانية :

وإذا نظرنا إلى المجتمع نظرة تحليلية . فإننا نجدده يتكون من عديد من النظم الإجتماعية مثل النظام الإقتصادى والسياسى والدينى والتعليمى والأسرى وهكذا . ويتكون النظام من قيم Values معينة تحدد هويته ، ويعكس النظام من ناحية أخرى ، هذه القيم فى مجموعة من المعايير Norms التى قد تكون مكتوبة فتأخذ شكل القوانين Laws ، أو شفوية فتأخذ شكل العرف Mores أو التراث Traitions ويعكس أى نظام ، مجموعة من التنظيمات الإجتماعية يسلك الفرد داخلها أنماطاً من السلوك ، تعكس العادات الإجتماعية Customs أو الطرائق الشعبية Folkways ، التى تعكس بدورها إتجاهات Attitudes الأفراد نحو النظام .

وهناك فى أى مجتمع نسق إجتماعى أو تنظيم يحكم كل حياتنا الإجتماعية ، بمعنى آخر ، أن كل ما يحدث فى المجتمع ، هو نتيجة لعمل القوى الإجتماعية الخفية والتى تسبب فى كل ما يحدث فى المجتمع . وإذا نظرنا إلى العلاقات الإنسانية لدى مدير / نظار المدارس نجد أنها تتأثر إلى حد كبير بدرجة وعى المجتمع من حولها ، بالإضافة إلى ضغط البيئة إجتماعياً وإقتصادياً وسياسياً على منظومة المدرسة .

ومن الملاحظ أن النظام التعليمى يتأثر بالعوامل الثقافية السائدة فى المجتمع وكذلك بترائه التاريخى . وتتفاعل العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والدينية والتاريخية فيما بينها وتؤثر على النظام التعليمى . فالعلاقة علاقة تأثير متبادل وليس مجرد تأثير فى إتجاه واحد ولا يعمل مستقلاً عن بقية العوامل ، ولكنه يؤثر فى النظام التعليمى من خلال تفاعله مع العوامل الأخرى .

وعلى الجانب الآخر ، نجد الثقافة وهى ذلك النسيج الكلى المعقد ، والأفكار والمعتقدات والعادات والتقاليد والاتجاهات ، والقيم وأساليب التفكير والعمل وأنماط السلوك ، وكل ما ينبغى عليه من تجديلات أو إبتكارات أو وسائل فى حياة الناس ، مما ينشأ فى ظله كل عضو من أعضاء الجماعة ، وما ينحدر إلينا من الماضى ، فنأخذ به كما هو ، أو نظوره : فى ضوء ظروف حياتنا وخبراتنا . والشخصية القومية بالنسبة للمجتمع : وأنها نتيجة من نتائج التاريخ الطويل : ضغوط الحاضر على المجتمع وأبنائه ، والتعليم المنظم لأبناء المجتمع .

ويؤكد " كوستلي " Costly وآخرون أن هناك مجموعة من القوى والعوامل التي تشكل السلوك الإنساني للفرد منها الجوانب الفسيولوجية والسيكولوجية، الثقافة ، العادات والتقاليد ، القيم ، الإتجاهات ، ثقافة التنظيم ، طبيعة العمل فى البيئة ، وطبيعة التوجيه فى المجتمع ؛ ونوع الفلسفة القائمة فيه . ومن الملاحظ أن التعليم والتربية لهما تأثير واضح فى تطوير وتنمية الجانب الإجتماعى والاقتصادى . ومن ثم تنعكس الممارسات الإدارية والإنسانية على احتياجات ومطالب العابليين فى المجتمع .

ولقد أسهم " كيرت ليفين " Kurt Lewin وزملاؤه فى تقديم نظرية متعلقة بالعلاقات الإنسانية المتداخلة فى التنظيم ، وعادة يسمى هذا المدخل بصورة عامة " ديناميات الجماعة " وبطريقة مختصرة حدد " ليفين " ثلاثة مؤشرات للسلوك هى : خصائص المجموعة ؛ خصائص الفرد ؛ المعايير الثقافية .

إنه من الصعب الحكم على نوعية العلاقات الإنسانية داخل المدارس ، إلا بالرجوع إلى النظام الاجتماعى والثقافى والإدارى الموجود فى مجتمع بعينه . بمعنى اعتبار العلاقات الإنسانية منظومة متكاملة إنما يعتمد إلى ظهور اجتماعى (البيئة المحلية على المستوى الصغير، والسياق الاجتماعى على المستوى الأكبر) يؤثر فيه ويتأثر به .

إن العمل التربوى يمثل إنعكاساً وترجمة حقيقية لأهداف المجتمع ، وكذلك يعكس قيمها واتجاهاتها والمكانة التى ترتضيها لنفسها ، مما يفرض على القائمين عليه الإلتزام قولاً وعملاً بتلك الأهداف . ومن أهم خصائص المجتمع المصرى محاولة تعميق مفهوم الديمقراطية . والديمقراطية بمعناها الاجتماعى هى أسلوب للحياة ، وتسمح بأقصى حرية للفرد فى إطار حرية الآخرين وحقوقهم ، وتقوم على إحترام كرامة الفرد كإنسان ، وتعتمد فى نجاحها على إشتراك الكل فى إتخاذ القرار ، وأن الرأى النهائى تحدده الأغلبية ، وتقوم على الاستخدام القانونى المشروع للسلطة . فإذا كانت الديمقراطية أسلوباً للحياة تشمل كل المجتمع فإنها تشمل أيضاً كل المنظمات التربوية بما فيها المدرسة باعتبارها جزء من هذا المجتمع .

وهناك علاقة إرتباطية بين أهداف المجتمع وأهداف المدرسة . حيث أن المدرسة يجب أن تضع أهداف فى جل أو بؤرة إهتمامها . لأن المجتمع هو الذى أنشأها وبما يشبع حاجات التلاميذ ويحقق توجيه نموه فى الإتجاه المرغوب فيه .

والمعادلة الصعبة كيف يمكن تحقيق التفاعل الإيجابي مع البيئة المحيطة بالمدرسة (المجتمع بكل قيمه وسياقته السياسية والاقتصادية والاجتماعية) أو بيئة العمل التي تضغط عليه بثقافتها سواء عن طريق التنظيم أو القيم والمعايير التي تحكم سلوك هذه المدرسة . إن العوامل المدرسية والبيئية والاجتماعية في المدرسة المصرية ومنها ضعف شخصية المعلم داخل وخارج الفصل ، أعمال السنة ، وضعف الكفاءة العلمية للمعلم ، راتب المعلم ، وانتشار الدروس الخصوصية ، وسعى الإنضباط داخل المدرسة ، وضعف الإدارة ، وعدم ممارسة الأنشطة ، وإرتفاع الكثافة في الفصول ، ووجود فجوة بين أولياء الأمور وإدارة المدرسة ؛ كل هذه العوامل مجتمعة تؤثر على طبيعة العلاقات الإنسانية بين أفراد أسرة المدرسة .

ويشير تقرير " التعليم في مصر" إلى أن هناك ثمة قصوراً في عدم وضوح فلسفة التربية للنظام التعليمي ، ونتيجة لذلك أفرزت الظروف التي سيطر فيها على التعليم والامتحانات عمليات الحفظ والاستظهار ، وبعض الأمراض التربوية الخطيرة ، منها الدروس الخصوصية ، الغش في الامتحانات ، التهاون الأخلاقي ، التهرب من المسؤولية ، إلتماس الطرق المتلوية والمنحرفة . كل هذا الخلل إنعكس بدوره بصورة مباشرة وغير مباشرة على طبيعة العلاقات داخل المدارس .

في ضوء ذلك يمكن النظر إلى العلاقات الإنسانية من منظور ثقافي واجتماعي في الإدارة ذلك النوع من علاقات العمل الذي يقوم على أساس النظرة إلى المؤسسة التعليمية كمجتمع بشري له أمانيه وطموحه وآماله وآلامه ومشاكله وأحاسيسه وقيمه واحتياجاته .

إن الفرد داخل منظومة العمل لا يكون منعزلاً عن غيره ولا منفصلاً عن المجتمع الكبير الذي يعيش فيه ، فهو يؤثر فيه ويتأثر بكل ما يسود هذا المجتمع من اتجاهات وأفكار وظروف . إن شخصية وكيان المدرسة تستمد من كيان النظام التعليمي ككل . فالإدارة المدرسية ليست كياناً مستقلاً بذاته ، ولكنها جزء من الكيان الأكبر وهو الإدارة التعليمية . وتختلف السلطات والصلاحيات الممنوحة من الإدارة التعليمية على المستويين المحلي والقومي . وتضفي ثقافة المجتمع على المدرسة هويتها المتميزة . لذا يجب على المدير أن يستشعر توجهات الثقافة المحيطة بالمدرسة ، وأن يضعها في اعتباره نظراً لما تؤديه من دور مؤثر في تشكيل سلوكه . ونظراً لتتنية كل بيئة لعادات مختلفة لدى العاملين فيها ، لذا ينبغي عليه مراعاة ذلك في سلوكه معهم . ومن خلال معايشة واقع

الإدارة المدرسية في مدارسنا نجد كثيراً من المؤسسات التعليمية متمسكة بالكثير من الممارسات التقليدية والبيروقراطية والتي تتخذ من الروتين والنماذج والإجراءات أهدافاً في ذاتها. مع ملاحظة المركزية الشديدة في إتخاذ القرارات وعدم إعطاء مديري / نظار المدارس الصلاحيات الكافية ؛ كل ذلك انعكس بدوره على منظومة شبكة العلاقات الإنسانية داخل المدارس وخارجها.

وعلى الجانب الآخر ، يشهد المجتمع مجموعة من التحديات ومتغيرات العضر منها الانفجار المعرفي كماً وكيفاً ، الثورة التكنولوجية ، ثورة المطامح والآمال ، العولة ، الألفية الثالثة ، الكوكبية ، كل هذه المتغيرات تستلزم ضرورة حسن التكيف والتعامل بإيجابية معها . ومما لا شك فيه أن ذلك إنعكس على المؤسسة التعليمية وبالتالي تغيير شكل العلاقات الإنسانية بين أفراد أسرة المدرسة .

وفي هذا المجال قدم " وليم أويوه " William Ouchi نظرية (Z) والتي ركزت على إنتاجية التنظيم ومشاركة العاملين فيه لزيادة الإنتاجية وكيف تمثل الإنتاجية مشكلة إجتماعية بالنسبة للتنظيم . فبالرغم من وجود تباين واضح في فلسفة المجتمع الأمريكي والمجتمع الياباني وأثر ذلك على طبيعة العلاقات الإنسانية بين الأفراد في المدرسة إلا أنهم يمثلان نموذجان مختلفان . وقد عمل Ouchi مقارنة بين التنظيم الأمريكي والتنظيم الياباني مع مراعاة الإختلاف الثقافي والإجتماعي لكل من هاتين المدرستين . وكيف أن العلاقات الإنسانية تأثرت إلى حد كبير بهذا الإختلاف . فنجد التنظيم الأمريكي يميزه أن العمل فيه لفترة محدودة وبعدها يحال الفرد للمعاش ، ووضوح الضبط والتحكم بينها في التنظيم الياباني هناك أمن وظيفي للفرد مدى الحياة ، نجد الترقية والتقويم بصورة سريعة في المجتمع الأمريكي ، بينما في المجتمع الياباني تكون بطيئة ، المجتمع الأمريكي يركز على التخصص والمسئولية الفردية والإهتمام الجزأ ، بينما نجد الفلسفة والإستراتيجية اليابانية تقوم على الإقلال من التخصص ، مفهوم الضبط والتحكم ضمنياً (قلة القواعد) ، القرار الجماعي بعد الاتفاق عليه ، المسئولية الجماعية ، الإهتمام الكلي بالفرد .

## مفهوم العلاقات الإنسانية :

بالرغم من وجود كثير من الإهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل المؤسسات التعليمية ، إلا أنها مازالت تحتاج إلى فهم كامل تطبيقها . ويظن البعض أن الإدارة شىء سهل ، ولكن الصعوبة والتعقيد عندما نتعامل مع العنصر البشرى . ولاشك أن التعامل مع الأشخاص أكثر صعوبة من التعامل مع الأشياء ، إذ أن مجال العلاقات الإنسانية أكثر تعقيداً وتداخلاً . ولهذا يجب على ناظر / مدير المدرسة أن يقتحم ويتعايش مجال النفس البشرية للعاملين فى المؤسسة التعليمية . وعلى الجانب الآخر ، يظن البعض أيضاً أن العلاقات تهدف إلى تحقيق السعادة المعنوية والنفسية لخلق الشعور لديهم بالإنتماء ورفع روحهم المعنوية ؛ ولكن مفهوم العلاقات الإنسانية قد تطور فأصبح يهدف - إلى جانب ما سبق - نحو زيادة الإنتاجية وتدعيم نشاط المؤسسة التعليمية . ومصطلح الإنسانيات إذا ما طبق حالياً فى مجال التعليم ، يكون فى محل النسيان . ويرجع جزء من المشكلة نتيجة لفقد الوضوح والاتفاق على تعريفه ، وتباين اختلاف الإدراكات حول هذا المصطلح . ويؤكد ذلك أن تطبيق العلاقات الإنسانية لا توضع فى إطارها الصحيح فى بعض الأحيان ، وذلك لأن فكرة بعض المديرين والرؤساء عن العلاقات الإنسانية فكرة سطحية جوفاء وخاطئة فى بعض الأحيان . فبعض المديرين والرؤساء يعتقدون أن الخبرة والنوايا الطيبة والمعاملة الأبوية هى الطريق المؤدى إلى تنمية العلاقات الإنسانية ؛ وهذا الاعتقاد يجافيه الصواب ، وربما كان واحداً من أسباب تعثر التطبيق السليم للعلاقات الإنسانية فى الإدارة . إن التطبيق السليم للعلاقات الإنسانية فى مجال الإدارة ينبغى أن يهدف إلى إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية الأساسية للعاملين مباشرة . إن بعض الأفراد يفهم العلاقات الإنسانية على أنها تعنى لطف أو رقة المعاملة ومجرد كلمات طيبة أو عبارات مجاملة تقال للآخرين ؛ وإنما هى بالإضافة إلى ذلك تفهم عميق لقدرات الأفراد وطاقتهم وإمكانياتهم وظروفهم ودوافعهم وحاجاتهم ؛ واستخدام كل هذه العوامل مجتمعة فى حفزهم على العمل معاً كجماعة تسعى لتحقيق هدف واحد فى جو من التفاهم والتعاون والتعاطف والتحاب وقد أكد كل من " Stahlhut & Hawkes " أن العلاقات الإنسانية ليست فقط مفاهيم نظرية ، ولكن بالإضافة إلى ذلك هناك ممارسات جادة لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية من خلالها .

ويقصد بالعلاقات الإنسانية عملية تنشيط واقع الأفراد فى موقف معين مع تحقيق توازن بين رضائهم النفسى وتحقيق الأهداف التعليمية المرغوبة . ويشير " ديفز " Davis إلى مفهوم العلاقات الإنسانية بأنه يقوم على التفاعلات بين الأفراد حيث يتجمعون فى تشكيلات لتحقيق أهداف محددة . وهو أيضاً تكامل الأفراد فى موقف معين يدفعهم إلى العمل معاً بشكل منتج ومتعاون بحيث تحقق المصالحة بين أهداف الفرد (أسرة المدرسة) وبين مصلحة المؤسسة التعليمية .

### بعض المفاهيم الخاطئة فى العلاقات الإنسانية :

هناك بعض المفاهيم الخاطئة لدى مديرى / نظار المدارس فى ممارسة العلاقات الإنسانية منها ما يلى :

١- ينظر البعض إلى " العلاقات الإنسانية " على أنها مجرد إحساس عام يعتمد على الذوق والتمييز . ولا شك أن كل ناظر / مدير يمارس العلاقات الإنسانية طوال يومه أثناء قيامه بعمله ، وعلى ذلك فإن " العلاقات الإنسانية " شىء مألوف لدى النظار والمديرين ورجال الإدارة من خلال تجاربهم وخبراتهم التى اكتسبوها أثناء العمل . وعلى هذا الأساس فإن المديرين يتحدثون عنها على أساس أنها شعور عام يعتمد على التمييز وحسن السلوك والإدراك ، يكتسبها الفرد من خلال تجاربه وخبراته . ولكن إذا نظرنا إلى المشكلة من ناحية أخرى ، فإننا نتساءل : " طالما أن العلاقات الإنسانية مجرد إحساس عام ، فلم نراها غير شائعة؟ ولماذا نجد تطبيقها عسيراً؟ وما السبب أن الإحساس العام كان موجوداً ولم يكن المديرين فى حاجة إلى الذوق والتمييز وحسن الإدراك ، كما لم تنقصهم التجربة والخبرة والمهارة . فالواقع هو أن "العلاقات الإنسانية" تستلزم تعلم المعارف الفنية عن الطبيعة البشرية ، وتنمية المهارات الإجتماعية ، والفلسفة البشرية ، وتطوير البحوث الخاصة بالمواقف البشرية المختلفة ، فى إطار من الدراسة والتجربة والخبرة حيث أن المديرين لا يتوارثونها جيلا بعد جيل .

٢- أساء البعض إلى مفهوم " العلاقات الإنسانية " حيث خلط بعض الأفراد بين الصفة " الإنسانية " والصفة " الشخصية " . فلقد حسب بعض الأفراد ممن لم يرجعوا إلى أصول المفهوم أن العلاقات الإنسانية معناها العلاقات الشخصية التى تقوم على الصداقة والابتسلاف وسابق المعرفة بل وصلة القربى وما يتصل بها من مراعاة للخواطر

والمحسوبية على حساب العمل . فالعلاقات الإنسانية تقتزن بالموضوعية ، والعلاقات الشخصية تقتزن بالتحيز والتعصب .

٣- يقال أنها تضعف من سلطة الإدارة ، وتعطل الإنتاج وتعطى للموظفين والإداريين والعمال الحق فى التدخل فى سير العمل ونظامه بالمؤسسة ، والواقع أن العلاقات الإنسانية هى على النقيض من هذا القول ، إذ أن هدفها الحقيقى هو تكامل أهداف أسرة المدرسة وتعاونهم لتحقيق أهدافها بما يحقق إشباعهم .

٤- يظن البعض أن العلاقات الإنسانية معناها غرض البصر عن أخطاء الغير والمداراة عليها إلى حد التواطؤ أحياناً ، وتغليب عنصر الشفقة والرحمة حفاظاً على لقمة عيش الآخرين حتى لو كانت على حساب العمل . إن العلاقات الإنسانية لم يناد أصحابها لتكون على حساب العمل والكفاية والعدل ، إنما ظهرت كدعوة لزيادة العمل حسناً وكفاءة وعدلاً .

٥- يظن البعض أن العلاقات الإنسانية معناها القيام بأعمال تروحية ومجاملات شكلية بجانب العمل الرسمى أو من خلاله . فالعلاقات الإنسانية فى نظر هذا البعض إضافة جديدة على العمل ووظيفة جديدة على وظائف الإدارة . إن "العلاقات الإنسانية" ليس شعاراً مقروناً بنشاط سطحى محدود يوضع فوق العمل وإدارته . إنها نظرية يقصد بها إعادة النظر فى العمل وإدارته . ويقصد بها إعادة النظر فى العمل وإدارته على نحو يحول طبيعتها إلى نوع جديد أكثر جودة وأكثر فعالية وأكثر إنسانية . وعلى ذلك فالعلاقات الإنسانية ليست شيئاً قائماً بذاته مستقلة عن العمل . إنما العلاقات الإنسانية والعمل صنوان ومضمون لشيء واحد هو الإدارة الديمقراطية : وأنها السلوك الإدارى الذى يتفق مع المبادئ والقيم الديمقراطية ، وتنمية نمط من الروابط والاتصالات التى تقيم وزناً للأفراد - فرادى وجماعات - بدوافعهم وقيمهم ومعنوياتهم وقدراتهم فى أحسن صورة . وعلى الجانب الآخر ، يعتقد بعض النظار / المديرين أنهم بإمكانهم اتخاذ القرارات بمفردهم دون مشاركة للعاملين معهم فى المدرسة واحتكارهم لجميع السلطات والأعمال الهامة . وحجة بعضهم فى ذلك أنهم لا يجدون الأفراد التابعين من يقدر على هذه الأعمال أو يمكنه تحمل المسئولية ، ويعتقد كثير منهم أن وظيفتهم الرئيسية هى اتخاذ القرارات فى كل المسائل والأمور بمفردهم . وأننا إذا سلبناهم هذا الحق لا يبقى لهم شيء يذكر . وواقع الأمر أن ناظر / مدير المدرسة يجب أن يشرك معه أعضاء هيئة المدرسة فى

اتخاذ القرارات ، وألا ينفرد بها بنفسه . ولا يمكن أن يقوم ناظر / مدير المدرسة باتخاذ القرارات بمفرده إلا إذا كان من المؤمنين بالإدارة الأوتوقراطية .

ويعتقد كثير من النظار / المديرين أن ما يحسه الآخرون أمر غير مهم نحو ما يقومون به من أعمال . واقع الأمر أن ما يحسه معلم من المعلمين نحو عمل من أعمال ناظر / مدير المدرسة يكاد يفوق في أهميته العمل نفسه . ولذلك يجب أن يضع نفسه دائماً فى مكان الأشخاص العاملين معه ، وأن يرى الأمور المتعلقة بهم من هذه الزاوية حتى لا تتعرض قيادته للفشل .

ومن المفاهيم الخاطئة الأخرى هناك بعض النظار / المديرين يعتقد أنه يمكن إجبار هيئة المدرسة على اتباع النظام الديمقراطي . وهذا مفهوم خاطئ أيضاً عن الإدارة . فإذا لم يكن أعضاء هيئة التدريس راغبين فى الاشتراك فى وضع سياسة المدرسة ، فإن إجبارهم على ذلك يكون غير منتج . ولا يمكننا أن نصل إلى نظام ديمقراطى بوسائل أوتوقراطية . وإشتراك أعضاء هيئة المدرسة فى اتخاذ القرارات عملية تدريجية يظهر فيها ناظر / مدير المدرسة قيادته وتوجيهه الحكيم .

وتجدر الإشارة إلى أن العلاقات الإنسانية وحدها لا تكفى لنجاح الإدارة . فهناك جوانب أخرى فى الإدارة المدرسية يجب الاهتمام بها مثل النظرة التحليلية والقيم العلمية للإدارة ، بالإضافة إلى ذلك فإننا نؤكد أن توافر العلاقات الإنسانية ، لا ينفى وجود النظم واللوائح المنظمة للعمل ، فالإدارة الناجحة هى التى تتوافق أو تتقارب التنظيمات الرسمية فيها مع التنظيمات غير الرسمية وبهما معاً تتحقق أهداف المؤسسة التعليمية . والاتجاهات الحديثة الآن للعلاقات الإنسانية الفعالة زيادة مشاركة الأفراد فى اتخاذ القرارات ، والتوجه إلى الإنتاجية والتحصيل بدلاً من التركيز على سعادة الأفراد ، والقائد السيئ يمكن أن يدمر المؤسسة .

### أسس العلاقات الإنسانية :

من أسس العلاقات الإنسانية فى المؤسسات التعليمية ما يلى :

#### ١ - الإيمان بقيمة الفرد :

إن المدير أو القائد التربوى يؤمن بأن لكل فرد شخصية متميزة يجب احترامها وتقديرها ، وأن الفرد العادى قادر - إذا أتاحت له الفرصة - أن يفكر تفكيراً موضوعياً

منزها عن الاعتبارات الشخصية ، وأنه قادر على الوصول إلى قرارات رشيدة ومعقولة قائمة على أسس علمية سليمة فيما يعترضه من مواقف أو من مشكلات .

#### ٢ - المشاركة والتعاون :

إن العمل الجماعي أجدى وأكثر قيمة من العمل الفردي ، وحين يتاح المناخ المناسب لجماعة ما لمناقشة موضوع معين أو أمر من الأمور أو يتبادل الرأي فيه ، فإن قدرة هذه الجماعة على فهم الموضوع وتحديد أبعاده وملاساته واتخاذ قرار بشأنه تكون أفضل مما لو ترك الأمر للإجتهد الفردية نظرا لقصور إمكانيات وقدرات الفرد .

#### ٣ - العدل في المعاملة :

ضرورة أن يتسجد مبدأ العدل والمساواة بين أفراد المؤسسة التعليمية ، ويجب أن يعامل المدير / الناظر جميع العاملين بالمدسة معاملة تتسم بالمساواة والعدل بعيدة عن التحيز والمحاباة وذلك فى ضوء قدرات الأفراد وإمكاناتهم ومواهبهم ؛ وإيماننا بمبدأ الفروق الفردية بين العاملين بالمدسة .

#### ٤ - التحديث والتطوير :

إن المؤسسات التعليمية فى حاجة مستمرة إلى النمو والتطوير والتحديث . والجهاز الإدارى - القيادات التربوية - هو الذى يحقق ذلك عن طريق نموه وتفاعله واكتساب عادات سلوكية - فى مجال العلاقات الإنسانية - تنمو بالخبرة والممارسة . بمعنى ضرورة تغذية العلاقات الإنسانية فى المؤسسة التعليمية وفق التطورات والمستجدات التربوية المنشودة .

وفى مجال آخر ، هناك أساسيات للعلاقات الإنسانية ينبغى أن تركز على الأسس التالية :

- ♣ وجود الرغبة لدى العاملين فى الحقل التعليمى فى التعاون من أجل صالح العمل .
- ♣ توفر الثقة بالنفس لدى جميع العاملين بالمؤسسة التعليمية .
- ♣ إيمان كل فرد فى الجماعة بقيمة الأفراد الآخرين واحترام رغباتهم .
- ♣ التصرف بوضوح فى ضوء أهداف العمل .
- ♣ تدبير المواقف والظروف التى تساعد الأفراد على نجاح العمل بما يحقق الأهداف التعليمية والتربوية المرجوه .

## العوامل التي تسهم في تحقيق العلاقات الإنسانية :

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 . ويأتى فى مقدمة هذه العوامل ما يلى :

### ١ - معرفة الدافعية إلى العمل :

تعتبر معرفة الدافعية إلى العمل أو لماذا يعمل الأفراد المدخل الرئيسى لهم العلاقات الإنسانية . وتقوم الدافعية إلى العمل فى أساسها على ما يعرف بالحاجات الإنسانية التى يقسمها " ماسلو " Maslow إلى خمسة أنواع هى :

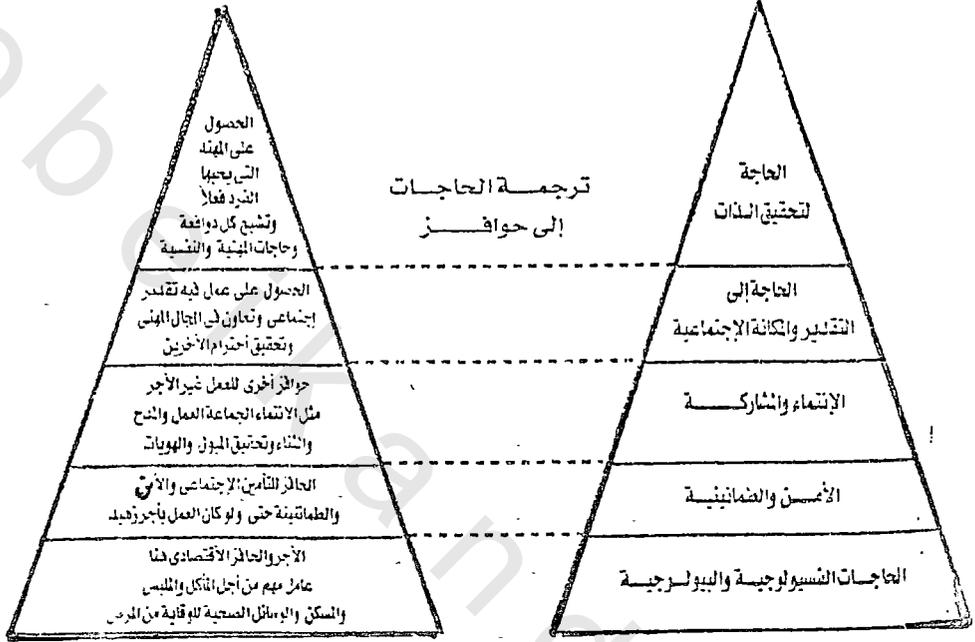
- ١ - الحاجات الفسيولوجية والبيولوجية (مثل الأكل والشرب والنوم والراحة) .
- ٢ - الحاجة إلى الأمن والطمأنينة .
- ٣ - الحاجة إلى الإنتماء والمشاركة .
- ٤ - الحاجة إلى التقدير والمكانة الاجتماعية .
- ٥ - الحاجة إلى تحقيق الذات .

والنوع الأول من الحاجات يعرف بالحاجات الأولية primary needs وعدم إشباعها يؤدى إلى هلاك الإنسان . أما النوع الثانى فيعرف بالحاجات الثانوية secondary needs وإشباعها ضرورى لإحداث الاتزان النفسى والاجتماعى للفرد مع بيئته ومجتمعه . ويمكن ترجمة هذه الحاجات إلى دوافع تدفع الإنسان إلى العمل والنشاط . ومن الطبيعى أن تكون هذه الدوافع مادية وغير مادية .

ويوضح الرسم التالى دوافع العمل على أساس الحاجات الإنسانية السابقة وبنفس الترتيب .

الحرق

هرم الحاجات لما سلو



المصدر: محمد منير مرسى، الإدارة التحقيقية، أصولها وتطبيقاتها (يتصرف).

## معرفة ديناميات الجماعة :

تتطلب العلاقات الإنسانية معرفة بديناميات الجماعة ، ويقصد بها بناء الجماعة وتكوينها والعلاقات التي تحكمها والتفاعل السلوكي والاجتماعي بين أفرادها . والمعرفة بهذه الديناميات مهمة لرجل الإدارة حتى يمكن توجيه الجماعة توجيهاً سليماً قائماً على المعرفة العلمية الموضوعية بها وهناك بعض المبادئ الهامة التي يجب أن نضعها في الاعتبار إذا أردنا أن نوفر ظروفاً مناسبة لتماسك الجماعة وتفاعلها بطريقة بناءة . وفي مقدمة هذه الاعتبارات ما يلي :

أ - توفير الاتصال الفعال : للإتصال أهمية كبرى فى تماسك الجماعة وتفاعلها وتوجيهها لأنه يتعلق بنقل المعلومات والبيانات والمعارف المتصلة بالعمل . إن الاتصال الفعال يتحقق من خلال التنظيم العلمى للإتصال وليس بمجرد الكلمات . نسمع بعض المديرين يقول مثلاً ليس بينى وبين العاملين معى أى حجاب أو حاجز . إن بابى مفتوح للجميع فى أى وقت . وهذه عبارات تبدو جميلة إلا أنها لا تغنى عن وجود نظام جيد للإتصال . فكثيراً ما يحجم الرؤوسين عن الدخول إلى رئيسهم رغم فتحه الباب أمامهم . كما أن معنى الباب المفتوح لا يعنى فقط إمكانية دخول الرؤوسين إليه وإنما يعنى أيضاً خروجه هو إليهم وزيارتهم والحديث معهم . كما أن سياسة الباب المفتوح للإتصال قد يترتب عليها اضطراب العمل ويعوق الإنجاز بل ويضيع وقت الرئيس إذا لم يضع نظاماً جيداً له .

ويتوقف نوع الاتصال على نوع القيادة أو الإدارة . فالإتصال الأوتوقراطى يكون من الرئيس إلى كل فرد بصورة مباشرة ويكون الرئيس هو مركز اتصال . بل أن اتصال الأفراد ببعضهم يكون من خلاله . ويتميز هذا النوع من الاتصال بالسرعة إلا أنه يعزل الأفراد عن الاتصال المباشر ببعضهم ويضع على الرئيس العبء كله فى تنظيم الاتصال وتكون أوامر الرئيس وتعليماته وفق هذا النوع من الاتصال ليست محل مناقشة من مرءوسيه لأنها تتم بصورة فردية لكل منهم . ومن ثم لا يستطيع الرئيس أن يعترف ما يمكن أن يسفر عنه أسلوبه فى الإدارة إلا بعد ظهور النتائج بالفعل ويترتب على ذلك ضياع فرصة تعديل الأسلوب فى الوقت المناسب . أما الإتصال الديموقراطى : فتقوم خطوطه فى كل اتجاه بين الرئيس والمرءوسين أنفسهم ، ويتميز هذا النوع من الإتصال بأنه يسهل تبادل الآراء ونقل المعلومات فى الوقت المناسب إلى كل أعضاء الجماعة .

ب - المشاركة : المشاركة عملية نفسية سلوكية تساعد الأفراد على إشباع حاجاتهم إلى تحقيق الذات والتقدير الاجتماعى . كما أنها تجعل الفرد يحس بأهميته وأن له دوراً يسهم به فى توجيه العمل أو اتخاذ القرار . وتعتبر المشاركة مطلباً ديمقراطياً فى الإدارة يمكن من خلالها زيادة فاعلية الإدارة وتنمية العاملين وتدريبهم وزيادة ارتباطهم بعملهم وتحمسهم له . وهذا يعنى أن المشاركة تسهم بصورة مباشرة فى تحقيق جو من العلاقات الإنسانية السليمة فى العمل . ومن هنا كان من الضرورى إشراك العاملين فى كل ما يتصل بأعمالهم من تخطيط وتنظيم واتخاذ قرار وتنفيذ ومتابعة . أى إشراكهم فى كل خطوات العملية الإدارية .

ج - التشاور : يعتبر التشاور مظهراً عملياً للمشاركة . ويعنى التشاور احترام كرامة الفرد واحترام قدرته وإشاعره بالثقة فى رأيه وتشجيعه على المشاركة فى 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 إسهانها فى العمل وحفزها عليه وهو ما يعتبر هدفاً رئيسياً للعلاقات الإنسانية .

د - الاهتمام بالنواحي النفسية والاجتماعية : إن كثيراً من مشكلات العلاقات الإنسانية ينجم عن المشكلات النفسية والاجتماعية التى يواجهها الأفراد فى حياتهم أو مجال عملهم . وقد يترتب على عدم معالجة هذه المشكلات مظاهر سلوكية تشير إلى ضعف العلاقات الإنسانية فى المنظمة مثل كثرة حالات التغيب والانقطاع والمرض وانخفاض مستوى الأداء وكثرة الشقاق والخلافات والنزاع والشكاوى بين الأفراد . ولذلك ينبغى العمل على مواجهة المشكلات النفسية والاجتماعية للأفراد . ولذلك ينبغى 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 صحى مناسب من العلاقات السليمة بين الأفراد . ومما يسهم فى تحقيق ذلك أن يكون للمدرسة أو المنظمة برنامج شامل ترفيهى رياضى اجتماعى وثقافى . كما يجب الاهتمام بدراسة مظاهر المشكلات النفسية والاجتماعية التى تظهر دراسة فردية موضوعية للتعرف على أسبابها ومحاولة التغلب عليها .

### ٣ - الروح المعنوية :

يقصد بالروح المعنوية الجو العام الذى يسيطر بين الجماعة ويوجه سلوكها . وتعتبر الروح المعنوية محصلة لكثير من العوامل التى 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 يلى :

١ - مستوى الأداء والإنتاج : يعتبر مستوى الأداء والإنتاج مؤشراً موضوعياً على مستوى الروح المعنوية . فارتفاع مستوى الأداء يعنى ارتفاع مستوى الروح المعنوية والعكس صحيح .

٢ - مدى استمرار العاملين : يعتبر استمرار العاملين فى عملهم مظهراً إيجابياً لمستوى الروح المعنوية وتماسك الجماعة . بينما يعتبر كثرة انتقال العاملين أو تركهم العمل مظهراً سلبياً ودليلاً على انخفاض الروح المعنوية بينهم

٣ - مدى غياب العاملين أو انقطاعهم عن العمل : إن كثرة غياب العاملين أو إنقطاعهم عن العمل يعتبر ظاهرة مرضية ودليلاً واضحاً على عدم رضا العاملين عن العمل وهو ما يشير إلى وجود فجوة خطيرة فى الروح المعنوية للمنظمة . ومن البديهي أنه يجب عند حدوث هذه الظاهرة الاهتمام بدراساتها دراسة موضوعية لمعرفة أسبابها ومحاولة التوصل إلى الحلول الكفيلة بحلها .

٤ - مدى ما يسود الأفراد من شقاق أو نزاع أو خلاف بينهم : إن كثرة النزاع أو الشقاق أو الخلاف 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 التى تحقق الوئام والمحبة والتعاون بين الأفراد .

٥ - مدى كثرة الشكاوى والتظلمات : تعبر الشكاوى والتظلمات عن حالة التذمر أو عدم الرضا التى يعبر عنها الفرد نحو المنظمة . وقد يكون هذا التذمر فردياً أو جماعياً ويعبر عن حالة حقيقية أو حالة وهمية لا تقوم على أساس وقد تكون الشكاوى موقعة أو غير موقعة وهى فى كلتا الحالتين تشير إلى إنخفاض فى الروح المعنوية . وليس من الضرورى أن تكون الشكاوى نتيجة سوء الإدارة وإنما قد تكون نتيجة لما قد يسود الجماعة من توتر داخلى . وفى هذه الحالة يجب على الإدارة الرشيدة أن تعالج أسباب هذا التوتر حتى يتحقق الإنسجام بين الأفراد ، كما يجب على الإدارة أيضاً أن تهتم بدراسة الشكاوى حتى ولو كانت فردية دراسة علمية موضوعية ، لأن تجاهلها قد يؤدي إلى تفاقم الحالة ووصولها لها إلى درجة يصبح معها من الصعب مواجهتها (٥) .

#### ٤ - الحوافز :

ترتبط العلاقات الإنسانية فى الإدارة بالحوافز ارتباطاً وثيقاً لما لها من أهمية فى رفع مستوى الأداء فى العمل . وتتنوع الحوافز إلى حوافز إيجابية وحوافز سلبية . أما الحوافز

(٥) محمد متير مرسى : الإدارة التعليمية : أصولها وتطبيقاتها ، عام الكتب ، القاهرة ١٩٦٦ ، ص ٩٢ - ١٠٠ .

الإيجابية ؛ فهي التي تقوم على أساس الترغيب والتحييب ، أما الحوافز السلبية ؛ فهي التي تقوم على أساس التخويف والترهيب . ولكل من النوعين أساليبه وطرائفه . وهناك حوافز عن طريق إشباع الحاجات النفسية ، وحوافز عن طريق إشباع الحاجات الاجتماعية ؛ والحوافز الاقتصادية أو المادية .

وتقوم الحوافز على أسس سليمة ، من أهمها : جودة الأداء في العمل : مناسبة الحوافز لنوع العمل ، مراعاة العدالة في تطبيق الحوافز ؛ أن تكون الحوافز نتيجة للتقييم السليم . أن مدير المدرسة يلعب دورا كبيرا في تحقيق هذا كله ، والإدارة المدرسية الناجحة ، هي التي تعمل على توفير جو من العلاقات الطيبة ، ذلك أن العاملين فيها مجموعة من البشر يختلفون في الاتجاهات والطباع ، ويتباينون في المشاعر والأحاسيس ، هم أيضا يختلفون في سلوكياتهم ومشكلاتهم . ومن ثم يتعين على الإدارة المدرسية مراعاة ذلك .

ويمكن تعريف الدافعية بأنها حالة داخلية في الفرد ، تولد النشاط والحركة ، وتوجه السلوك نحو الهدف . وهي مجموعة من الدوافع ، والرغبات ، والحاجات . بمعنى أن المديرين يعملون على إثارة دافعية العاملين ، فهذا يعنى أنهم يقومون بعمل الأشياء التي يرجون من ورائها إشباع دوافع العاملين وحاجاتهم ورغباتهم بما يؤدي إلى أن يتصرف هؤلاء العاملون بالحالة المرجوة والرغوب فيها في تحقيق أهداف المؤسسة التي يعملون فيها . إن توفر العلاقات الإنسانية السليمة في جو العمل هو نفسه يمثل حافزا إيجابيا رئيسيا للعمل والإقبال عليه . فمدير المدرسة الذي يتوفر في مدرسته مناخ صحي تحكمه علاقات إنسانية طيبة يقبل بلا شك على العمل بنشاط وروح طيبة وينعكس ذلك على الآخرين فيحفزهم على زيادة جهدهم .

العلاقات الإنسانية : (المميزات - المثالب) :

قام " مالكولم ماكنير " Malcolm Mcnair بهجوم واسع الإنتشار على العلاقات الإنسانية في مقالة له في الستينيات بعنوان Too Much Human Relations وعبر عن إحساسه بأن هناك قلقاً زائداً نحو مشاعر الأفراد وأنه يجب أن يعطى إهتمام أكثر لأداء العمل . هذا إذا أراد رجل الأعمال أن يحقق فائدة أو بالنسبة لرجل الإدارة التعليمية إذا أراد أن يحقق الكفاية والفعالية لأدائه .

وفى دراسة قام بها " جريفت " Griffiths وجد أن ناظر / مدير المدرسة الناجح هو الذى يتبع طريقة ديمقراطية فى إدارة المدرسة وهو الذى يحل مشاكل العاملين وهو الذى يعطى سلطات للآخرين. كما أن " كورنل " Cornell فى دراسة للتنظيم الإجتماعى للمدرسة قد أولى إهتماماً كبيراً لجانب العلاقات الإنسانية فى التنظيم. وقد وجد من دراسته أن المناخ أو الجو العام لتنظيم المدرسة أهم من الجانب الإدارى البحث. وأن شعور المعلم وإحساسه نحو المدرسة ربما كان أهم من مجال إتساع سلطاته. وقام " جنكيز " D. Jenkins و " بلاك مان " C. Blackman بدراسة العلاقات بين السلوك الإدارى لنظار بعض المدارس الإبتدائية وإنتاجية المعلمين فى تطوير المناهج. وتوصلاً إلى نتيجة ربما كانت غير متوقعة إلى حد ما، وهى أن العلاقات الإنسانية فى الإدارة ؛ وإن كانت عاملاً هاماً فى الإدارة التعليمية إلا أنها ليست كافية.

فالإدارة الناجحة تتطلب عدم التدخل الشديد فى عمل المرؤوسين ، ووجوب التحديات التى تثير الإهتمام بالعمل والتحمس له والقدرة على إنجاز. وهذا يتطلب عدم وجود ألفة إجتماعية كاملة بين الرئيس والمرؤوسين. فوجود مسافة إجتماعية أو إستقلال إجتماعى بين الرئيس والمرؤوس يساعد على القيادة الإدارية الناجحة. وقد توصل "فيدلر" Feidler إلى هذه النتيجة فى مجموعة دراساته Anote on leadership Theory عندما أشار إلى أن " القيادات التى تجعل بينها وبين مرؤوسيه مسافة تتميز وحدات عملهم بأنها أكثر نجاحاً من القيادات التى تكون على صلة بمرؤوسيه. إن عدم الإنغماس الإجتماعى للرئيس مع المرؤوسين يساعده على الإحتفاظ بالإستقلال الإنفعالى ، وأن يحتفظ بإتزان وثباته فى تعريفه للأمر. الإدارة كعملية إجتماعية :

وسوف يتم التعرض لنموذج الإدارة كعملية إجتماعية من خلال أكثر هذه النماذج شهرة وهما : نموذج جيتزلز ، نموذج جويبا .

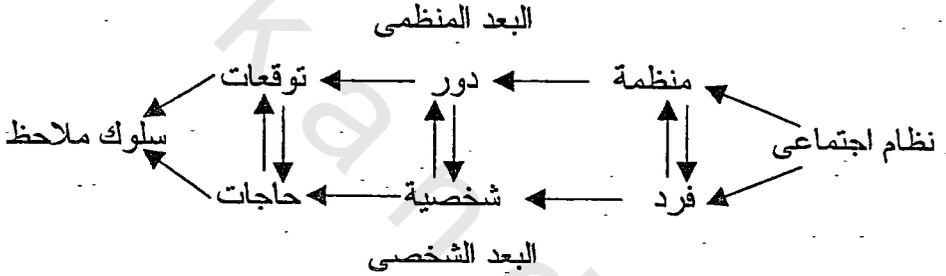
#### أ - نموذج جيتزلز : Getzels's Model

ينظر جيتزلز Getzels إلى الإدارة على أنها تسلسل هرمى للعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين فى إطار نظام إجتماعى. وهذا التسلسل الهرمى للعلاقات هو من الناحية الوظيفية توزيع الأدوار والإمكانات وتكاملها من أجل تحقيق أهداف النظام الإجتماعى. وكل نظام إجتماعى يضم بعداً إجتماعياً وبعداً آخر نفسياً هذا البعدان منفصلان مفاهيمياً متفاعلان ومتداخلان عملياً.

**البعد الأول :** يشكل البعد الاجتماعي أو المعياري أو المنظمى (Normative) Dimension ، فكل منظمة تضم مجموعة من التوقعات تتعلق بالكيفية التي سيسلك بها شاغل مثل ذلك الدور .

**البعد الثاني :** فيشكل الجوانب النفسية للنظام أى بالأفراد وشخصياتهم واحتياجاتهم ، ويسمى هذا البعد بالبعد الشخصى أو الفردى (Idiographic (personal) Dimension فمن وجهة النظر النفسية فإن لكل فرد شخصيته الفريدة والمميزة ولكل شخصية مجموعة من الحاجات المرتبة وفق هرم معين تؤثر على سلوكياتها .

وكل من البعدين السابقين له أثره على كل مكون إنسانى فى النظام الاجتماعى ، أى أن السلوك الملاحظ لأى فرد فى أى نظام اجتماعى هو دالة التفاعل بين بعدى النظام الاجتماعى : المنظمى والشخصى ويوضح ذلك الشكل التالى :



### نموذج جيتزلز لبعدى المنظمة الشخصية فى السلوك الاجتماعى

ويعنى جيتزلز بالمنظمة أى هيئة تقوم بوظائف معينة ثابتة للنظام الاجتماعى (مثل المدرسة) ، وتمثل الأدوار الجوانب الحية (الديناميكية) للوظائف فى المنظمة ، وعند تحليل أى من هذه الأدوار يتضح أن لكل منها توقعات تسمى بتوقعات الدور Role Expectations وهى المتطلبات المعيارية والالتزامات التى يشتمل عليها كل دور وهى التى تحدد لشاغل الدور ما الذى عليه أن يعمل أو يتوجب عمله . هذه الأدوات تكمل بعضها بعضاً وتعتمد على بعضها البعض . وأى دور لا يمكن تعريفه أو ممارسته إلا فى إطار علاقته بأدوار أخرى ، فمثلاً دور المعلم لا يمكن تعريفه أو ممارسته بمعزل عن دور مدير المدرسة أو بمعزل عن دور التلميذ . وما إلى ذلك ، وإن خاصية تفاعل الأدوار هذه هى التى تعطيها مميزات البنائية .

ويعرف جيتزلز الشخصية بأنها تنظيم ديناميكي للحاجات فى داخل الفرد يجعله ينزع إلى الاستجابة إلى المثيرات بطريقة خاصة ، فحاجات الفرد توجه طريقة تفاعلاته مع الأشياء بشكل يجعله يتوقع مترتبات معينة لهذه التفاعلات ، وأى سلوك معين يصدر عن كل من البعدين المنظمى والشخصى فى آن واحد . أى أن السلوك الاجتماعى يترتب على محاولة الفرد أن يواجه بيئة لها توقعات لسلوكه بطريقة تتمشى مع حاجات الشخصية ويمكن الحكم على فعالية سلوك الفرد من خلال مدى إنسجام وتوافق البعدين (المنظمى والشخصى) والعكس صحيح .

### ب - نموذج جوبا : Guba's Model

يوضح جوبا أن نموذج الإدارة كعملية اجتماعية يتمثل فى توضيح الواجب الرئيسى لرجل الإدارة وهو القيام بدور الوسيط بين مجموعتين من القوى الموجهة للسلوك : القوى التنظيمية أو المؤسسية Nomothetic والقوى الشخصية Idiographic وذلك من أجل استحداث سلوك مفيد من الناحية التنظيمية وفى نفس الوقت محقق للرضا النفسى . وينظر هذا النموذج إلى رجل الإدارة على أنه يمارس قوى ديناميكية يخولها له مصدران :

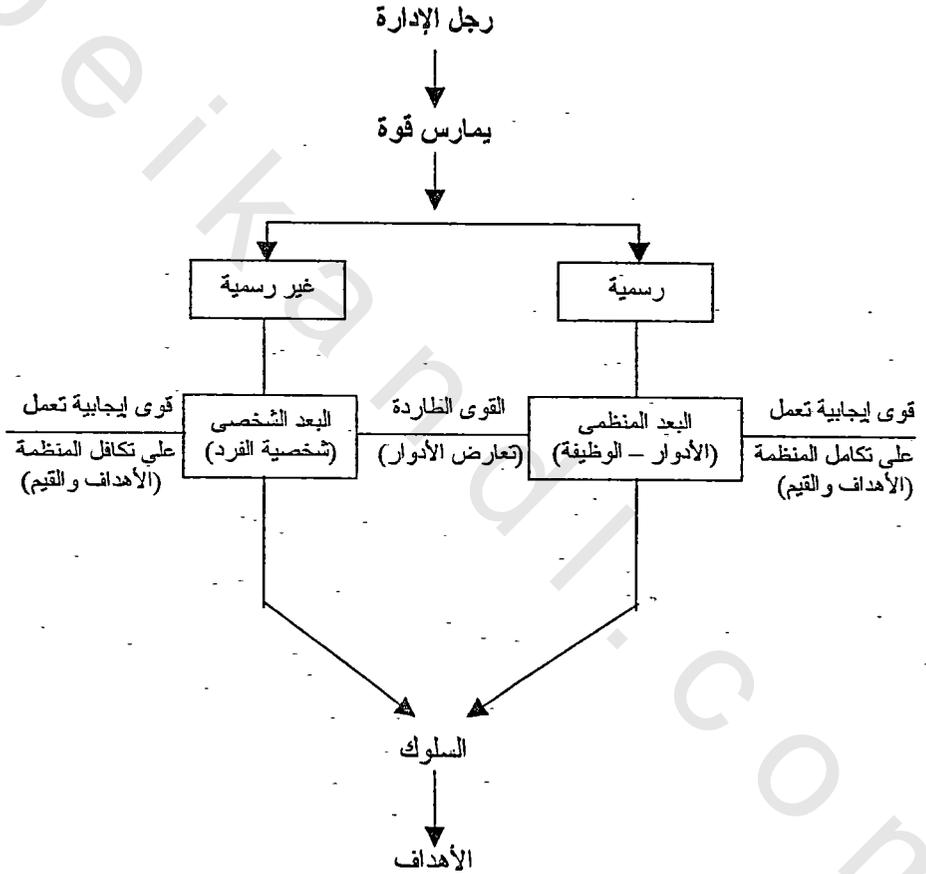
المصدر الأول :

المركز الذى يشغله رجل الإدارة فى ارتباطه بالدور الذى يمارسه حيث يحظى بحكم مركزه بالسلطة التى يخولها له هذا المركز ، وهذه السلطة رسمية مفوضة إليه من السلطات الأعلى .

### المصدر الثانى :

المكانة الشخصية التى يتمتع بها رجل الإدارة ، وما يصاحب هذه المكانة من قدرة على التأثير ، مما يشكل معه قوة غير رسمية . وكل رجال الإدارة - بلا استثناء - يحظون بالقوة الرسمية المخولة لهم ، ولكن لا يحظى جميعهم بقوة التأثير الشخصية ، ورجل الإدارة الذى يتمتع بالسلطة فقط دون التأثير يكون فى الواقع قد فقد نصف قوته الإدارية . وينبغى على رجل الإدارة أن يتمتع بالسلطة وقوة التأثير معاً وهما المصدران الرئيسان للقوة بالنسبة لرجل الإدارة المدرسية .

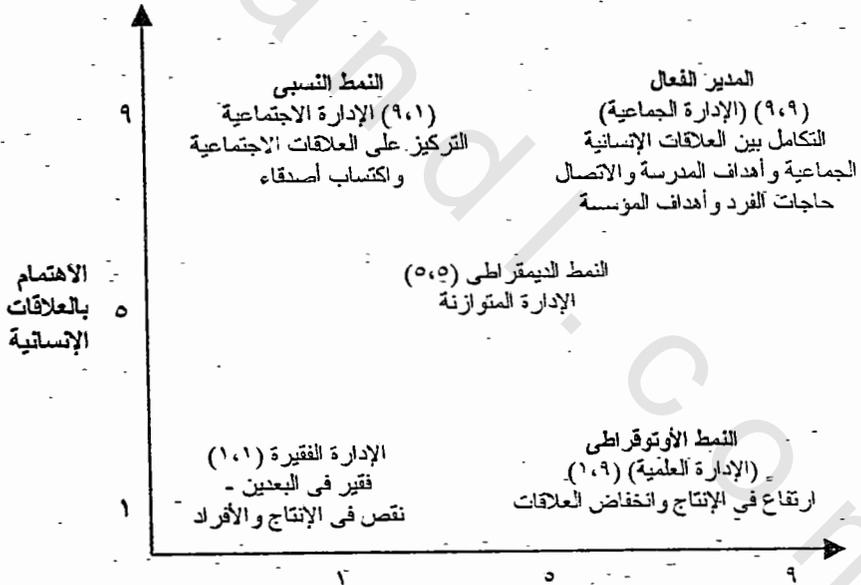
ويرى جوبا ضرورة حدوث التعارض بين دور الفرد وشخصيته والذي يمثل قوة طرد سلبية تعمل ضد النظام وتميل إلى تفكيكه ، إلا أنه لا يعنى أيضاً وجود قوى أخرى إيجابية تعمل على المحافظة على تكامل النظام ، وهذه القوى تتسع مع الاتفاق على الأهداف والقيم التي تسود المنظمة . وهكذا ، قد يكون بعض رجال الإدارة فى أدائهم لأدوارهم أقرب إلى البعد التنظيمى أو المؤسسى ، وآخرون إلى البعد الشخصى ، ومن هنا يمكن التمييز بين ثلاثة أنماط إدارية .



نموذج جوبا للإدارة كعملية اجتماعية

## الشبكة الإدارية : بليك وموتون Blake & Mouton

يصنف بليك وموتون السلوك القيادي للمدير إلى محورين مدير يهتم بالإنتاج والعمل؛ ومدير يهتم بالعاملين وبالعلاقات الإنسانية. ومن الملاحظ أن المحور الأفقى يدور حول الاهتمام بالإنتاج والعمل من جانب الناظر / المدير (ويشير إلى سلوك المدير فى رسم وتحديد العلاقة بينه وبين أعضاء المدرسة ومحاولته نشر أنماط محددة للمدرسة ، وقنوات الاتصال وطرق إنجاز العمل ؛ أما المحور الرأسى فيدور حول مدى اهتمام الناظر / المدير بالعاملين والعلاقات الإنسانية ويركز على الصداقة والثقة المتبادلة ، والاحترام ودفء العلاقات بين المدير والعاملين بالمدرسة ؛ وتقع درجات الاهتمام فى كل من البعدين على مقياس من تسع وحدات تعطى فيه درجة واحدة لأقل درجات الاهتمام بالعمل أو العلاقات الإنسانية . وقد حدد بليك وموتون خمسة أنماط تمثل حالات السلوك القيادى هى : ( ١ ، ١ ) ، ( ١ ، ٩ ) ، ( ٩ ، ١ ) ، ( ٥ ، ٥ ) ، ( ٩ ، ٩ ) . وفيما يلى نعرض الأنماط الخمسة التى تمثل الحالات الخاصة بالسلوك القيادى للناظر / المدير على النحو التالى :



الاهتمام بالإنتاج

١- النمط (١، ١) : هذا النمط من النظار / المديرين يمثل أدنى نقطة على محورى الإهتمام بالإنتاج أو بالعاملين . ولذلك فهذا النمط من النظار / المديرين يولى أدنى اهتمام للإنتاج وهو أيضاً عديم الاهتمام بالعاملين . ولذلك يطلق عليه البعض " نمط الإدارة السلبية أو الفقيرة " . ومن المتوقع أن السلوك السلبي لهؤلاء النظار / المديرين يفشل فى تحقيق أهداف المؤسسة .

٢- النمط (١، ٩) : هذا النمط من النظار / المديرين يهتم بالدرجة القصوى بالإنتاج والعمل ، ولكن اهتماماته بالعاملين ضئيلة للغاية . وهذا النمط يتفق مع خصائص نمط " الإدارة العلمية " . أو النمط الأوتوقراطى .

٣- النمط (٩، ١) : فى هذا النمط يهتم الناظر / المدير غاية الإهتمام بالعاملين ولكن يتضاءل اهتمامه بالإنتاج والعمل إلى الحد الأدنى ، إذ يهتم برعاية العاملين وتلبية حاجاتهم والعمل على رضائهم ونمو قدراتهم وهذا النمط يسمى أيضاً " الإدارة الاجتماعية " . أو النمط التسببى .

٤- النمط (٥، ٥) : إن هذا النمط يحقق نوعاً من التوازن والاهتمام بالإنتاجية والإهتمام بالعاملين ، ولكن عن طريق عدم المغالاة ، فهو لا يهتم بالعاملين على حساب العمل ، كما لا يهتم بالإنتاجية على حساب العاملين ويسمى هذا النمط أيضاً " بالإدارة المتوازنة " أو " النمط الديمقراطي " .

٥- النمط (٩، ٩) : وهذا النمط الذى ينبغى أن يحاول كل ناظر / مدير أن يصل إليه . فهو يهتم بتحقيق أهداف المؤسسة . أى بالعمل إلى أقصى حد ويسمى هذا النمط " المدير الفعال " أو الإدارة الجماعية . ومن خلال مخطط بليك وموتون يتضح سلوك القائد من حيث اهتمامه بالإنتاج ، واهتمامه بالأفراد أو بكليتهما معاً . ويؤكد بليك أن على القائد أن يهتم بجانبين جوهريين عندما يفكر بممارسة مسؤولياته القيادية ، الإهتمام بإنجاز وتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية ، والاهتمام بأفراد أسرة المدرسة فى نفس الوقت .

### خصائص المدرسة الإنسانية وفعاليتها :

يعتبر " رنيس ريكارد " Rensis Likert من أكثر العلماء دوراً وإسهاماً فى دراسة التنظيم الإنسانى . وبعض العلماء الذين أسهموا أيضاً مثل " دوجلاس

ماكجريجور " Douglas McGregor ، " أرجريس " Argris وقد أكد " ليكارت " Likert أن النظام ٤ "System" القائم على الصداقة بين القائد والمرؤوسين والثقة المتبادلة والعمل بروح الفريق ، بالإضافة إلى مشاركة الأعضاء في اتخاذ القرار واندماجهم في وضع الأهداف ، هو من أفضل النظم لتحقيق أهداف المؤسسة التربوية .

أيضاً يعتبر التنظيم الإنساني من الأنظمة المشاركة والذي يركز على أشياء منها : العلاقات الإنسانية المتبادلة والتي يساندها البعض والبعض الآخر والتعاون والاتصال المفتوح والإحساس بالمسئولية ، والثقة بين أعضاء المؤسسة ، والمشاركة عن طريق مختلف المجموعات في عملية صنع القرار . ومن أهم خصائص المدرسة الإنسانية التوجه الإنساني يؤدي إلى المناخ الديمقراطي لوجود قنوات الاتصال المفتوحة من المؤسسة على البيئة الخارجية ، والاتصال المباشر بين المعلمين والتلاميذ وأسرة المدرسة يزيد الضبط والتحكم والإصرار الذاتي لأسرة المدرسة ومن ثم يؤدي إلى إشباع حاجات العاملين في المؤسسة .

وقد أشار كل من " هس " Hass ، " درابك " Drabek إلى أن هناك خمسة مخططات للعلاقات الإنسانية منها :

١ - أن العمال ينظر إليهم على أنهم مخلوقات اجتماعية معقدة تمتلك أحاسيساً وشعوراً ورغبةً وخوفاً . ويرغبون في العمل نتيجة للحاجات الذاتية ، وحاجات الأمن والرغبة في أن يكونوا مبدعين وفي تكوين خبرات جديدة بالإضافة إلى البواعث الاقتصادية .

٢ - إن الأفراد يحصلون على الإشباع والرضا من مشاركتهم للجماعة ، ومن خلال فرص التفاعل المختلفة بين الأفراد يستطيعون تحقيق أهداف المنظمة التي ينتمون إليها .

٣ - إن الأفراد في المنظمة يتبعون المعايير ، وليس من الضروري أن تكون تلك المعايير كما يصفها أفراد المنظمة . ومن الملاحظ أن معايير الرفقاء والأصدقاء ربما يكون لها قوة تأثير أكثر من المعايير الرسمية .

٤ - أن التنظيم الفعال يجب أن يقيم " مجموعات الوظائف المتماكة والمتداخلة " ، ويجب على المجموعات داخل المنظمة أو التنظيم أن ترتبط ببعضها البعض لإنجاز العمل ، وعملية الاتصال هذه ، يجب أن تعقبها متابعة من خلال التدرج في السلطة .

٥ - تزيد " مجموعات الوظائف المتماسكة والمتداخلة " الدافعية لدى الأفراد، لأن الفرد يمتلك الشعور والإحساس بأنه عضو في المنظمة . ويعتبر الفرد من المدخلات من النظام ، وليس مجرد متلق للمعلومات والتعليمات وأخيراً، يعتبر نظام المشاركة من الأنظمة الفعالة في عملية التنظيم والإدارة .

ولقد أوضح علماء النفس أن تنظيم العلاقات الإنسانية بين الرئيس والمرؤوس يتم على أسس ثلاثة هي : أولاً : يجب على المرؤوس أن يشعر بأن رئيسه يؤيده تأييداً صادقاً في عمله ؛ ثانياً : يجب على المرؤوس أن يكون على علم بما يتوقع منه ، ويتضمن هذا معرفته بالسياسة العامة التي تدير عليها المدرسة ، وبواجباته وحقوقه كمرؤوس وبرأى رئيسه الصريح في العمل ؛ ثالثاً : يجب على المرؤوس أن يتأكد تماماً من أنه ينال تأييد رئيسه ، طالما أنه يقوم بما يتوقع منه في حدود مسؤولياته الخاصة .

ومن الملاحظ أن مناخ المدرسة ما هو إلا حصيلة مجموعة من الجوانب : الاتجاهات ، السلوك ، التفاعلات بين المديرين ، والمعلمين ، وأولياء الأمور والطلاب . وفي حالة نقص في الثقة ، ونقص الإنفتاح على المجتمع والبيئة الخارجية ؛ هنا يظهر أن المدرسة لا تحقق أهدافها . وبالتالي أعضاؤها غير راضيين ، ومن ثم يكون المكان (المدرسة) غير إنساني . ومن الأهمية أن يكون مناخ المدرسة قائماً على الإنفتاح ، الثقة ، والمساندة ومشاركة الآخرين . ويؤثر ناظر / مدير المدرسة بطريقة مباشرة في مناخ مدرسته عن طريق نمط قيادته ويعتمد ذلك على إتاحة الفرص مهنيًا وشخصياً لأسرة المدرسة وإيجاد مناخ من الثقة والإنفتاح ، والإنسانيات بين أعضاء المدرسة .

ولقد وضع " تريمب " Trump تصوراً شاملاً عن المدرسة ذات العلاقات الإنسانية على النحو التالي : التركيز على البدائل والاختيارات بدلاً من توحيد الأنماط والأفعال في تنمية وإدارة السياسة الموضوعية ، وكذلك عملية تنفيذ الأعمال . ؛ إيجاد البيئة الملائمة أو المناسبة التي عن طريقها يستطيع المعلم أن يستفيد من أقصى قدراته واهتماماته ، عندما يدرك الناظر / المدير الفروق الفردية بين المعلمين ، ومن خلال إدراك هذه الاختلافات يستطيع الناظر / المدير أن يؤدي دوراً هاماً وأفضل في تحسين الأداء الوظيفي للمعلم ؛ محاولات متتابعة متناسقة لاجتذاب كل من التلميذ والمعلم لكي يتعلم التلميذ أكثر ، مما يعتقد أنه يتعلمه ، وهذا الأسلوب يتم من خلال الحوار والمناقشة وعرض الموضوعات بصورة شيقة لزيادة الفاعلية ؛ الممارسة الفعلية والمسئولية لكل من

المعلمين والتلاميذ ، مع إدراك أن مثل هذه الإجراءات تعكس الاهتمام والعناية . ؛ يجب إدراك أن ناظر / مدير المدرسة هو أكثر الأفراد قدرة على خلق وتهيئة البيئة الإنسانية داخل المدرسة ، ولذلك يجب أن يكون حراً فى استغلال وقته ، فضلاً عن العمل الروتينى فى إدارة مهامه المنوط بها . وبالتالي يستطيع الخروج من مكتبه للتعامل مع التلاميذ والمعلمين لتنمية وتحسين البرامج والإجراءات الإنسانية لكل فرد .

ويوضح " ويلز " Wiles أهم وظائف الناظر / المدير على النحو التالى :

- ◀ إتاحة الفرصة لإقامة المناخ المناسب لأسلوب حل المشكلات بالمدرسة .
- ◀ مسئولية اتخاذ القرار فى ضوء المعلومات الكافية والصادر المتاحة بقدر الإمكان .
- ◀ استخدام السلطة دون تسلط ونفوذ ، بقدر ما يعتمد ذلك على الجدارة والمعلومات .
- ◀ زيادة الثقة بين الأفراد والجماعات فى المدرسة .
- ◀ تنسيق كافة الجهود بين العاملين فى الحقل التعليمى .
- ◀ تنمية الإحساس لدى العاملين بالإنتماء والولاء للمدرسة .
- ◀ العمل على زيادة مفهومي التحكم الذاتى والتوجيه الذاتى .

ويؤكد " سيرجفونا " و " استرات " Serjovanni & Starratt أن القيادة المشاركة هى واحدة من أكثر الأنواع فاعلية فى القيادة ، فالقائد الديمقراطى سوف يجد لديه المهارات لأن يحدد لكل عضو من جماعته دوراً قيادياً والقيادة المشاركة تحقق : \* إظهار مهارات وقدرات الجماعة ؛ \* تنمية وترقية شعور الفرد بوحدة الجماعة ؛ \* التأكيد بأن كل فرد فى الجماعة يشعر بالمسئولية تجاه الحفاظ على جماعته ؛ \* استبعاد المصالح الشخصية والملكية وتحويلها إلى أهداف محددة ترسيها الجماعة ؛ \* يمدهم بالجو الذى تشعر فيه الجماعة بالحرية الخالية من أى خوف أو انتقادات ؛ إعطاء المناخ المريح الذى يشعر الأعضاء بالارتياح نحو بدنياً واجتماعياً . فالمديرين / الناظر اليوم يجب أن يشعروا بتزايد واتساع وتنوع الاهتمامات وأساليب التعلم ، ومستويات الدوافع لدى التلاميذ والمعلمين والإداريين ، ومجتمع الأفراد الذين يعملون معهم . والمدبرون / الناظر الفاعلون هم الذين يستطيعون أن يجددوا ويطوروا ويحرروا طاقات الأفراد من حولهم لأجل أن يؤدوا أعمالهم بأعلى مستوى من القدرة والاحترام المتبادل والمشاركة بين المدير / الناظر وأسرة المدرسة يمكن أن تخلق مناخاً مثمراً للأداء ، والمدارس التى تتمتع بالمناخ الصحى تعتبر أماكن جيدة منها : الأفراد يحبون بعضهم البعض ، ويحبون مدرستهم ،

الثقة ، الإيفاء بالوعد ، التعاون ، الولاء ، العمل بروح الفريق والعمل الجماعي ما يميز هذه المدارس .

ولقد وضع " لوفل " Lovell أن عمليات الإشراف داخل المدرسة تتضمن تحرير الطاقات الإنسانية والقيادة ، والاتصال . ويرى أن نظار / مديري المدارس أثناء تحرير الطاقات الإنسانية يمارسون سلطاتهم لخلق مناخ بيئي للعمل يتضمن العناصر التالية :  
• إدراك أن كل الأفراد يمتلكون الشعور بالانتماء ؛  
• تشجيع الأفراد على الإكتشاف وإتاحة الفرص المناسبة لهم ،  
• وضع قيمة للفرد وتفسيراته ؛  
• محاولة جعل المجموعة متجانسة بقدر الإمكان ؛  
• التأكد من أن العمل بالمدرسة يساعد على ترقية وسهولة الإتصال بداخلها ؛  
• مساعدة أعضاء هيئة التدريس لحل مشكلاتهم الشخصية .

إن العلاقات الإنسانية من خلال الإشراف من قبل الناظر / المدير تتضمن مساعدة التلاميذ والمعلمين شخصياً في حل مشكلاتهم وتحسين مهارات الإتصال لديهم لكي يصبحوا أكثر إدراكاً لأنفسهم ، ولذلك يمكنهم أن يحسنوا التعامل والاتصال بالآخرين . والنظار / المديرين يجب أن يكون لديهم نفس المهارات الشخصية والتي يشجعون نموها عند الآخرين ، ويجب أن يفهموا أبعاد السلوك القيادي وأن يعرفوا كيف يتغلبون على مقاومة التغيير ، وأن يكونوا قادرين على مواكبة مناخ المدرسة وتهيئة هذا المناخ للتغيرات ، ويعدوا استراتيجيات ليحلوا مشكلات العلاقات الإنسانية داخل الفصول . أما بالنسبة للمهارات السلوكية الإنسانية التي يجب أن يتقنها القائد بصفته (مدير / ناظر) للمدرسة ، فهذه المهارة هامة وضرورية حيث تمكنه من فهم سلوك أفراد المجتمع المدرسي الذي يرأسه ويقوده من تلاميذ ، ومعلمين ، وإداريين ، وتعطيه القدرة على التعامل معهم . وفهم دوافع سلوكهم حتى يمكنه توجيهه وحفزها لما يحقق مصلحة العملية التربوية والتعليمية ومصلحة أفراد المجتمع المدرسي جميعاً .

وتتمتلك المدارس الفعالة مناخاً قائماً على الصداقة ، والتعاون ؛ والتقارب بين الإدارة (المدير / الناظر) وأسسة المدرسة ؛ لديهم إحساس قوى تجاه المجتمع . ويشترك المعلمون ويتحدثون بتلقائية لبعضهم البعض في المناهج والتعليم ، كما أن وجود صراعات وتوترات يؤثر على سير العمل ، أما وجود الاستقرار داخل المدرسة فإنه يؤدي إلى الإلتزام بالوعد لتحقيق أهداف المدرسة من خلال الثقة والتعاون والدافعية العالية .

ويؤكد " Sielk " فى دراسته الحقلية أنه كلما أتاحت الإدارة للمديرين فرصة المشاركة فى اتخاذ القرار ، كلما أدى إلى زيادة درجة الاحترام والثقة بين العاملين فى الحقل التعليمي . ومن الأهمية بمكان أن يكون هناك ثقة متبادلة بين النظار/ المديرين والمعلمين ليعملوا سوياً لتحقيق أهداف المدرسة . والمديرين/ النظار المتعاونين يؤكدون على أن المعلمين مسؤولين عن فعالية المدرسة ، إنهم يشجعون المعلمين فى المشاركة فى اتخاذ القرارات وتنفيذها مع ضرورة احترام القرارات الفردية للمعلمين والإصرار الذاتى لكل معلم . ومن الملاحظ أن المعلمين الذين يشاركون فى اتخاذ القرارات دائماً يلتزمون بتنفيذ هذه القرارات ويكسبون احترام الآخرين . والصفات الإنسانية والاجتماعية للمدير / الناظر فى المدرسة الإنسانية تتمثل فى أن يتحاشى تملق الرؤساء ، جاد فى عمله ، لا يحابى أحداً من مرؤوسيه ، لا يتصيد أخطاء المعلمين وغيرهم من العاملين فى المدرسة ، متواضع ، قادر على إقامة علاقات إنسانية بينه وبين زملائه ومرؤوسيه ورؤسائه والعاملين فى المدرسة ، حسن السمعة ، وطيب الأخلاق ، يتصف بالمرونة الاجتماعية والتفانى فى تحصيل العلم والمعرفة . بالإضافة إلى المسؤوليات والواجبات الإدارية والفنية التى يقوم بها مدير المدرسة ، أيضاً هناك الجانب الإنسانى فى وظيفته تجاه العاملين بها . وقد أوضحت بعض البحوث التى أجريت فى الولايات المتحدة الأمريكية أن المدير الجيد والكفء كما يراه مرؤوسيه قد حصل على تأييدهم وحبهم والتفافهم حوله لأنه يحقق هذه الأمور المتضمنة : يقدر مشاعرنا ، يثق بنا ، يحقق احتياجاتنا ، يدافع عنا وعن مصالحنا ، مهتم بأدائنا للعمل ، ويقدر العمل الجيد ، ويرشدنا إلى كيفية أدائه ، لا يسرف فى ألفته ، بالرغم من صداقته وإمكان الاتصال به ، يحسن رقابة القسم وأفراده ، عادل ويرفض المحسوبية وتتميز قراراته بالترابط، حازم ومستقيم فى قيادته ، يوفق بين مصلحة المؤسسة والأفراد ، يخفف عنا الضغوط الخارجية ويتلقى عنا الصدمات ، يعاملنا باحترام ويحترم شخصيتنا ، يستمع إلينا ويفهم نظرتنا إلى الأمور ، كما أنه يستشيرنا ، يمدنا بالمعلومات وبذلك يساعدنا على فهم المواقف ، يعرف عمله كما يعرف عملينا ، قدير ويميل إلى المساعدة ويعطى تعليمات واضحة .

من هذا يتضح أنه من الأهمية أن يكون ناظر / مدير المدرسة لديه من المهارات فى فهم السلوك الإنسانى ، والتعامل معه ، والاتصال الإنسانى ، ومهارة استخدام وسائل

الاتصال المختلفة ، الإحساس بمشكلات الآخرين وتقدير مواقفهم . ويجب دائماً أن يضع نفسه محل الأفراد الذين يتعاملون معهم باستخدام أسلوب لعب الأدوار Role Playing .

وتتيز المدارس الصحية بأنها أماكن محببة لدى العاملين بها ، يحبون بعضهم البعض ، ويحبون مدرستهم ، الثقة المتبادلة ، الإيفاء بالوعد ، متعاونين ، الولاء ، تتميز بالعمل الجماعي . ويمكن لناظر / مدير المدرسة أن ينمي مهارته الإنسانية بزيادة معرفته عنها وباطلاعه على نتائج البحوث والدراسات التي تمت فى مجالها . ومن خلال تفهم أحسن لسلوكه والآخرين فى المدرسة ، سوف يكون أكثر مهارة فى التفاعل مع الأفراد ، وأكثر إعداداً لعلاج المشكلات قبل أن تقع ، وأيضاً امتلاكه المهارات الإنسانية لعلاج مشكلات خاصة ومعالجة الأفراد . وما يزيد من تنمية المهارات الإنسانية لديه ، زيادة وعيه بالعلاقة التي تربط بين المدرسة والمجتمع ، ووعيه بالفروق الفردية بين العاملين والتلاميذ والمعلمين لا فى الذكاء فحسب بل فى القيم والاتجاهات والميول وفى تصورهم وإدراكهم للأشياء . وينبغى على ناظر / مدير المدرسة أن ينمي مهارته الإنسانية الخاصة به ، وألا يعتمد على غيره حتى يستطيع أن يدرك المشاعر والأحاسيس التى تفرضها المواقف المختلفة وأن يفهم ما يعنيه الآخرين بأعمالهم أو بكلماتهم وبالتلميح أو التصريح ، وأن ينمى قدرته على الاتصال الناجح بالآخرين ونقل أفكاره وآرائهم إليهم .

وهناك بعض المقترحات المقدمة لناظر / مدير المدرسة لزيادة فعاليته منها :

- ١ - زيارة كل الفصول فى المدرسة ؛ وفى أثناء ذلك لا تعمل كرئيس ولكن كشخص مهتم بكيفية عملية التعليم لدى التلاميذ ، وملاحظة الوسائل التعليمية المختلفة التى يستخدمها المعلم ؛ ٢ - أعطى كل معلم تغذية راجعية سواء لفظية أو مكتوبة مع إظهار ملاحظات عن أشياء خاصة أثناء الزيارة ؛ ٣ - تكلم بصوت مسموع لأسرة المدرسة ؛ ٤ - اتباع سياسة الباب المفتوح لكل من المعلمين والتلاميذ ؛ ٥ - كن مستمعاً (منصتاً) جيداً مع إظهار الاهتمام والمساندة ، بعد الانتهاء من الاستماع تأكد أن المتحدث الذى تستمع إليه أنك فهمت الرسالة . وفى هذا المجال ، توقع قيام المدير بدور المنشط والمحرك للعمل Facilitator ويعنى ذلك قيام المدير بتحقيق التضامن والتماسك بين جماعات العمل ، بحيث تغدو وكأنها فريق عمل متكامل Team work ، وتحقيق المشاركة فى اتخاذ القرار ، وإدارة الصراعات المختلفة التى تنشأ بين جماعات العمل ؛ توقع قيام

المدير بدور كمعلم Mentor والذي يتضمن معرفة الاتجاهات السلوكية التي تؤثر على سلوكه والاتجاهات السلوكية لدى العاملين، والقدرة على الاتصال الشخصي Communication Interpersonal وتنمية قدرات المرؤوسين من خلال التدريب المنظم المتخصص الذي يحتاجه المرؤوسون فعلا والعدالة والموضوعية وتشجيع الأداء الجيد وإثباته .

والمدرسة الفعالة من وجهة نظر المديرين الأمريكيين واليابانيين هي التي تمتلك مناخاً إيجابياً ؛ يشعر التلاميذ بالارتياح تجاه المدرسة والحضور ؛ وأيضاً المعلمون يشعرون بالارتياح تجاه التدريس . وكل العاملين يعملون سوياً للعناية بالتلاميذ ، وبالتالى البيئة المحيطة بالمدرسة آمنة ومنظمة . ويظهر دور الإدارة فى مساندة هيئة التدريس بها والتلاميذ . وعمليات اتخاذ القرار تشمل كل المدخلات وهيئة العاملين بالإضافة إلى أولياء الأمور والمجتمع المحلى . وتوجد أهدافاً واضحة للمدرسة ، وكل واحد يعمل مع البعض الآخر لتحقيق تلك الأهداف . ويوجد إرشاد ونصح وتقويم لكل فرد للعمل الذى يقوم به بالرغم من تباين ثقافات كل من اليابان وأمريكا . كل واحد يعرف ما هو متوقع منه أو منها . التلاميذ وهيئة التدريس والإدارة يعملون بطريقة منسجمة ومتعشون للعمل الأفضل .

ثانياً : العلاقات الإنسانية واختلاف وجهة نظر الموجهين نحو أداء عملهم :

تمهيد :

يعتبر الموجه ، مهما كانت وظيفته ولقبه ، ومهما كانت فكرة الأفراد عن طبيعة عمله ، عاملاً هاماً فى سير العمل المدرسى بطريقة فعالة وفى التنسيق بين وظيفة المدرسة ؛ وبين ضروب النشاط التعليمى التى يمارسها المجتمع المحلى . ومن ثم يكون الإشراف الفنى من أهم العوامل التى تساعد على نجاح العملية التعليمية وتعمل على تحقيق أهدافها .

والموجه - بفضل معلوماته وخبرته فى ميدان التعليم - يركز اهتماماته على توجيه ومساعدة من يشرف عليهم ليفهموا أنفسهم ويغيروا أو يعدلوا من سلوكهم الذى قد يعوقهم عن تكوين علاقات طيبة مع الأفراد والجماعات ويقوم نموهم ليؤدوا وظائفهم على أحسن

درجة ممكنة ويعاونوا على تحقيق أغراض المجتمع . والموجه فى توجيهاته وزياراته ومناقشاته يهدف إلى ناحية هامة جداً هى أن تنمو عند المعلمين روح الثقة بالنفس والاعتزاز بمهنة التدريس والتعاون مع الزملاء وناظر/ مدير المدرسة فى حل المشكلات الفنية ومواجهة العقبات التى تعترضهم مستفيداً فى ذلك مما لديه من مواهب وقدرات ، فالتعامل مع الأفراد هو أساس الإشراف التربوى ومقياس نجاح الموجه أو فشله يكون على أساس الطريقة التى يعاملهم بها . فقد يكون الموجه قديراً فى مجال معين ولكنه قد لا يكون كذلك فى مجال العلاقات العامة ، التى تتمثل فى جذب العاملين نحو أداء عملهم بكفاءة واقتدار ، وفى ترغيب أولياء الأمور ، ومواطنى البيئة للمشاركة فى الأنشطة التى تساعد على تقدم المدرسة كمركز إشعاع للبيئة التى توجد فيها . إن إعداد الموجه لمهنته ، يقتضى إعداد برامج تدريبية على فن التعامل مع الفئات التى تساهم فى إنجاح العملية التربوية . ومن ناحية أخرى فإنه يجدر تدريب الموجهين على طرق وأساليب التدريس الحديثة ، وإطلاعهم على الجديد فى هذا الميدان حتى يستطيع أن يساعدهم فى التقويم الفعال لعمل المعلم .

ومن الجدير بالذكر أن الموجه يتعامل مع فئات مختلفة منها ، المعلم ، والتلميذ ، أو ولى الأمر وغيرها من الجماعات التى تدخل فى نطاق العمل المدرسى . والموجه بالنسبة للمعلمين هو قائدهم المهنى المسئول عن نجاحهم فى عملهم وتحقيق الأمن والاستقرار لهم حتى يمكن أن يعطى المعلم ثمار جهده للعملية التربوية فى تعاون مع زملائه ، وهذا يؤثر تأثيراً إيجابياً على تحقيق الأهداف المنشودة .

أما الموجهون الأوائل فلهم دورهم فى القيادة التربوية والتى تتمثل فى الإشراف فنياً على سير العمل بكفاءة ونجاح ، ومتابعة الموجهين أثناء قيامهم بتوجيه المعلمين فى المدارس عن طريق المتابعة الميدانية والاجتماعات الدورية ، وإعداد برامج تدريب حديثة للموجهين لإطلاعهم على نظام الإدارة والتوجيه مما يساعدهم على النجاح فى مهماتهم ، ومتابعة تنفيذ النشرات والدوريات التى تصدرها الإدارة المركزية للتعليم بالوزارة .

لقد وضع " لوفل " Lovell أن عمليات الإشراف تتضمن تحرير الطاقات الإنسانية والقيادة والاتصال . ويرى أن المشرفين أثناء تحرير الطاقات الإنسانية يمارسون سلطاتهم لأجل خلق مناخ بيئى للعمل يتضمن العناصر الآتية :

- ١- إدراك أن كل الأفراد يمتلكون الشعور بالإنتماء .
- ٢- تشجيع الأفراد على اكتشاف وإتاحة القرص المناسبة لهم .
- ٣- وضع قيمة الفرد وتفسيراته .
- ٤- محاولة جعل المجموعة متجانسة بقدر الإمكان .
- ٥- التأكد من أن العمل بالمدرسة يساعد على ترقية وسهولة الاتصال داخلها .

إن الأسلوب أو المدخل الذى يتبعه الموجه تجاه المعلمين غالباً ما يركز على التوجيه المباشر فى شرح المادة والمحتوى العلمى والأساليب المختلفة للمعلمين لكى يتبعوها . وبعض الموجهين يفضل مساعدة المعلمين ومشاركتهم فى مسألة اتخاذ القرار واختيار المادة والمحتوى العلمى والأساليب المتعلقة بالتدريس . ومن الملحوظ أن اتباع الموجه للتوجيه غير المباشر هذا المدخل لا يدعى التوجيه من طرف الموجهين فقط ، لأن المعلم يحتاج المساعدة من خلال تعايشه مع المشكلة . والمعلم يتوقع مع الموجه أن يمد له يد العون وأن يعطيه بعض الإجابات . ومن ثم يستطيع الموجه أن يحفز المعلمين باتباع أسلوب التوجيه غير المباشر ، وليس عن طريق التوجيهات المباشرة بأن يخبر المعلمين عن كيفية ما ينبغى أن يفعلوه فى التدريس . وهذا يعتبر من أهم المبادئ الأساسية فى العلاقات الإنسانية فى زيادة دافعية الأفراد للعمل وحثهم على التعاون والعمل بكفاءة عن طريق تعليمات الموجه .

ويجب أن يكون الموجه ديمقراطياً ، فى كل تصرفاته ، وأن يتمسك بكل القيم التى يريدتها هو ، وعلى المعلمين الذين يشرف عليهم ، أن يثبتوها فى نفوس التلاميذ ، لأن القدوة أحسن أثراً من التلقين . ويقضى أن يتوافر الاحترام وأن يسود استخدام المنطق ، ويختفى الاحتماء فى السلطة ، وأن يحترم رأى الأغلبية فى الأمور التى يحسمها أخذ الأصوات . ولباقة الموجه تقتضيه - أثناء الاجتماعات - بلورة الأفكار التى كشف عنها الجماعة ، وترجمة ما يصدر من قرارات إلى إجراءات وأعمال .

وهناك نقطتان على جانب كبير من الأهمية فى دور الموجه هما :

- ١- الملاحظة والتوجيه والإرشاد وليس التعليم والتفتيش والإلزام .
- ٢- خلق اتصال حقيقى بين التلميذ وثقافته ، بحيث يجب أن يولد لدى التلميذ رغبة فى الاحتكاك بترائه الثقافى ويؤدى به إلى تذوق القيم والفرص التى يقدمها هذا التراث ويصل إلى أعماق التلميذ .

ويهدف الإشراف بصفة عامة إلى تحسين العلاقات بين المعلمين ، وتقوية أواصر الترابط والتعاون بين صفوفهم ، كما يهدف إلى نموهم المهني ، أثناء اشتغالهم بوظائفهم ، وتقديم قيادات ديمقراطية فعالة ، تعمل على ترقية التقدم المهني فى المدرسة ، وتساعد على تحسين أنواع النشاط التى تقدمها للتلاميذ ، ويهدف كذلك إلى تقريب المدرسة من المجتمع ، وتقوية صلتها . ولا تستطيع أن تصدر تشريعاً ، يقضى بضرورة التعاون والانسجام بين المعلمين ويدعو إلى حسن العلاقات بينهم ، ثم تنتظر ، فإذا كل شىء على ما يرام . وإنما يحدث ذلك كله ، متى عمل المعلمون معاً ، فى جو مناسب ، وبيئة تشجع على التعاون ، والإنتاج ، بإشراف قيادة حكيمة ، ونمو غايات محددة ، واضحة ، بالإضافة إلى ذلك يهدف الإشراف إلى بناء قاعدة خلقية صلبة ، بين جماعة المعلمين ، وإلى توحيدهم فى جماعة متعاونة للوصول إلى أهداف عامة موحدة .

والمعلم هو الأداة الأولى لتنفيذ أى برنامج تعليمى ، وهو الذى يتولى تحقيق الأهداف التربوية . فعلى كفايته ومهارته وأخلاقه وروحه يتوقف مستقبل التعليم . والموجه كما يقول " بارتكس " هو معلم المعلمين ، ويعتبر عملية الإشراف الفنى عملية تعليم بين الموجه والمعلم لتحسين تدريسه ، ويقول أيضاً " إعرف الطفل والمعلم إذا أردت أن تكون مشرفاً فنياً " . والموجه رائد يبذل جهده ووقته فى تحسين عملية التعليم ، ولذا يجب أن تتوطد العلاقة الإنسانية بينه وبين المعلم فى سبيل تعاونهما لتحقيق الهدف الذى يشتركان فى تحقيقه . ويجب أن يحترم الموجه شخصية المعلم ، ويظهر ذلك فى سلوكه نحوه حتى ينعكس هذا السلوك فيبادله الاحترام . بمعنى أن وظيفة الموجه أن يعمل على رفع الروح المعنوية للمعلم ، وذلك بإيجاد جو مهنى ، أخوى ، يستريح إليه المعلمون جميعاً ، ويحسون معه بالثقة فى أنفسهم ، وبالأمن والاطمئنان فيما بينهم ، وبأنهم يحبون مهنتهم ويخلصون لها .

فالمعلم دائماً يتوقع من الموجه مساعدة كبيرة فى جوانب متعددة ومتشعبة وهذه الجوانب التى يجب أن يأخذها الموجه بالجدية الكافية فى تكوين معيار يمكن أن يقوم على أساسه أسلوبه ومدى نجاحه فى تحقيق رغبات المعلمين . ومن الأمور التى يتوقعها المعلمون من الموجه ما يأتى :

١- أن يحيطهم علماً بمعلومات جديدة عن الإدارة التى يعملون بها .

٢- أن يدرّب كلا منهم على خطة سير العمل وخاصة الجدد منهم ويثري قدراتهم بكل جديد في مادتهم .

٣- أن يقدر للممتازين أعمالهم .

٤- أن ينقد نقداً بعيداً عن الاستبداد والظلم والعصبية .

٥- أن يكون المصدر الرئيسي للمعلومات المتعلقة بالمادة وما يجد فيها من أبحاث وتطورات .

٦- أن يحسن تخطيط أعمالهم وتنسيق مجهوداتهم .

٧- أن يأخذ بيدهم نحو التجديد المستمر والابتكار المتواصل والعطاء الجيد .

٨- أن يتمتع بالثبات الانفعالي والهدوء العاطفي بما يمكنه من التفاعل معهم تفاعلاً صحيحاً إيجابياً .

٩- أن يبصرهم بالطرق اللازمة لتوثيق العلاقة بينهم وبين التلاميذ .

١٠- أن يرشدهم إلى الأسس التي يقوم عليها نقد وتحليل وتقويم المناهج والمقررات الدراسية .

١١- أن يساعدهم في كتابة أبحاث عن موضوعات تخدم المادة بتوجيههم إلى الكتب الجديدة والمراجع القيمة التي يمكن الرجوع إليها عند الكتابة .

١٢- أن يساعدهم على النهوض بمادتهم والاستفادة بما حولهم من أماكن تاريخية ومراكز صناعية ومواقع جغرافية وخامات في البيئة يمكن استغلالها في تفهم المادة الدراسية .

١٣- أن يحترم شخصياتهم وقدراتهم الخاصة .

١٤- أن يكون دائماً مساعداً لهم في حل مشكلاتهم وأن يفرق بين ما يريدونهم وبين ما يريد هو وأن يزودهم به .

من هذه النقاط وغيرها نجد أن المعلم قد حدد الأشياء التي يحتاجها من الموجه ومن ثم وضع النقاط التي يمكن أن يقوم عمل الموجه من خلالها . ومن خلال هذه النقاط أيضاً يمكن التعرف على أسباب رضا الموجهين وعدم رضاهم والتعرف على طبيعة العلاقات الإنسانية داخل المبنى المدرسي .

إن المبادئ التي تحكم العلاقة بين الموجه وبين المعلمين ، هي التي تحكم علاقة كل قائد ديمقراطي بمن يعملون معه . وسنذكر هنا أهم المبادئ التي نرى الأخذ بها ، وتيسر

على الوجه مهمته ، ويوطد صلاته بالعاملين معه ، ومن ثم يضمن إخلاصهم فى عملهم ويحصل منهم على أفضل ما عندهم :

١-الموجه عمله الإرشاد والتوجيه ، إلا أن هذا ينبغي ألا يغريه بالتعالى على المعلمين ومحاولة السيطرة عليهم . يجب أن يعاملهم بوصفهم مواطنين ، لهم نفس الحقوق التى له ، وعليهم نفس الواجبات . ويجب أن تكون العلاقة التى تربطه بهم علاقة فى المهنة ، اشتركوا فى الإعداد ، وفى العمل الذى يؤدونه .

٢-مسئولية الموجه يجب أن يؤديها على أساس مهنى ، ويترفع عن الأمور الشخصية ، ويقيس أعمال الأفراد ، وتصرفاتهم بمقياس موضوعى .

٣-الإشراف يجب أن تكون ركيزته ، التى يستند عليها ، هى التعاون فى التفكير ، والعمل والجهد .

٤-يمكن إحراز تقدم كبير فى النهوض بالتربية ، وتحسين العملية التعليمية عن طريق العمل المتأنى ، على أساس ثابت متين ، من حسن النية ، والفهم العميق ، بين القائمين بأمور التعليم ، والتصميم على العمل وعلى بلوغ الهدف .

٥-يجب أن يثبت فى ذهن الموجه دائماً ، وفى جميع الأوقات ، أن الروح المعنوية العالية فى صفوف المعلمين ، ضرورية جداً ، وأن من واجبه العمل على توفير الشعور بالأمن ، والإطمئنان بينهم ، وعدم زعزعة الثقة فى نفوسهم ، وفى قدراتهم المهنية .

٦-يجب أن يوجه العمل باستمرار ، ويانتظام على تقوية أوأصر العلاقات المهنية ، والاجتماعية ، بين العاملين فى مهنة التدريس ، وعلى ترقية هذه الأواصر ، والسمو بها .

٧-يجب أن يعمل الموجه ، على تكافؤ الفرص المستمر بين المعلمين ، فى كل ما يساعد على نموهم الشخصى والمهني .

٨-يجب أن يساعد الموجه كل معلم ، على تنمية قدراته الخاصة ، وإبرازها وعلى الكشف عما قد يكون لديه من مواهب أخرى ، ربما لا تكون على مستوى عال ، ولكن تنميتها تكون ذات نفع شخصى ومهني .

٩-يجب أن يبذل الموجه كل ما يستطيع من جهد ، فى معاونة المعلمين ، على التغلب على الصعوبات ، التى تعترض طريقهم ، والتنبؤ بحدوثها ، فى ضوء الحالات المماثلة ، التى حدثت من قبل ، وفى الاحتياط حتى لا تتكرر .

- ١٠- يجب أن يساعد المعلمين جميعاً ، وبخاصة المبتدئين ، والقادمين الجدد منهم ، على التأقلم مع المدرسة والبيئة ، وألفة الجو السائد فيهما ، والإطمئنان إليه .
- ١١- يجب أن يعمل الموجه ، على توفير كل ما يستطيع من أسباب الراحة الشخصية ، والنفسية ، للمعلمين ، وأن يهتم بهم ، ويحسن العلاقة بين بعضهم البعض .
- ١٢- يجب أن يتكيف الموجه ، فى كل مشروعاته ، وخططه ، وأعماله ، مع قدرات المعلمين ، واتجاهاتهم ، بل يجب أن يضع فى اعتباره نواحي تحيزهم أيضاً ، وأن يراعيها .
- ١٣- يجب ألا يكون الموجه حرفياً ، فى التقيد بالرسميات ، وأن يراعى البساطة وعدم التكلف ، فى تصرفاته الشخصية ، وفى معاملاته مع المعلمين .
- ١٤- يجب أن يراعى الموجه استخدام أبسط الوسائل ، وأسهلها ، وأن يجعلها فى إمكان المعلم ، وفى متناوله ، وأن يحقق التلاميذ الأهداف التربوية المرغوب فيها .
- كما يجب أن تقل المسافة بين الموجه والمعلم ، وضرورة أن يقضى الموجه وقتاً أكثر وزيارات أكثر ، وذلك لزيادة تفهم المعلمين الذين يعمل معهم . ومن الجانب الآخر يكون الموجه متعاوناً Cooperative ومنسقاً Coordinator للمعلمين ، ومن خلال قياس وتقدير أداء التلاميذ ، يستطيع الموجه أن ينمى عدداً من المهارات لدى المعلمين لتحسين عملية التعليم . والحقيقة التى يجب أن يدركها الموجه أن كلا من المعلم والتلميذ آدميون من البشر وليسوا مواد تعليمية جامدة لأجل تحسين العملية التعليمية . بمعنى أنه لكى يكون الموجه قائداً تعليمياً يجب أن يهتم بمشاركة العاملين معه وليس بالبرنامج التعليمى فى حد ذاته .

والموجه المتعاون Co-Operative Supervisor هو الذى يشجع المعلمين لكى يكونوا متمسكين ، يساند البعض الآخر ويعمل على تحرير طاقاتهم وانطلاقها والالتزام ، لأجل مساعدة التلاميذ فى عملية التعلم . بمعنى أن واجب الموجه أن يكتشف ما عند كل معلم من قدرات كامنة ويستخرجها Release ، ومواهب مستترة ، ثم يتيح لها الظهور والتعبير عن نفسها ، فى محاولات عمل المعلم المناسبة لها . ويجب أن يلقي المعلم من الموجه ، العون ، والتشجيع ، والتوجيه ، حتى تثبت قدماه ، ويقدم خير ما عنده . ولا يقف واجب الموجه عند إظهار الكفايات المهنية ، وتنميتها لدى المعلمين ، بل

يتجاوز ذلك إلى ضرورة العمل على توسيع ثقافتهم العامة ، وإمامهم بشئون الحياة وأحوال العالم . فالمعلم إنسان قبل أن يكون معلماً ، وكلما إزدادت معلوماته واتسعت معارفه ، شعر بالسعادة فى حياته الخاصة ، وكان أكثر إنتاجاً فى تدريسه . وفضلاً عن ذلك فسوف يكون مثلاً طيباً يحتذىه تلاميذه ، وينهجون على نمواله، أما إذا كان المعلم خاملاً ، غير متحمس لشيء فلن يستطيع أن يوقد الحماس فى تلاميذه، فى أى ناحية .

وإذا كان الجانب الإدارى ، من وظيفة الإدارة المدرسية ، هو تنظيم إدارة المدرسة ، حتى يتم التعليم ، فإن الجانب الإشرافى منها يعنى ، إحداث تحسين مستمر فى العملية التعليمية . ومن هنا نجد من العسير ، إيجاد حد فاصل بين الجانبين ، ونجد أن الصلة الوثيقة التى تربطهما ، تعبر عن نفسها وليس هناك تعارض ، من أى نوع ، بين ما يقوم به مدير / ناظر المدرسة من إشراف ، وبين ما يقوم به الموجه المقيم خارج المدرسة . بل إنهما يؤديان عملاً تعاونياً لخدمة العملية التربوية ، ويكمل كل منهما صاحبه . نحن لا ننتظر من مدير / ناظر المدرسة ، أن يكون ملماً بتفاصيل جميع المواد الدراسية ، التى يقوم بتدريسها المعلمون فى مدرسته ، ولا نتوقع أن يكون فى إمكانه مد يد العون إلى كل معلم ، فيما يصادفه من مشكلات تتعلق بتفصيلات أى مادة دراسية ، ولكن الموجه المختص يستطيع أن يقدم هذا النوع من العون ، ومدير المدرسة - بوصفه موجهاً مقيماً - يستطيع أن يقدم الكثير لمساعدة المعلم ، فى الحكم على التلاميذ واكتشاف قدراتهم ، واختيار الوسائل المناسبة للتعامل معهم ، ووضع إمكانات المدرسة تحت تصرف المعلم لخدمة التلميذ .

إن الموجه قبل أن يبدأ بالنقد وإعطاء التوجيه والإرشاد للمعلم ملزم أن ينظر إلى نفسه وأين هو من جوانب العملية التربوية المختلفة . فهل هو فى مكانة تساعده على أن يؤدي واجبه بنجاح ، وهل لديه القدرة العلمية والتربوية ما يمكنه من توجيه وإرشاد المعلمين وهل لديه من الخطط والأهداف ما ساعده فى تحقيق ذلك ، وهل لديه من الاستعداد النفسى والمرونة الكافية ما يسهل عمله واتصاله بالمعلمين ؟ إن الموجه لا شك فى حاجة ماسة إلى معرفة الإجابة عن هذه الأسئلة وغيرها حتى يمكن أن يثق بنفسه وبقدرته على أداء عمله وواجباته . من هنا تظهر أهمية الدراسة الحالية فى محاولة التعرف على طبيعة العلاقات الإنسانية بين الموجه والفئات التى يتعامل معها داخل المدرسة . بالإضافة إلى ذلك محاولة التعرف على أسباب رضاهم عن عملهم اليومى ، وأسباب عدم رضاهم

لمحاولة الوقوف عليها والعمل على إيجاد الحلول المختلفة لأجل تحسين أدائهم ورفع كفايتهم الإنتاجية وإثراء وظيفتهم في العملية التعليمية والإشرافية .

### تحديد المشكلة :

إن المشكلة التي تتناولها هذه الدراسة هي محاولة التعرف على آراء الموجهين نحو أسباب رضاهم عن عملهم اليومي . وأسباب عدم رضاهم ومحاولة التعرف على طبيعة العلاقات الإنسانية داخل المدرسة بين الموجهين وباقي الفئات العاملة في الحقل المدرسي ويمكن صياغتها في الأسئلة الآتية :

- س ١ : ما أسباب رضا الموجهين عن عملهم ؟  
س ٢ : ما أسباب عدم رضا الموجهين عن عملهم ؟  
س ٣ : ما طبيعة العلاقة بين الموجه والفئات الآتية :
- |                       |                        |
|-----------------------|------------------------|
| ١- مديري المدارس .    | ٢- وكلاء المدارس .     |
| ٣- المعلمين الأوائل . | ٤- المعلمين .          |
| ٥- التلاميذ .         | ٦- العاملين بالمدارس . |

### هدف الدراسة :

تهدف الدراسة الحالية إلى إلقاء الضوء على كيفية توفير المناخ المدرسي الملائم من

حيث :

- ١- أسباب رضا الموجهين عن عملهم من وجهة نظرهم .
- ٢- أسباب عدم رضاهم عن عملهم من وجهة نظرهم .
- ٣- طبيعة العلاقات التي تربط الموجهين والعاملين معهم ، والديناميات المختلفة التي تحدث بين مختلف هذه الفئات في المجتمع المدرسي (مديري المدارس ، وكلاء المدرسة ، المعلمين الأوائل ، التلاميذ ، العاملين بالمدارس) من وجهة نظرهم .
- ٤- تنمية وتحسين طبيعة العلاقات الإنسانية بين كافة العاملين في الحقل التعليمي .
- ٥- الكشف عن المداخل أو الأساليب التي يمكن أن يتبعها الموجه لتحقيق التوفيق بين حاجاته وحاجات العاملين معه وأهداف المؤسسة التعليمية .
- ٦- الوقوف على معرفة أسباب عدم رضا الموجهين في عملهم والعمل على تقديم مقترحات وتوصيات لأجل النهوض بالعملية الإشرافية .

## المصطلحات :

### ١ - الرضا - الإشباع : Satisfaction

يشير إلى إشباع حاجات الفرد ورغباته ، وعلى وجه الخصوص تلك الحاجات التي ترتبط بالزيادة من قيمة الذات عبر المكانة والثناء .

### ٢ - العلاقات الإنسانية : Human Relation

يشير " ديفز " Davis إلى مفهوم العلاقات الإنسانية بأنه يقوم على التفاعلات بين الأفراد بحيث يتجمعون في تشكيلات لتحقيق أهداف محددة . وهي أيضا تكامل الأفراد في موقف عمل يدفعهم إلى العمل معاً بشكل منتج ومتعاون فيه رضا اقتصادى ونفسى واجتماعى . ويرى " ترد جولد " Tred gold أن رفع الكفاية البشرية والإنتاجية إنما يعتمد بالدرجة الأولى على مدى تقدم العلاقات الإنسانية .

### ٣ - الموجه : Supervisor Or Director

هو الفرد الذى يحمل على عاتقه مسئولية التوجيه والإرشاد ومساعدة المعلمين فى مدارسهم لكى يعطوا من أوقاتهم وجهودهم وخبراتهم لتلاميذهم .

### أداة الدراسة :

استخدم الباحث استمارة الموجهين بالعينة موضوع الدراسة ، كما استخدم الباحث المقابلات الشخصية للعينة لموضوع الدراسة (أنظر الملاحق) .

### عينة الدراسة :

اشتملت عينة الدراسة على ٦٥ خمسة وستين موجهاً ممثلين من الإدارات التعليمية بمحافظة القليوبية على النحو التالى :

١١	أحد عشر موجهاً من إدارة بنها .
٨	ثمانية موجهين من إدارة طوخ .
١٠	عشرة موجهين من إدارة قليوب .
١٣	ثلاثة عشر موجهاً من إدارة كفر شكر .
٦	سنة موجهين من إدارة الخانكة .
٩	تسعة موجهين من إدارة شبرا الخيمة .
٨	ثمانية موجهين من إدارة القناطر الخيرية .

## حدود الدراسة :

١ - اقتصرت الدراسة على عينة من السادة الموجهين من محافظة القليوبية ،  
ممثلة في الإدارات التعليمية الثمانية (بنها ، طوخ ، قليوب ، كفر شكر ، شبين القناطر ،  
شبرا الخيمة ، القناطر الخيرية ، الخانكة ، أبو زعبل) ، بمرحلتى التعليم الأساسي  
والثانوى العام .

٢ - لم تشمل العينة تخصصاً معيناً للموجهين ، وإنما تضمنت معظم  
التخصصات (لغة عربية ، إنجليزية ، اجتماعيات ، علوم ، رياضيات) لمعرفة وجهة  
نظرهم عن أسباب رضاهم عن عملهم وأسباب عدم رضاهم ، وطبيعة العلاقات الإنسانية  
بينهم وبين الفئات الأخرى فى الحقل التعليمى .

## التحليل الإحصائى :

استخدم الباحث التكرار والنسبة المئوية للمعالجة الإحصائية للدراسة ، وذلك  
لمحاولة معرفة مدى اتفاق الاستجابات ومدى اختلافها فى الاستمارة الخاصة بالسادة  
الموجهين .

## الجزء الميدانى :

### النتائج :

#### جدول (١)

هل أنت راضى عن أداء عملك اليومى؟ نعم (٤٨) % ٧٢٫٤  
هل أنت غير راضى عن أداء عملك اليومى؟ لا (١٧) % ٢٧٫٦

النسبة المئوية لا	النسبة المئوية نعم	لا	نعم	المجموع الكلى للعينة
% ٢٧٫٦	% ٧٢٫٤	١٧	٤٨	٦٥

أولاً : أسباب رضا الموجهين عن عملهم :

بناء على استمارة الموجهين ، أظهرت نتائج البحث ٧٢,٤ ٪ من عينة الدراسة المثلة فى الساد الموجهين راضون عن عملهم وذلك يرجع إلى الأسباب الآتية (أنظر جدول ١) :

- ١-الاتصال اليومي بالمادة والعاملين عليها.
- ٢-اقتصار السلبيات على علاقتى المحدودة بمدرسى المادة وإمكان علاجها.
- ٣-الاقتناع التام بوظيفتى كموجه مكتبات وإتاحة فرصة للقراءة والإطلاع.
- ٤-وكانت إحدى الاستجابات :
  - الاتصال المباشر بالطلاب يساعد على رفع مستوى المادة وبناء الشخصية.
  - الإشراف على الطالبات وتقويمهن لخلق جيل جديد يحمل الرسالة.
  - تلافى الأخطاء التى قد تحدث أثناء التدريب.
  - رفع مستوى المادة والنهوض بها.
  - نتيجة توجيه الموجهين تضى على العمل جاذبية وجمالاً.
- ٥-إعطاء الخبرة للمعلمين الجدد.
- ٦-اتساع دائرة التعارف مع نظار المدارس والمعلمين.
- ٧-التعرف على مشاكل قطاع التعليم.
- ٨-تكوين رأى فى كيفية إصلاح التعليم والنهوض بالمجتمع إذا طلب منا ذلك.
- ٩-وكانت إحدى الاستجابات :
  - نوعية العمل أصلا هوائى ، وأقوم بعملى بإخلاص.
  - تعاون مديرى ومديرات المدارس معى.
  - أجد تفهما لنوعية المادة (التربية المسرحية) ووضوح رؤية بالنسبة لدور هذه المادة فى تنشئة الجيل.
- ١٠- وكانت إحدى الاستجابات :
  - حبى لمهنة التدريس يجعلنى أسعد حينما أرى صورتى فى أبنائى.
  - تطبيق الدراسة النظرية عمليا فيه متعة.

• تقويم الطلاب عمليا وإرشادهم والوقوف على جوانب النقص والعمل على تلافيتها.

• الاحتكاك المباشر بين الدارسين والمعلمين يساعد على تقويم المناهج.

• استمرارية العمل في المادة (الرياضيات).

• البعد عن العمل الروتيني اليومي المكتبي.

١١- أنها تتصل اتصالاً مباشراً بمادة التخصص.

١٢- أنها مهنة مشبعة للنفس.

١٣- أنها تجمع بين العلم والإدارة.

١٤- وكانت إحدى الاستجابات :

• إشباع الرغبة في زيادة المعرفة بأنماط مختلفة من البشر.

• الاتصال الدائم بمادة التخصص.

• البعد عن العمل الروتيني في أعمال أخرى غير التوجيه الفني.

١٥- المساهمة في العملية التعليمية ، وخدمة التربية والتعليم وتحقيق الأهداف التربوية.

١٦- توجيه الطلبة والطالبات التوجيه السليم نحو العملية التعليمية.

١٧- وكانت إحدى الاستجابات :

• رفع مستوى المادة.

• بذل الجهد في توجيه المعلمين للطريقة السليمة للتدريس.

• تتناسب مع طبيعتي المادة.

• الإحساس بعدم ترك الميدان العلمي.

١٨- أيضاً كانت إحدى الاستجابات :

• الجهد المبذول من أجل تحسين العملية التعليمية.

• استجابة القائمين على العملية التعليمية لتطوير التعليم الأساسي.

• توافر الأجهزة التي تتطلبها عملية التعليم الأساسي.

- الندوات المستمرة وحلقات التدريس لرفع مستوى معلمى التعليم الأساسى (الاشتراك فى برامج التدريب)•

١٩- وكانت إحدى الاستجابات :

- الاقتناع بالهدف من التوجيه (تنفيذ التوجيهات وتحقيق الهدف المنشود)•
- التعاون البناء بين أفراد أسرة التوجيه•
- تحقيق الهدف المنشود من التوجيه ، وضع لبنة فى بناء أولادنا رجال مصر المستقبل•
- الارتقاء بمستوى الأداء ودقة العمل•
- الانتظام فى المواعيد•

٢٠- نقل الخبرات من مدرسة إلى مدرسة ، بمعنى الاختلاط بزملاء المادة ونقل الخبرات المختلفة•

٢١- رفع المستوى العلمى•

٢٢- الحب العميق للمادة•

٢٣- سهولة الوصول إلى المدارس•

٢٤- وكانت إحدى الاستجابات :

- الإحساس بأهمية العمل حق وواجب الموكل إليهم•
- الإيمان بأن العمل حق وواجب مقدس•
- تعاون الجميع لأداء الرسالة•
- حب الموظف لعمله والاقتناع والإيمان به•
- النهوض بمستوى التلاميذ وكانت النتائج مشرفة•
- الإحساس بأنه أدى كل طاقاته بالتوجيه والمتابعة المستمرة للمدارس•

٢٥- وكانت إحدى الاستجابات :

- شغفى بالعمل منذ أن عينت معلماً•
- تقدير المسئولين لمن يمل وهذا بعد رضا الله•
- أن العمل الوحيد الذى اكتسب منه قوت أولادى هو هذا العمل ولا مورد غيره•

• لقد تحقق معنى قول الله عز وجل " إنا لا نضيع أجر من أحسن عملاً "

فكانت نتيجة مادة العلوم ٩٨ ٪ .

٢٦- أداء المطلوب على الوجه الأكمل كما هو مقرر ومتبع .

٢٧- تقبل العاملين للتوجيهات والإرشادات .

٢٨- القدرة على حل المشاكل على الطبيعة حسب الإمكانيات المتاحة .

٢٩- الصلة الوثيقة بين القرارات - النشرات والتوجيهات الوزارية ودراساتها جيداً

والعمل على تأدية ما بها بقدر الإمكان .

٣٠- وكانت إحدى الاستجابات :

• العمل على تحقيق الأهداف العامة للتعليم .

• العمل على تحقيق الأهداف العامة للمرحلة التي أقوم بالتوجيه فيها .

• رفع مستوى الأداء لمهنة التدريس .

• التقويم المستمر والمتابعة للعملية التعليمية .

٣١- وكانت إحدى الاستجابات :

• عمل إنساني يساهم في بناء النشء وأجيال المستقبل .

• خدمة العملية التعليمية وتحسينها ورفع مستوى الأداء .

• تخريج أجيال على مستوى من الثقافة المهنية مدعمة بالأسلوب العلمي

لتخريج المواطن الصالح بإتمام مرحلة التعليم الأساسي وحل مشاكل العمالة

الفنية طبقاً لاحتياجات المجتمع .

٣٢- متابعة السادة المعلمين بالمدارس والعمل على حل مشكلاتهم .

٣٣- تنمية روح التعاون بين أعضاء هيئة التدريس .

٣٤- بث روح المحبة بين التلاميذ والسادة المعلمين .

٣٥- تنمية روح المحبة وتنمية العادات بين التلاميذ .

٣٦- وجود اتصال مستمر بالمادة والإلمام بالجدید ، لأن البعد عن المادة فى الوظائف الإدارية لا يتيح فرص الإطلاع وعدم ملاءمة بعض النواحي الإدارية لشخصيات البعض .

٣٧- إفادة الزملاء بكل ما هو جدید ، وإعطاء الحدیث من المناهج للزملاء والقیام بتوجيه الزملاء والوقوف معهم على القصور وتوجيههم للإطلاع .

٣٨- وكانت إحدى الاستجابات :

- الوقوف على مدى الحاجة التى تلزم للمعلمین لمساعدتهم فى أداء عملهم .
- توجيه المعلمین إلى الوقوف على إشباع رغبات تلاميذهم .
- التدريب المستمر للمعلمین وخاصة فى النواحي العملية .

٣٩- أيضاً كانت إحدى الاستجابات :

- المتابعة الجادة المنتجة (المتابعة الميدانية للمدارس) .
- تزويد المعلمین بالخبرات .
- الوقوف على أحدث الوسائل فى تدريس المواد الاجتماعية .
- اندماج الفرد فى المجتمع اليومى .
- إرضاء الضمیر فى أداء العمل مقابل ما يؤخذ من مرتبات .
- احترام الذات فى أداء العمل والرضا من قبل الله سبحانه وتعالى .
- التفاهم التام مع هيئة التدريس بالمدارس والاستجابة للتوجيهات والإرشادات الممتازة .

**ثانياً : أسباب عدم رضا الموجهین عن عملهم :**

بناء على استمارة الموجهین أظهرت نتائج الدراسة أن ٢٧,٦ ٪ فقط من السادة الموجهین غیر راضین عن عملهم وهذا يرجع إلى الأسباب التالية :

- ١- الاستعانة بعدد هائل من غیر المتخصصین والمؤهلین .
- ٢- عدم صلاحية نظام الاختبار والامتحان للاختبار السليم لتحصيل الطلاب .
- ٣- انقطاع العلاقة بين المادة فى الإعدادى والثانوى وبين المستويات العليا أو التخصصية .
- ٤- وكانت إحدى الاستجابات :

• إننى راضى عن عملى من الناحية الفنية ، لكن هناك بعض المعوقات لحسن الأداء منها :

• عدم كفاءة بعض المعلمين ، وذلك لأن الجامعة تزود المدارس بمعلمين غير متخصصين فى المادة العلمية ،

• قلة لإمكانات فى المدارس من ناحية التجهيزات والمباني وخلافه .

• ٥- كثرة الأعباء المنوط بى القيام بها .

• ٦- تكدر الفصول بالتلاميذ بما يزيد من الكثافة المقررة بأكثر من عشرين تلميذاً .

• ٧- الفترات الثلاث وعدم القدرة على استيعاب التلاميذ وعدم وجود الوقت الكافى للتقويم وعلاج الفروق الفردية . والمشكلات التى قد تواجه العاملين بالمدرسة علاجاً جذرياً ، بمعنى أنه توجد مدارس فترتين وثلاث فترات ولا جدوى للعملية التعليمية .

• ٨- عدم وجود المعلمين المؤهلين تربوياً حيث يعمل فى الحقل التعليمى أكثر من نصف القوة (دبلوم تجارة) ، " وفاقد الشيء لا يعطيه " .

• ٩- عدم التعاون الجاد بين الموجه وناظر المدرسة .

• ١٠- تحول الموجه إلى إنتاجية الإدارية أكثر من الفنية .

• ١١- عدم كفاية المعلمين من ناحية المادة التى يقومون بتدريسها وخاصة الدفعات الحديثة .

• ١٢- عدم توفر العدد الكافى من الموجهين مما يؤدى إلى زيادة العبء على الموجه .

• ١٣- عدم وجود التقدير المادى المناسب للموجه لا سيما عند قيامه بتوجيه المدارس الخاصة .

• ١٤- نوعية المعلم الحالى وعدم استجابته للتوجيهات المختلفة .

• ١٥- التقويم الحالى للمعلم لا يقيس كفاءة المعلم الفعلية .

• ١٦- وكانت إحدى الاستجابات :

• عدم إيمان بعض المعلمين بأعمالهم .

• التصرفات غير التربوية من بعض النظار .

• تعيين عدد كبير جداً لبعض المواد من غير التربويين وبالأجر ولا يهمهم خلاف الأجر .

• عدم إجراء امتحانات آخر العام لمواد الثقافة المهنية يؤدي لإهمال الطلبة لها.

- ١٧- الوسائل المقامة لتأدية الأعمال المنوطة بهم غير متوافرة.
- ١٨- قلة الإشراف والمتابعة للعاملين وعدم كفاية الوسائل الراجعة.
- ١٩- إنتشار المجاملات.
- ٢٠- ضعف شخصية الإدارة نتيجة للجهل والخوف.
- ٢١- عدم إيمان المعلم بعمله حيث أن دخله لا يكفي ضرورات الحياة.
- ٢٢- هبوط المستوى العلمى للمعلم حيث لا توجد الجديدة فى البحث والإطلاع لإنشغالهم فى أعمال أخرى غير مهنة التدريس ليواجهوا أعباء الحياة.
- ٢٣- تداخل المحليات فى اختصاص صميم العمل من حيث نقل المعلمين وتوزيعهم حتى أصبح من المتعذر على الموجه توزيع الكفاءات بما يلائم الحاجة.
- ٢٤- صعوبة المواصلات وتدخل الروتين واللوائح فى صرف بدل الانتقال فلا يتم صرف المبالغ الفعلية مما يؤثر على عملية التوجيه.
- ٢٥- وكانت إحدى الاستجابات :
  - أسباب نفسية أهمها عدم الرضا عن عملى وشعورى الدائم بأنى أؤدى متطلبات الوظيفة فقط دون اقتناع كامل بما أؤديه.
  - عدم كفاية الأجهزة والأدوات التى تخدم المادة حسب المناهج المتطورة وعدم مسيرتها له .
  - وعدم وجود المكان المناسب كحجرات التحضير والمعامل بما يتناسب مع نظام التعليم الأساسى .
  - وجود كثير من المدارس فى أماكن بعيدة نجد صعوبة بالغة فى الوصول إليها .
- ٢٦- أيضاً كانت إحدى الاستجابات :
  - ضعف الإمكانيات (عدم توافر الإمكانيات بالمدارس).
  - عدم الإلمام الكامل بالعمل .
  - ضعف مستوى الموجه بعدم إلمامه بالمادة .
  - عدم إيمان معظم المعلمين بعملهم .

- عدم وجود المعلمين المتخصصين فى تدريس المواد.
- تدخل الحكم المحلى فى شئون التربية والتعليم.
- ضعف مستوى خريجي المادة من كلية التربية وعدم إحساسهم الحقيقي بالإنتماء إلى مجال التربية والتعليم.

٢٧- عدم مرونة وفهم المسئولين عن العمل.

٢٨- البعد عن معرفة المسئولين لطبيعة الأعمال ودورهم كمسئولين.

٢٩- تطفى الأعمال الإدارية من تنقلات وترقيات على الأعمال الفنية الخاصة بالمادة.

٣٠- زيارة موجه إعدادى وآخر ثانوى لمدرسة واحدة لأنها فصول ثانوية ملحقة.

### ثانياً : طبيعة العلاقات الإنسانية داخل المدارس :

لا توجد علاقة	عادية	ممتازة وجيدة	الفقرة
١ %	٦ %	٩٣ %	١- طبيعة العلاقة بينك وبين مديري المدارس .
٨ %	٦ %	٨٦ %	٢- طبيعة العلاقة بينك وبين وكلاء المدرسة .
٣ %	١٣ %	٨٤ %	٣- طبيعة العلاقة بينك وبين المعلمين الأوائل .
٣٥ %	١٥ %	٨١,٥ %	٤- طبيعة العلاقة بينك وبين المعلمين .
٤ %	٣ %	٩٢ %	٥- طبيعة العلاقة بينك وبين التلاميذ .
٤ %	٣ %	٩٣ %	٦- طبيعة العلاقة بينك وبين العاملين .

### ثانياً : طبيعة العلاقات الإنسانية داخل المدارس :

#### ١ - طبيعة العلاقة بين الموجه ومديري المدارس :

بناء على استمارة الموجهين ، أظهرت نتائج الدراسة أن طبيعة العلاقة بين الموجه ومديري ونظار المدارس كانت على النحو التالي : علاقة زميل لزميله فى ميدان واحد وهو تقييم المعلم ، علاقة طيبة جداً ، ممتازة ، جيدة ، العلاقة ناجحة بفضل الروح الرياضية والعلاقات الاجتماعية ، الزمالة والتعاون ، علاقة عمل وأداء واجب فى حدود العلاقات الاجتماعية ، إحترام متبادل وتعاون لصالح العمل ، هادفة إيجابية إنسانية ،

وكانت إحدى الاستجابات بعضها معقول والآخر لا ألتقى بهم . العلاقة على ما يرام ، لا بأس بها ، علاقة أخت اكتسب خبرات ويريد أن يكسبهم إياها . علاقة زملاء تقوم على الصحة والإخلاص ، علاقة إنسانية ، ونقل الخبرات إليهم ، مبنية على التفاهم الكامل لرفع المستوى التعليمي ، التعاون الصادق ، علاقة حسنة ، أخوة ، وقد أجمعت معظم الاستجابات (٩٣٪) على أن طبيعة العلاقة بين الموجه ومديرى المدارس ممتازة يسودها روح المحبة والزمالة فى تحقيق الأهداف التربوية المنشودة .

## ٢ - طبيعة العلاقة بين الموجه ووكلاء المدرسة :

فى ضوء استمارة الموجهين ، تبين من نتائج الدراسة أن طبيعة العلاقة بين الموجه ووكلاء المدرسة فى الصورة التالية : علاقة هادفة إيجابية إنسانية ، أخوية جيدة ، علاقة طيبة وزمالة ، على ما يرام ، حسنة ، قائمة على التوجيه للوصول إلى الأفضل ، قائمة على المدارس الفعالة ، التعاون الصادق ، علاقة ممتازة ، وكانت إحدى الاستجابات أنه لا توجد علاقة . وفى الجانب الآخر ، علاقة إنسانية ونقل الخبرات إليهم ، علاقة زملاء تقوم على المحبة والإخلاص ، أخت اكتسب خبرات ويريد أن يكسبهم إياها . علاقة لا بأس بها وعلى ما يرام فهو المنفذ لما يخصه مدير المدرسة ، علاقة أخوية . أيضا كانت إحدى الاستجابات : بعضها معقول والآخر لا ألتقى بهم لكثرة غيابهم وإنشغالهم بأعمال أخرى غير وظائفهم ، يفرضون سطوتهم على بعض المعلمين الذين لا يوجد بينهم مصالح متبادلة . علاقة زمالة وتعاون لخدمة العملية التعليمية وتشجيع العمل وروح المحبة بمعنى علاقه عمل وزملاء لإنجاح العملية الإشرافية . وقد أجمعت معظم الاستجابات (٨٦٪) على أن طبيعة العلاقة بين الموجه ووكلاء المدرسة جيدة بصفة عامة . ومع ذلك أظهرت نتائج الدراسة أن ٨٪ من العينة لا توجد فيها علاقة بين الموجه ووكيل المدرسة .

## ٣ - طبيعة العلاقة بين الموجه والمعلمين الأوائل :

تبين من استمارة الموجهين أن طبيعة العلاقة بين الموجه والمعلمين الأوائل كما يلى : علاقة أخوية طيبة جداً ، ممتازة ، علاقة إنسانية وعمل وتعاون ، علاقة الأب بأبنائه من حيث المساعدة فى تقبل التوجيهات ، أخت اكتسب خبرات ويريد أن يكسبهم إياها ، علاقة زملاء تقوم على المحبة والإخلاص ، علاقة إنسانية ونقل الخبرات إليهم ، وغرس

الرابطة التعليمية لزيادة فاعلية العمل ، قائمة على توضيح أهداف الإشراف وأساليبه ، حسنة ، زمالة ، على ما يرام وهو العين المسئولة عن متابعة أعمال هيئة التدريس فى المادة ، والمسئولين عن تدريس المادة ، التعاون واحترام الرأى ، علاقة عمل وزملاء لإنجاح العملية الإشرافية ، أيضا كانت إحدى الاستجابات : التعاون مع المعلمين لصالح العملية التعليمية ، احترام وثقة من أجل المتابعة الجادة لزملائه ، هادفة إيجابية إنسانية، ومعقولة ، ومن الغريب أن نتائج الدراسة أظهرت أن ٤ ٪ من العينة أشار إلى أنه لا توجد علاقة بين الموجه والمعلمين الأوائل هلا علاقة إنسانية إيجابية جيدة قائمة على الاحترام المتبادل لأجل إنجاح العملية الإشرافية .

#### ٤ - طبيعة العلاقة بين الموجه والمعلمين :

بناء على استمارة الموجهين ، أظهرت استجابات السادة الوجهين عن طبيعة العلاقة بين الموجه والمعلمين على النحو التالى : علاقة هادفة إيجابية إنسانية ، علاقة أخوية ممتازة ، معقولة ، يسودها الحب والاحترام مدعمة بالعمل لتحقيق الهدف ، الأخذ بيد المعلم الحديث وتشجيعه على العمل ، تعاون وإعطاء ، خبرة، الإرشاد والتوجيه الأخرى، طيبة فى حدود الحق والعدل ، جيدة ، موجودة غالباً، علاقة الأخ الأكبر لزميله ، علاقة أخوة وزمالة وتوجيه لكل ما هو مفيد ، علاقة الأب لابنه حسنة ، مواصلة الحوار البناء وتزويده بالطرق العصرية فى التعليم ، العلاقة الإنسانية علاقة زميل مع زميل بالتوجيه والإرشاد ، وكانت إحدى الاستجابات : علاقة إنسانية لنقل الخبرات التعليمية والسلوك الحسن ، علاقة زملاء تقوم على المحبة والإخلاص، أب للجميع ومرشد وموجه بالحكمة والموعظة الحسنة ، علاقة الأب بأبنائه من حيث المساعدة فى تقبل التوجيهات مع حل مشاكلهم على الطبيعة . أجمعت معظم الاستجابات (٨١.٥ ٪) أن طبيعة العلاقة بين الموجه والمعلمين هى علاقة جيدة قائمة على الإرشاد والتوجيه الأخرى ، وفى نفس الوقت هى علاقة إنسانية وعلاقة زمالة يسودها العلاقات الإنسانية .

#### ٥ - طبيعة العلاقة بين الموجه والتلاميذ :

بناء على استمارة الموجهين ، أظهرت استجابات السادة الوجهين الخاصة بطبيعة العلاقة بين الموجه والتلاميذ على النحو التالى :

علاقة طيبة ، علاقة الأب بأبنائه ، وتربية التلاميذ من جميع النواحي الدينية والاجتماعية والثقافية ، جيدة جداً ، إعداد الطالب للمواطنة الصالحة والمساهمة مع هيئة التدريس فى تحقيق ذلك ، والد لهم بمثابة أولادى حريص على كل ما يعود بالتعليم والسلوك الطيب الحميد ، مبنية على الأبوة ومحاولة غرس الفضائل السلوكية ، أناقشهم للتعرف على مواطن القوة والضعف ، طيبة ، وكانت إحدى الاستجابات : علاقة أبوة وإخلاص فيما نعطيه لهم من معلومات ، مع مراعاة الفروق وبروح إنسانية ، استجابة للتوجيهات ، التلميذ ابن بار ، والموجه والد ناصح أمين ، تنمية الخبرات وروح التعاون بينهم . وأيضاً أظهرت إحدى الاستجابات أنها علاقة تعامل بين أب وأبنائه من أجل الفهم الكامل وتحمل المسؤولية كتلاميذ .

وفى الجانب الآخر أظهرت استمارة الموجهين أن العلاقة بين الموجه والتلاميذ (١٠٪) عادية وأنه يوجد احتكاك بسيط بالإضافة إلى (٥٪) من أفراد العينة صرحوا بعدم وجود علاقة بينهم وبين الطلبة . واتفقت معظم الاستجابات (٨٦٪) على أن طبيعة العلاقة بين الموجه والتلاميذ هى علاقة ممتازة .

#### ٦ - طبيعية العلاقة بين الموجه والعاملين بالمدارس :

بناءً على استمارة الموجهين ، أشارت استجابات السادة الموجهين عن طبيعة العلاقة بين الموجه والعاملين بالمدارس أنها :

علاقة زمالة وحب وإنكار ذات ، أخوية ممتازة ، إنسانية ، جيدة ، طيبة ، علاقة زملاء فى العمل ، كل مرتبط بواجبه فى حدود العلاقات الإنسانية ، إخلاص وتعاون ، حسنة ، تقوم على الحب والوفاق والتفاهم للظهور بالمدسة بالمستوى التعليمى الذى أنشئت من أجله وتحسين الخدمات داخل المبني ، التعاون ، وكانت إحدى الاستجابات : علاقة تتسم بالخلق والتوجيه السليم والاقتناع وليس بالقهر أو الإرهاب حتى يتعاون الجميع فى تحقيق الاستجابات (٩٣٪) . إن العلاقة بين الموجه والعاملين بالمدارس هى علاقة جيدة ، وفى الجانب الآخر ، أظهرت ٤٪ من العينة أنه لا توجد علاقة بينهم وبين العاملين .

## تحليل النتائج والاستنتاج :

أولاً : باستعراض النتائج السابقة التي توصلت إليها الدراسة نجد أنها تركزت حول الأمور التالية :

١ - من خلال ملاحظة الباحث وبناء على استمارة الموجهين ، والمقابلات الشخصية للسادة الموجهين ، وجد أن معظم العينة موضوع الدراسة (٧٢,٤٪) راضون عن عملهم وذلك يرجع إلى الأسباب الآتية :

١. الاتصال اليومي بالمادة العلمية.
٢. البعد عن العمل الروتيني والإحساس بعدم ترك الميدان العلمي.
٣. الاقتناع بالهدف من التوجيه.
٤. النهوض بمستوى المعلمين والتلاميذ.
٥. الصلة الوثيقة بين القرارات والنشرات والتوجيهات الوزارية ودراساتها جيداً والعمل على تأدية ما بها بقدر الإمكان.
٦. رفع مستوى الأداء لهنة التدريس.
٧. التقويم المستمر والمتابعة الميدانية لعملية الإشراف.
٨. تنمية روح التعاون بين أعضاء هيئة التدريس.
٩. بث روح المحبة بين التلاميذ والمعلمين وتنمية العادات المقبولة بين التلاميذ.
١٠. إفادة المعلمين بكل ما هو جديد ، وإعطاء الحديث من المناهج للزملاء والقيام بتوجيه الزملاء والوقوف معهم على القصور وتوجيههم للإطلاع الدائم.
١١. الوقوف على مدى الحاجة التي تلزم للمعلمين لمساعدتهم في أداء عملهم.

من ذلك يمكن أن نرى أن أسباب رضا الموجهين عن عملهم اليومي يرجع إلى الأسباب السابقة والتي من خلالها نستطيع أن نلمس الواقع الإشرافي في محافظة القليوبية .

ويمكن تفسير عدم رضا الموجهين عن عملهم إلى الأسباب الآتية :

١- كان الموجه في الماضي في يده التقرير الذي قد يمنح المعلم العلاوة والترقية والحافز أو يحرمه منها ، لذلك كان حلم المعلم أن يأتي اليوم الذي يصعد فيه السلم

ويحصل بعد اجتهاده على لقب موجه . اليوم تغيرت الظروف فالمعلمون يتفننون فى الهروب من تلك الترقية وكأنها عقوبة . وكان تعليق إحدى الاستجابات فى ضوء عينة الدراسة موضوع الدراسة يشير : بصرحة ليست وظيفة الموجه فقط هى التى فقدت هيبتها ، بل وظيفة المعلم والناظر أيضاً . فالمعلم وهو المستهدف أساساً فى عملية التفتيش أصبح لا يخاف على وظيفته لأنها لا تعطى له الدخل المادى المناسب . لذلك أصبح لا يقدم أو يؤخر بالنسبة له أن يعطيه الموجه تقريراً جيداً أو رديئاً . فهو لا يفكر فى تثبيت نفسه فى تلك الوظيفة أو الارتقاء عليها ، بل أنه صار يسعى بكل السبل لتقديم استقالته ونحن الذين نرفضها .

٢- إن وظيفة الموجه ليست لها مزايا لأن المعلم يحرص الآن على عدم الموافقة على أن يرقى موجهاً لأن تلك الوظيفة ستفقده مبالغ مادية طائلة يحصل عليها من الدروس الخصوصية والمجموعات أو من تأليف الكتب المدرسية . ثم أن هذه الترقية أصبحت ترقية معنوية لا تقابلها ترقية مادية ، والمعلم حين يرفضها ويظل فى سلك التدريس فإنه يحصل على نفس العلاوات والترقيات التى يحصل عليها زميله الموجه . وبالإضافة إلى أن ترقية المعلم إلى موجه ليست لها أية مزايا مادية لأن القرص أمامه ستصبح قليلة بينما الباب مفتوح أمام زميله الذى رفض الترقية .

٣- كثرة الأعمال التى يقوم بها والمنوط أن يعملها الموجه حيث أن الموجه يدخل فى إطار تفتيشه حوالى ٤٠ مدرسة على الأقل ، وعليه أن يشرف عليها طوال العام . والمدارس فى أماكن متفرقة . ليس هذا هو المهم ، وإنما كيف سيتمكن من إعطاء كل مدرسة حقها فى عملية التوجيه بالمعنى السليم ، بينما المدرسة الواحدة بها حوالى ٢٠ فصلاً ومطلوب منه أن يمر على كل مدرسة على ثلاث مراحل الأولى والثانية للتوجيه والثالثة لإعداد الامتحانات .

٤- عدم تفويض السلطة الكاملة إلى الموجه ، فقد كانت سلطاته فى الماضى واسعة فهو يحقق مع المعلم أو الناظر ويخصم منه إياها ويوقع عليه عقوبات حسب نوع الخطأ . أما اليوم فإنه لا يفعل ذلك ، فهو إذا وجد أخطاء إدارية أو فنية عند المعلم أو الناظر فإنه يحوله فقط للتحقيق فى إدارته التعليمية . وحتى الناظر نفسه لم يعد يستطيع أن يوقع على المعلم عقوبة مباشرة ، فهو أيضاً يحوله فقط للتحقيق فى إدارته التعليمية . فهو أيضاً يحول المخطئ إلى الشؤون القانونية فى الإدارة التعليمية للتحقيق .

هـ - ضعف مستوى المعلم الحال وعدم رغبته فى مهنة التدريس واستجاباته للتوجيهات والإرشادات ، الأمر الذى يسبب الإحباط لمعظم الموجهين فى أداء وظيفتهم . بالإضافة إلى ذلك وجود عدد كبير من المعلمين غير المؤهلين تربوياً ويعملون فى الحقل التعليمى . بناء على الدراسة الميدانية التى قام بها الباحث باستخدام استمارة الموجهين ، والمقابلات الشخصية للسادة الموجهين يمكن استنتاج الأسباب الرئيسية التى تكمن وراء عدم رضاهم عن عملهم فيما يلى : عدم صلاحية نظام الاختيار لوظيفة موجه نظراً لوجود نظام الأقدمية ، وليس بنظام الدارة ، والاستحقاق والرغبة والاستعداد ، كثرة الأعباء المنوط أن يقوم بها الموجه ، تكدر الفصول وقلة المباني والإمكانات فى المدارس من ناحية التجهيزات ، نظام الفترات ، عدم وجود معلمين مؤهلين تربوياً ، عدم وجود التقدير المادى المناسب ، التقويم الحال للمعلم لا يقيس كفاءة المعلم الفعلية ، عدم إيمان بعض المعلمين بأعمالهم ، صعوبة المواصلات وتدخل الروتين واللوائح فى صرف بدل الانتقال . وأخيراً انتشار المجالات وتدخل المحليات فى اختصاص صميم عمل الموجه من حيث نقل المعلمين وتوزيع الكفاءات بما يلائم الحاجة .

#### ثانياً : طبيعة العلاقات الإنسانية داخل المدارس :

فى ضوء استمارة الموجهين والمقابلات الشخصية التى قام بها الباحث يمكن أن نرى طبيعة العلاقة بين الموجه بصفة عامة وباقى الفئات الأخرى على النحو التالى .

١ - العلاقة بين الموجه ومدير المدارس : بصفة عامة هى علاقة احترام وهادفة وإيجابية وإنسانية وعلاقة زمالة وتعاون وهى علاقة ممتازة يسودها روح المحبة والزمالة من أجل تحقيق الأهداف التعليمية المنشودة .

٢ - العلاقة بين الموجه ووكلاء المدرسة : بصفة عامة هى علاقة قوية وطيبة وزمالة تقوم على المحبة والإخلاص لخدمة العملية التعليمية وهى علاقة جيدة .

٣ - العلاقة بين الموجه والمعلمين الأوائل هى علاقة قوية وطيبة جيداً ، وممتازة . علاقة تقوم على المحبة والإخلاص وهى علاقة عمل لإنجاح العملية الإشرافية .

٤ - العلاقة بين الموجه والمعلمين : علاقة قائمة على الإرشاد والتوجيه والنصيحة ، علاقة إنسانية لنقل الخبرات التعليمية ، والسلوك الحسن وحل مشاكل المعلمين ومساعدتهم على النمو الوظيفى .

٥ - العلاقة بين الموجه والتلاميذ : علاقة أب بأبنائه ، مبنية على الأبوة مع مراعاة الفروق الفردية بين التلاميذ.

٦ - العلاقة بين الموجه والعاملين بالمدارس : علاقة زمالة فى العمل وقائمة على الحب والوفاق والتفاهم لأجل تحقيق ما تصبو إليه العملية التعليمية وهى علاقة جيدة.

من خلال ذلك يمكن أن نرى أن العلاقة بين الموجه وباقى الفئات التى يتعامل معها بصفة عامة هى علاقة ممتازة وجيدة يسودها التفاهم والمحبة ، وهى علاقة إنسانية يسودها الاحترام والتقدير لأجل رفع مستوى العملية الإشرافية والتعليمية .

**التوصيات والمقترحات :**

من خلال هذه الدراسة يمكن الخروج بالتوصيات التالية :

◀ عمل ندوات وتشكيل لجنة خاصة للتعايش مع السادة الموجهين فى مواقع العمل لمعرفة مشاكلهم الحقيقية وأسباب عدم رضاهم عن العمل ، ومحاولة إيجاد حلول مختلفة لزيادة انتمائهم لعملهم وزيادة عطائهم .

◀ مراعاة تقارب المدارس التى يقوم الموجه بالإشراف عليها حتى لا ترهقه المواصلات وإمكانية الوصول إليها بسهولة .

◀ تخفيض النصاب المقرر للموجه بما يتلاءم مع حالته الصحية وحتى يتسنى له القيام بعمله الإشراف على الوجه السليم والمتوقع منه .

◀ عمل لقاءات شهرية ودورية للسادة الموجهين لمعرفة أهم الاتجاهات العالمية المعاصرة فى الإشراف الفنى .

◀ مراعاة زيادة الجانب المادى بما يتلاءم مع متطلبات العصر والوظيفة ، وزيادة بدل الانتقال .

◀ عمل دليل للسادة الموجهين ويوزع عليهم لمعرفة أهم الاتجاهات الحديثة فى مجال الإشراف التربوى وتوزيع نشرات وزارية بذلك .

◀ زيادة عدد الموجهين .

◀ إن دور الموجه يجب أن يتطور ويتغير .. فالموجه يذهب إلى المدرسة أساساً لكي يطمئن إلى أن المعلم يقوم بواجبه وفقاً للخطة .. وهذا هو أساس الخطأ. إن المعلم يقوم بتحفيظ الدرس للتلميذ ، وعلى التلميذ أن يحفظه عن ظهر قلب وإلا رسب في الامتحانات وهذا المفهوم أصلاً يجب أن يتغير . بمعنى أن دور الموجه اليوم يجب أن يتغير من مفهوم التفتيش إلى التوجيه والتقييم التربوي .

◀ المفروض أن عمل الموجه فنى أكثر منه إدارى .. بينما نجد أن أهم الأعمال التى يقوم بها الموجه الحالى هو حصر عدد المعلمين ومعرفة النقص والزيادة ومتابعة عمليات الحضور والانصراف وغيرها ، وكل هذه الأعمال يمكن أن يقوم بها موظف إدارى وليس رجلاً تربوياً ذا خبرة طويلة فى مجال التعليم .

◀ لا بد من إعادة تنقيح ومراجعة نظام التوجيه حتى يشتمل على مفاهيم ديمقراطية وإنسانية بما يتناسب مع روح العصر .

◀ توفير يوم يتفرغ فيه الموجه لقراءته وإطلاعاته ، ومراجعة خططه وبرامجه بحيث يكون مستعداً دائماً للتطور والتحسين .

◀ ضرورة تدريب الموجهين وتزويدهم بأحدث المعلومات التربوية .

◀ الاختيار الدقيق والموضوعى للعاملين فى التوجيه الفنى ولا يكتفى بالتقديرات أو سنوات الخبرة وإنما من خلال المتابعة والتدقيق .

◀ توفير مكتبة حديثة فى التوجيهات المختلفة تحتوى على كل ما هو حديث فى مجال المادة والتربية والتوجيه بما يساعد الموجه على تحديد خطته وبرامجه المستقبلية .

◀ تظهر مسئولية الموجه فى ضرورة إلمامه بعلم تحليل الوظائف Job Analysis كنتيجة لتطبيق أسس الإدارة العلمية ، ثم تمهيدا لتصنيفها Job Classification وتوصيفها Job description وتقييمها Job Evaluation . حسب طبيعة كل وظيفة على حدة ، وما تطلبه من الفرد من مؤهلات طبيعية ومكتسبة . بمعنى أن إلمام الموجه بكل هذه الأمور يساعده فى تفهم العاملين معه وتفهم أكثر لظروفهم وإمكاناتهم واستعداداتهم ، ومن ثم يقلل الصراع بينه وبين العاملين معه فى الحقل التعليمى .

## ثانياً : فى مجال العلاقات الإنسانية :

بناء على استمارة الوجهين ، والمقابلات الشخصية التى قام بها الباحث للسادة الوجهين تبين أنه يمكن أن يسود المناخ التعليمى المحبب لدى العاملين فى الحقل التعليمى ، وذلك يقتضى من الوجه الذى تقع عليه مسئولية القيادة عدة مسئوليات منها :

١ - تعريف العاملين بأهداف المدرسة .

٢ - توضيح دور كل فرد أو جماعة فى سبيل تحقيق تلك الأهداف .

٣ - إقناع العاملين بوحدة أهدافهم الشخصية وأهداف المدرسة العامة ، والعمل على إزالة ما قد يوجد بينهما من تعارض .

٤ - تنسيق جهود العاملين وتوجيههم إلى الاتجاه الصحيح .

٥ - تنمية العلاقات الإنسانية السلمية ، وخلق روح العمل الجماعى بينهم .

إن الوجه يمكن أن يكون ناجحاً عندما يدخر كل مجهوداته فى النشاطات

الإنسانية مثل ذلك :

◀ فهم الذات Self-Understanding

◀ إقامة مناخ مفتوح Setting an Open Climate

◀ وإقامة الاتصالات Building Communication Structures

◀ وإدارة الصراع Managing Conflict

◀ توضيح أدوار اتخاذ القرار Clarifying Decision-Making Roles

◀ إعطاء الاهتمام لكل فرد وقدرته على التغيير والقدرة على اتخاذ الإجراءات

لحل المشكلات .

◀ إعطاء الاهتمام لكل فرد وقدرته على التغيير ، والدررة على اتخاذ الإجراءات

لحل المشكلات .

Paying Attention Each Individual's Capacity Change and Implementing Problem Solving Procedures Will be a successful Leader.

على أن التطبيق الفعلى للعلاقات الإنسانية ، إنما يستلزم من الوجه أن يضع

فى اعتباره عدة متطلبات أساسية منها :

١ - فهم الذات الإنسانية ، ويتضمن فهم دوافع الأفراد وميولهم واتجاهاتهم ونواحي القوة والضعف في سلوكهم فيما يتعلق بتفاعلهم من الآخرين .

٢ - تكوين فلسفة خاصة تجاه العاملين كبشر ، ويتضمن ذلك اعتناق مجموعة من القيم والمعايير الأخلاقية التي تؤكد إنسانية الإنسان وكرامته

٣ - تحديد موقف خاص في العلاقات الإنسانية ، ويتضمن ذلك تقويماً للمشكلات الإنسانية ، في مجالات العمل والمشاركة في حلها .

٤ - الموازنة بين الاحتياجات الإنسانية ومتطلبات العمل التربوي وذلك في اتساق وتوازن بينهما دون غلبة أحدهما على الأخرى .

٥ - تحقيق التطابق بين النظرية والسلوك في العلاقات الإنسانية ويتضمن ذلك ربط الفكر بالعمل والنظر بالتطبيق والإدراك العقلي بالإدراك الحسي تجنباً لأية هوة تباعد بينهما وهذه هي مسئولية الموجه المنفذ .

ويستطيع الموجه أن يحسن من البيئة المحيطة به ، وذلك عندما يفكر في تحسين خصائص التلاميذ ، ومن ثم ينبغي أن يعرف التلاميذ بطريقة أفضل ، وأن يحاول أن يفهم المعلمين ، وأولياء الأمور ، كذلك يحاول أن يفهم اللوائح الخاصة بشئون التعليم بدلاً من التركيز على المناهج والمعدات الفيزيائية ، بمعنى أن يتداخل ويتعايش في جو المدرسة ومن هنا يكون أداة مؤثرة وموجهة للعملية التعليمية وشئون المدرسة .

The Supervisor / director can Improve the environment when he thinks in terms of improving Student character. He must try to know the pupils better, Parents and board. His role is not think in terms of Curriculum, building, or equipment, but rather students improvement Above all, he must effective of communicate and direct the school affairs.

وفي مجال العلاقات الإنسانية يرى الباحث بعض النقاط التي يجب مراعاتها في الموجه منها :

◀ يراعى في تعيين الموجه أن يكون معداً وجاهزاً نفسياً أولاً وقبل كل شيء لتحمل أعباء العمل الموكل إليه .

◀ أن يأخذ القائم على العمل بعين الاعتبار العوامل الإنسانية كحوافز وأسباب ثانوية تساعد على رفع الكفاية الإنتاجية .

◀ يجب أن يُعقد اختبار على درجة عالية جداً في العلاقات الإنسانية لمن سيقدمون على الأعمال القيادية .

◀ يجب أن تحل مشاكل القائمين على الأعمال حتى يكونوا جاهزين لحل مشاكل الآخرين لأن فاقده الشيء لا يعيظه .

◀ التشجيع المستمر ، والقدرة على المدح والثناء والتقدير لأجل تغيير السلوك To stimulate appreciation to change Behavior ولأجل أداة أفضل ، وانتفاء العناصر الطيبة من أعضاء هيئة التدريس (تربية قيادات) كذلك من التلاميذ واكتشافها وتنميتها .

◀ يجب على الموجه أن يكون بشوشاً والابتسامه دائمة على وجهه Keep Smiling وأن يمتلك خفة الظل Sence of Humor .

◀ عدم قبول الهدايا كمبدأ ، والنزاهة ، والعفة ، وسمو النفس Self Esteem .  
◀ إن استقرار وثبات (الاتزان الفعلي) Emotional Stability للموجه في تصرفاته يساعد على تنمية الولاء والثقة من جانب مرءوسيه بل ومما يساعد على تنمية التضامن بين مرءوسيه ألا ينغمس في علاقات بعضهم مع بعض .

◀ ويظهر دور الموجه عندما ييسر طريقة الاتصال بالأفراد العاملين معه بطريقة واضحة وفي تحديد وشرح دقيق Precisely لكل فرد وفي تحديد وظيفة معينة له What the specifics of the Job are? وكذلك معرفة كيف يتصرف الأفراد How People behave? وكيف يفكر الأفراد ومدى استيعابهم وفهمهم للإطار العام للأداء اليومي . وبمجرد أن يتم هذا الفهم ، يبدأ الموجه في تيسير وتوفير الوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف المنشودة .

◀ بوصف الموجه في مركز قوة وقيادة Position of Power ويمتلك قوة التأثير ، يجب مراعاة الدقة في مخارج الألفاظ وأن تكون في إطار خلقي ، واستخدام اللباقة في الحديث مع الاعتبار أنه يربى عقولاً بشرية وله قوة تأثير على العاملين وأثره في توجيه حياتهم أي أنه صاحب هندسة بشرية Human Engineering واحتراماً لهذا العقل البشري ومن ثم يجب معالجة Handles المشكلات بالطريقة المناسبة طبقاً للظروف المحيطة والموقف وما يحيط بها من مشاعر ومتغيرات بالطريقة المناسبة .

◀ ضرورة أن يعرف الموجه خصائص المتعلم (التلميذ) الذى يتعامل معه فى ضوء المراحل العمرية المختلفة ، وكذلك خصائص أعضاء هيئة التدريس المعلمين ، والعاملين معه فى الحقل التعليمى بمعنى أنه من المهم جدا أن يدرك الموجه حاجات التلاميذ ويقدرها Need of Assessment of Students لأجل أن يسهل التعامل معهم ، وكذلك المعلمين ، ومعرفة رغباتهم وطموحاتهم وشخصية كل فرد .  
(Need disposition, aspiration, wants, and Personality)

◀ ضرورة أن يحقق الموجه التوفيق بين متطلبات المدرسة ، وحاجات العاملين، وتحقيق الذات ، ومتطلبات العمل ، وبين البناء الخلقى للتلاميذ .  
◀ يجب على الموجه أن ينمى فى نفسه ولدى كافة العاملين معه بعض المفاهيم مثل :

- فهم الذات . Self-Understanding
- التوجيه الذاتى . Self-Directing
- التحكم الذاتى . Self-Control
- التقويم الذاتى . Self-Evaluating
- الإحساس بالقيمة الذاتية . Sense of Self-Worth
- الدافعية الذاتية . Self-Motivating
- الإدارة الذاتية . Self-Management
- الولاء . Integrity
- الحساسية . Sensitivity
- تنمية روح التعاون بين الفئات . Developing Co-Operative
- المسئولية والطموح . Ambition and Responsibility
- ◀ يجب أن يتضمن الموقف التعليمى على النواحي الآتية :
  - المجهودات المتبادلة . The Mutual Efforts
  - وجود عامل الثقة المتبادل . Mutual Trust Exists
  - العمل التعاونى . Co-Operative Work
- ◀ يجب على الموجه أن يتبع أسلوب التوجيه غير المباشر بدلا من التوجيه المباشرة .  
- No Directive Approach Rather Than Directive Approach (do-as-I-tell you-Approach)

◀ يجب على الموجه أن يعرف جيداً ما يقوم به فعلاً What actually do? وبعد ذلك يعرف ما ينبغي أن يقوم به What should to be? أيضاً يبحث عما ينبغي أن يكون What should to seek? كذلك ينبغي أن يعرف التوقعات Exceptions والإدراكات Perceptions عن نفسه ، وعن الآخرين أثناء التفاعل الاجتماعي و Social Interaction حتى يتم الانسجام Harmony بينهم ، مع معرفة الحقوق والواجبات وتحديد الدور المطلوب للموجه والعاملين معه في الحقل التعليمي .

◀ يجب على الموجه أن يدرك تماماً أنه لا توجد طريقة واحدة أفضل من الأخرى في عملية التوجيه والإشراف ، وإنما تعتمد على الموقف .

There is no one best way to Organize and Supervise. All of them deponed on the Situation.

◀ تيسير سبل الاتصال بين الموجهين والمعلمين .

◀ عمل اللقاءات الودية والصريحة بين الإدارة التعليمية والمدرسية والموجه لحل سوء الفهم الناشئ في العلاقة المتبادلة والتي قد تكون غير واضحة من الموجه والإدارة التعليمية والمدرسية بما يساعد على توفير العلاقة الطيبة والدور النفسى الملائم للعمل . بمعنى عمل لقاءات مستمرة بين الموجهين وإدارتهم تستهدف إطلاعهم على أهمية التقويم وتعريفه . وكذلك لوضع أهداف التوجيه وتحديدها بحيث كون مكتوبة ومعروفة للجميع ، للموجهين والمعلمين .

◀ عمل دورات تدريبية أثناء الخدمة للموجهين لمساعدتهم في فهم عملية التقويم وأنها ليست للنقد فقط وإنما لإبراز مواطن القوة والضعف وهذا لا يختلف فيه إن كان من يقوم بعملية التقويم معلماً أو موجهاً أو تلميذاً أو موجهاً عاماً . المهم هو أن يفهم أن عملية التقويم هي في صالحه وصالح العملية التربوية أولاً وقبل كل شيء ومن خلال هذه الدورات يمكن أن توفر الجو النفسى بقبول النقد ومناقشته . بمعنى عمل دورات تدريبية مركزة على الجوانب الفنية والتي نجد أنها غير متوفرة بشكل مرضى لدى الموجه الفني يشترك فيها ذوى الخبرة في مجال التوجيه والإرشاد . وهذه الدورات ولا شك سوف تساعد الموجهين في تحديد مسؤولياتهم ومن ثم تطوير أنفسهم .

## مراجع الفصل الرابع ( أولاً )

### أولاً : المراجع العربية :

- ١- إبراهيم عبد اللطيف : كيف تصبح مديراً ناجحاً فعلاً : مدخل تحليل القدرات ، التنمية الإدارية ، ع ٦٩ س ١٧ ، أكتوبر ١٩٩٥ م .
- ٢- أحمد إبراهيم أحمد : الجوانب السلوكية فى الإدارة المدرسية ، دار الفكر العربى ، القاهرة ، ١٩٩٧ م .
- ٣- \_\_\_\_\_ : تحديث الإدارة التعليمية ، مكتبة المعارف الحديثة ، الإسكندرية ، ١٩٩٨ م .
- ٤- أحمد عبد الباقي بستان وحسن جميل طه : مدخل إلى الإدارة التربوية ، دار القلم ، الكويت ، ١٩٨٣ م .
- ٥- أحمد ماهر : السلوك التنظيمى : مدخل بناء المهارات ، مركز التنمية الإدارية ، الإسكندرية ، ١٩٩٨ م .
- ٦- أحمد كامل عاشور : مقدمة فى التربية المقارنة ، مكتب كليوباترا لخدمة رجال الأعمال والجامعيين ، الإسكندرية ، ١٩٨٧ م .
- ٧- حسين بدر السادة وآخرون : مدى فاعلية المدرس الأول بالمدارس الثانوية العامة بدولة البحرين ، مركز البحوث التربوية والتطوير ، وزارة التربية والتعليم ، ١٩٩٧ م .
- ٨- سيد عبد الحميد مرسى : العلاقات الإنسانية ، سلسلة دراسات نفسية إسلامية ، مكتبة وهبة ، القاهرة ، ١٩٨٦ م .
- ٩- صلاح الدين جوهر : إدارة وتنظيم التعليم ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٨٤ م .
- ١٠- صلاح عبد الحميد مصطفى : الإدارة المدرسية فى ضوء الفكر الإدارى المعاصر ، دار المريخ العربى للنشر ، الرياض ، ١٤٠٧ هـ / ١٩٨٧ م .
- ١١- ضياء الدين زاهر : تدريب الكوادر الإدارية والتدريبية لتعليم الكبار : إطار تخطيط مقترح ، الكتاب السنوى فى التربية وعلم النفس ، المجلد (١٦) ، دراسات فى اقتصاديات التعليم وتخطيطه ، تحرير سعيد إسماعيل على ، دار الفكر العربى ، القاهرة ، ١٩٩٠ م .
- ١٢- ضياء الدين زاهر وآخرون : تقويم الإدارة المدرسية فى التعليم الأساسى ، دراسة ميدانية لمحافظتين ، ط ٢ ، المركز القومى للإمتحانات ، والتقويم التربوى ، قسم بحوث الامتحانات ، ١٩٩٦ م .
- ١٣- عبد الغنى عبود : التربية ومشكلات المجتمع ، ط ٣ ، دار الفكر العربى ، القاهرة ، ١٩٩٢ م .
- ١٤- \_\_\_\_\_ وآخرون : التعليم فى المرحلة الأولى واتجاهات تطويره ، مكتبة النهضة المصرية ، القاهرة ، ١٩٩٤ م .

- ١٥- عبد الفتاح بدر : خواطر فى إنسانيات الإدارة وحوافز العمل، التنمية الإدارية، ع ٦٤، س ١٦، ١٩٩٤م.
- ١٦- عرفات عبد العزيز سليمان : الإدارة المدرسية فى ضوء الفكر الإدارى الإسلامى المعاصر، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ١٤٠٨ هـ / ١٩٨٨م.
- ١٧- على أحمد على وآخرون : أسس العلاقات الإنسانية بالمنشآت النظرية والتطبيقية، مكتبة عين شمس، القاهرة، ١٩٩٢م.
- ١٨- محمد أحمد بيومى : التغيير القيمى وأثره على إنتاجية الإنسان المصرى، مؤتمر رفع إنتاجية الإنسان المصرى، المنعقد بمعهد الدراسات العليا والبحوث بجامعة الإسكندرية، ٦-٨ أغسطس ١٩٨٤م.
- ١٩- محمد سيف فهمى وحسن عبد الملك محمود : تطوير الإدارة المدرسية فى دول الخليج العربى، مكتب التربية العربى لدول الخليج، الرياض ١٤١٤ هـ، ١٩٩٣م.
- ٢٠- محمد منير مرسى : الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، عالم الكتب، القاهرة، ١٩٩٦م.
- ٢١- مركز البحوث والتنمية : بكلية الاقتصاد والإدارة، مجلة كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، ع ٥، ١٣٩٩ هـ، ١٩٧٩م.
- ٢٢- منصور حسين ومحمد مصطفى زيدان : سيكولوجية الإدارة المدرسية والإشراف الفنى، مكتبة غريب، القاهرة، ١٩٩٧م.
- ٢٣- هانى عبد الرحمن الطويل : الإدارة التربوية والسلوك التنظيمى : سلوك الأفراد والجامعات فى النظم، الجامعة الأردنية، عمان، ١٩٨٦م.

### ثانياً : المراجع الأجنبية :

- 1- Auer, Michael & Nisenholz, Bernard, Humanistic Processes and Bureaucratic Structures – Are the Compatible? N.A.S.S.P. Bulletin, Vol. 71, No. 495 January 1987.
- 2- Bernhard, J. Gary & Glantz., Kalman, Staying Human in Organization, London : J. Gary Bernhard and Kalman Glantz Praeger, Inc., 1992.
- 3- Burnett, I. Emmett, Jr. & Pankake, Anita M., "The Effective Elementary School Principal: Theoretical Bases: Research Findings and Practical Implication," Paper Presented at the Annual Meeting of the Mid-South Educational Research Association (New Orleans, LA) November 14-16, 1990.

- 4- Costly, Fan L. and Others el. al., **Human Relations in Organizations**, New York: West Publishing Com., 1994.
- 5- De Roche, Edward F. **An Administrator's Guide for Evaluation Programs and Personel**, Boston: Allyn and Bacon Inc., 1981.
- 6- Garber, Darrell H. "Networking Among principals: A study of Established Practices and Relationships," Paper Presented at the Annual Meeting of the Nation conference of Professors of Educational Administration (45<sup>th</sup>, Fargo, ND, August 11-16) 1991.
- 7- Hampton, Bill R. & Lauer, Robert H, **Solving Problem in Secondary School Aministration**, Boston: K. & Miskel, Cecil G Allyn and Bacon, Inc, 1981.
- 8- Hoy, Wayne K. & Miskel Cecil **Educational Administration: Theory, Research, and Practice**, New York: Random House, Inc., 1983.
- 9- Hoy, Wayne K. & Tarter, John C. Measuring the Health of School Climate: A Conceptual Framework, **N.A.S.S.P. Bulletin**, Nov. 1991.
- 10- Sohnston, J. Howard & Johnson. Lucindal, Planning for the Human Response in Middle Grade Johnston, Lucinal, Reorganization", **School Administrator**, Vol. 50, No. 3, Mar. 1993.
- 11- Lussier, Robert N., **Human Relations in Organizations: A skill-Building Approach**, Chicago: Richard D. Irwin, Inc., 1996.
- 12- Neagley Ross L & Evans, N. Dean, **Handbook for Effective Supervision of Instruction**, New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1980.
- 13- Owen Robert G., **Organizational Bahavior in School**, The U.S.A: Prentice-Hall, Inc., 1970.
- 14- Partell, Carol A. & Willis, David B., American and Japanese Principlas: A Compartative Amalysis of Instruction Leadership, **N.A.S.S.P. Bulletin**, Vol. 71, No. 502, Nov. 1987.
- 15- Peach, D.S., Personnel, **The Management of People at Work**, N.Y: Macmillan Publishers Com., 1980.
- 16- Porter, Lyman W. & Bigley, Gregory, **Human Relations: Theory and Development**, Aldershot: Dartmouth, Publishing, COM, Limited, 1995.

- 17- Serjovanni, Thomas & Starratt, Robert, **Supervision: Human Perspective**, New York: Mcgraw Hillbook; Com., 1983.
- 18- Sielke Catherine C., More Than a Number Cruncher: The Business Administator's Changing Role", **School Business-Affaire**. Vol. 61, No 6, June 1995.
- 19- Stahlhut, Rechard & Hawkes, Richard, Humans Training for Student Teacher, Paper Presented at the Annual Meeting of the Association of Teacher Educators C 74<sup>th</sup>., Atlanta, GA, ERIC., D 366561, February 12-16, 1994.
- 20- Sweeny, Jim & Pinchney, Robert, "Faculty Manahement: The Principla's Most Important Role," **Spectrum**, Vol. I, No., Fall 1983.
- 21- Sybouts, Ward & Wendel, Frederick C., **The Training and Development of School Principlas: A Hanbook. The Greenwood Educators' Reference Collection**, U.S., Connecticut" Praeger Publisgers, 1994.

## مراجع الفصل الرابع (ثانياً)

### أولاً : المراجع العربية :

- ١- سعيد إسماعيل على : أوضاع المربين العرب ، دار الثقافة ، القاهرة ، ١٩٧٩م .
- ٢- صالح عبد الله جاسم : التقويم المهني لعمل الموجه الفنى : أهدافه ، أهميته ، جوانبه ، وأساليبه ، مجلة العلوم الاجتماعية ، المجلد ١٤ ، العدد ٢ ، ١٩٨٦م .
- ٣- عبد الغنى عبود : إدارة التربية وتطبيقاتها المعاصرة ، دار الفكر العربى ، القاهرة ، ١٩٨٣م .
- ٤- لطفى بركات أحمد : فى مجالات التربية المعاصرة ، مكتبة النهضة المصرية ، القاهرة ، ١٩٧٩م .
- ٥- محمد حامد الأندى : الإشراف التربوى ، عالم الكتب ، القاهرة ، ١٩٧٦م .
- ٦- محمد سليمان شعلان وآخرون : اتجاهات فى أصول التدريس ، دار الفكر العربى ، القاهرة ، ١٩٨١م .
- ٧- محمد شمس الدين أحمد : الإشراف فى عمل الجماعات ، دار المعارف ، القاهرة ، ١٩٦٦م .
- ٨- مصطفى محمد متولى : الإشراف الفنى ، دراسة مقارنة ، دار المطبوعات الجديدة ، الإسكندرية ، ١٩٨٣م .

### ثانياً : المراجع الأجنبية :

- 1- Baker, Katherine Read, "The Nursery School: A Human Relations Laboratory", *Young Children*, Vol., 47, No.3, 1992.
- 2- Davis, K.,: *Human Relations At Work.*, New York: Mcgraw Hill Com., 1962.
- 3- Josvold, Dean T.,: *Contral and Collaborative Relationships Between Administration and Teachers, Planning & changing.* Vol. 8, No. 4, Winter 1977.
- 4- Beagley. Ross L. & Evans, N: Dean, *Handbook for Effective Supervision of Instruction*, New Hersey: Prentice-Hall Inc, 1980.

- 5- Oliva, Petet F. **Supervision for Today's school**, New York: Thomas T Crowell Company Inc., 1976. H & Wilson, Edward S., "An Investigation of
- 6- Pobinson H. & wilson, Edward s., "An Investigation of Edward the Generalizability of Haman Relations Training", **journal of Humainistic Education and Development**, Vol. 23, No. 3, Mar. 1985.
- 7- Tredgold, R.F, London: Gerald Duck Worth, Inc., 1963.
- 8- Wiles, John & Boudi, Joseph, **Supervision A Guide to Practice** Columbu: Bell Howell Com., 1980.
- 9- Wiles, Kimball J & Lovell, John T., **Supervision for Better School**, New Jersey: Printice-Hall Inc., 1975.