

# الدراسة الثامنة

دور العلاقات الإنسانية فى إنتاجية المدرسة  
- دراسة حالة -

**The Role of Human Relations in  
The School Productivity  
- A Case Study-**

oboiikan.com

## المحتويات

## تمهيد

- مبررات اختيار البحث .
- مشكلة البحث .
- منهج البحث .
- المصطلحات .
- أداة البحث .
- عينة البحث .
- حدود البحث .
- إجراءات البحث .
- التحليل الإحصائي .
- الجزء الميداني .
- التجربة الأولى .
- التجربة الثانية .
- النتائج - التوصيات - المقترحات .

oboiikan.com

نور العلاقات الإنسانية و إنتاجية المدرسة (٥)

- دراسة حالة -

٥ تمهيد

أصبحت عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية من أهم مطالب العصر الذى نعيش فيه باعتبارها الأسلوب الصحيح لرفع مستوى معيشة الأفراد . وفى سبيل تحقيق أعلى المعدلات فى التنمية فإنه ينبغى أن تمارس المؤسسات والمنظمات أعلى قدر من الكفاية الإدارية والأنتاجية سواء فى مؤسسات الانتاج أو فى مؤسسات القطاعات والخدمات .

أما عنصر العمل والتنظيم قوامه «الإنسان» ذاته فان الاستغناء عنه غير ممكن ، كما يمكن السيطرة عليه بسهولة ويسر ، وعلى ذلك فالعنصر البشرى يتطلب اهتماماً خاصاً ودراسة وافية تستهدف تفسير سلوكه ومعرفة حقيقته ميوله واتجاهاته وآماله وتطلعاته ورغباته وحاجاته ، بكل ذلك رغبة فى إيجاد أكبر درجة من الرضا فى العمل لدى الفرد ، فيتحقق للمنظمة إنتاجية عالية ، ولا يتم ذلك إلا بالاهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة وبدراستها والعمل على نموها لتهيئة الجو المناسب والمناخ الصحيح الذى يعمل فيه الأفراد بكفاءة وفاعلية .

وتعتمد العلاقات الإنسانية على ضرورة تفهم حاجات الأفراد ورغباتهم وبالتالي العمل على إجراء التغييرات التى تتفق مع الرغبات فى حدود الأهداف العامة المقررة بحيث يسود تعاون وفهم مشترك بين كل من المسؤولين عن الإدارة والعاملين على كافة مستوياتهم من أجل إنتاج أفضل وكفاية أعلى .

وقد أكدت الانجازات الحديثة في الإدارة أن المناخ الإجماعي الذي يعيش فيه العامل يحقق نتائجاً أوفر وأفضل إذا شعر فيه بالطمأنينة أو الثقة . وبالتالي تزداد القدرة على التكيف والرضا عن العمل . ولهذا كانت للعلاقات الإنسانية في الإدارة أهميتها في الوفاء بالمطالب الأساسية في الحياة للفرد : تلك المطالب والاحتياجات التي لا تعبر فقط عن حاجات مادية خالصة . وإنما تعبر أيضاً عن حاجات نفسية إذا ما أشبعت أصبح الفرد أكثر شعوراً بالرضا عن عمله وأكثر تعاوناً مع الآخرين على تحقيق الهدف .

ولقد كان من بين وسائل الإدارة اليابانية في هذا المجال تبني استراتيجية من بين أركانها الأساسية اعتبار أن الموارد الإنسانية للمنظمة هي ثروتها الأساسية وأعلى أصولها جميعاً . (١)

والركن الثاني الذي تركز عليه استراتيجية الإدارة اليابانية في معاملة العنصر الإنساني هو التأكيد على وحدة المصلحة بين المنظمة والعاملين . فالعاملين لا ينظر إليهم باعتبارهم مجرد أدوات في العملية الإنتاجية تستغل جهودهم بطريقة أو بأخرى لتحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها ، بل تحرص الإدارة اليابانية بالوسائل العملية على إشعار الفرد أن هناك منفعة متبادلة بينه وبين المنظمة ، وأن هناك مصلحة مشتركة بينهما فكل ما يبذله من جهد من أجل بقاء المنظمة واستمرارها ، ونجاحها ، وتقدمها يعتبر ضماناً لبقائه ونموه وتقدمه ولتحقيق الاستراتيجية فإن الإدارة اليابانية تنهج السياسات الآتية :

(١) ضمان الوظيفة ومدى الحياة .

(٢) المشاركة الجماعية في صنع القرار .

---

(١) رفاعي محمد رفاعي : «فلسفة الإدارة اليابانية في إدارة الموارد الإنسانية : مالمذي يمكن أن تتعلمه الإدارة العربية منها؟» مجلة العلوم الإجتماعية ، العدد ٤ ، المجلد ١٢ ، ١٩٨٤ ، ص ٨٦ .

(٣) الاهتمام الشمولي بالموظف

(٤) التركيز على عمل الفريق ومسئولية الجماعة .

والمدرسة ، تلك المؤسسة التربوية . التي تمثل جوهر الإدارة التعليمية ، ومثال لمجموعة عمل متكامل ، تتضافر في إتمامه ، جهود فريق من العاملين ، هي في حقيقتها . مثل واضح لتكامل الخبرة التربوية ، إدارية ، كانت أو فنية . ومن ثم فإن الجهود المبذولة : هي جهود موزعة بين أفراد هذا الفريق المتكامل . هناك ، الإدارة المدرسية ، ممثلة في مدير المدرسة (أو ناظرها) ووكيل المدرسة (أو وكالاتها) . وهؤلاء يمثلون دعامة رئيسية في العمل المدرسي . وهناك المعلمون : وهؤلاء يمثلون حجر الزاوية في العملية التعليمية وعصب الحياة فيها . وهناك ، الإداريون ، والفنيون ، أولئك الذين يقومون بأعمال أسهمت بنور كبير في إتمام العمل المدرسي . وهناك ، المستخفون ، من العمال ، ورجال الصف الثاني . أولئك الذين يشاركون في العمل ، بجهود محمسة . إنه فريق عمل ، بينهم علاقات وثيقة ، ويجمعهم رباط مقبليس ، هو رباط العمل ، والعمل من أجل النشء ، وبناء البشر ، أعلى أعمال الإنسان ، وأنفع ثروات الوجود ، وأبقاها ، وصناع الحياة فيه (١) .

والعلاقات الإنسانية هي السلوك الإداري الذي يقوم على تقدير كل فرد وتقدير مواهبه وامكانياته وخصماته . واعتباره قيمة عليا في حد ذاته ، والذي يقوم على الإحترام المتبادل بين صاحب العمل أو القائم عليه وبين العاملين ، ثم بين العاملين بعضهم البعض ، وبين المشتغلين في مؤسسة من المؤسسات والمتصلين بهذه المؤسسة ، والذي يقوم على حسن النية نحو الآخرين وحسن التصدد في العمل ، والذي يقوم على الدراسة الموضوعية العلمية الجماعية

(١ط) عرفات عبد العزيز سليمان : استراتيجية الإدارة في تعليم ، القاهرة ، مكتبة الانجلو

للمشكلات الإدارية على مدى من المصلحة العامة . والذي يقوم على شعور وإيمان عميق بإنهاء الفرد إلى الجماعة التي يعمل فيها .

وفي هذا المجال يرى البعض أن العلاقات الإنسانية هي تنظيم علاقة الفرد مع مجتمعه الضيق أو الواسع بحيث يمارس نشاطه فيه ، مع المحافظة على مقومات السعادة والإشباع والموافق (١) .

إن أي تفهم صحيح للعلاقات الإنسانية يجب أن يقوم على تفهم دوافع الأفراد إلى العمل أي لماذا يعمل الأفراد ؟ كما يجب أن يقوم أيضاً على تفهم الحاجات المختلفة للفرد سواء كانت حاجات أولية أو ثانوية بيولوجية . فسيولوجية أو نفسية أو اجتماعية . ويجب على المنظمة إذا أرادت أن توفر جواً مناسباً من العلاقات الإنسانية أن تعمل على توفير مناخ العمل المناسب لإشباع دوافع الأفراد للعمل وأشباع حاجاتهم بصورة يمكن معها أيضاً تحقيق الأهداف التي قامت المنظمة من أجل تحقيقها (٢) .

ويقصد بها عملية تنشيط واقع الأفراد في موقف معين مع تحقيق توازن بين رضائهم النفسي وتحقيق الأهداف المرغوبة .

إن الهدف الرئيسي للعلاقات الإنسانية في الإدارة يدور حول التوفيق بين إرضاء الموظف البشرية الإنسانية للعاملين وتبين تحقيق أهداف المنظمة (٣) .

ويقوم مفهوم العلاقات الإنسانية على أساس أن الأفراد حينما كانوا في مواقع العمل يشكلون فيما بينهم مجموعة من العلاقات بينهم وبين أنفسهم أو

(١) محمد مصطفى زبدان ، مختصر حسين : سيكولوجية الإدارة المدرسية - القاهرة ،

مكتبة غريب ، ١٩٧٦ ، ص ٣١ .

(٢) محمد منير مرسى : الإدارة التعليمية ، أصولها ، وتطبيقاتها ، القاهرة ، عبد الحائق

مخروطة ، ١٩٨٥ ، ص ١٢٠ .

(٣) محمد منير مرسى : نفس المرجع السابق ، ص ١٢٠ .

بينهم وبين رؤسائهم والمشرفين عليهم والمتعاملين معهم وأن. حالات. عدم التوافق أو التكيف في جماعة ما ترجع. في أساسها إلى اضطراب هذية العلاقات. وعدم اتزانها وتعاونها وأن اتزان هذه العلاقات. وتعاونها وتوافقها يمثل أهمية. مفهوم العلاقات الإنسانية في التنظيمات الإدارية (١).

إن العلاقات الإنسانية ليست مجرد كلمات طيبة أو عبارات مجاملة تقال للآخرين . وإنما هي بالإضافة إلى ذلك تفهم عميق لقدرات الأفراد وطاقاتهم وامكانياتهم وظروفهم ودوافعهم وحاجاتهم وإستخدام كل هذه العوامل في حفزهم على العمل كجماعة تسعى لتحقيق هدف واحد في جو من التفاهم والتعاون والتماطف والتحاب .

إن إطلاق طاقات جميع العاملين في الحقل التعليمي يؤدي إلى إشراك الجميع في النشاط التعليمي فلا توجد مجموعة نشطة عاملة وأخرى متفرجة فقط غير نشطة . أى أن كل فرد يجب أن يكون على علم بما هو واجب عليه أن يعمل ويقوم به . . وبذلك تختفي عملية التضارب والصراع وتسير العملية التربوية في اتجاه مركز يؤدي إلى رفع الكفاية التعليمية .

والإدارة التعليمية في المدرسة ممثلة في المدير / الناظر والوكلاء والمدرسين الأوائل إذا كانوا يعملون بمفردهم دون استشارة وأخذ رأى وجهات نظر بقية المدرسين والتلاميذ فإن القرارات سوف تقابل بالرفض وعدم القبول من الجماعة في أغلب الأحيان . ولذلك لا بد من الاعتماد على الأفراد اللذين يكبرون المجموعة في العمل وقد يفتح هذا الباب الرفض من بجانب للتلاميذ لكل قرار تصدره المدرسة ومن أجل هذا نقول أن هذه الاستشارات أو هذا المبدأ «الديمقراطي» يجب أن يكون في إطار أهداف معينة وتلتزم بها المدرسة أولاً ومن ثم يلتزم بها العمل التربوي كله (٢).

(١) نفس المرجع السابق ، ص ٢٤٣

(٢) ابراهيم عصمت مطاوع : أصول التربية ، القاهرة دار المعارف ، ١٩٨٠ ، ص ١٩٠

ويبدو أن هذه معادلة صعبة في كثير من الأحيان إذ يكون من الصعب أحياناً التوفيق بين رغبات الأفراد ودوافعهم وبين أهداف المنظمة . ولكن يتوقف نجاح العلاقات الإنسانية في المنظمة على تحقيق التوازن بين هذين الجانبين ومن ناحية أخرى يمكن أن ينظر إلى العلاقات الإنسانية على أنها تستهدف فيما تستهدف توفير ظروف أفضل للعمل سواء من حيث مراعاتها للمبادئ التي تحكم العمل وتؤثر فيه بصورة مباشرة ولهذا فهي تعمل من جانبها على التخفيف من الأثر السلبي لهذه العوامل كالتعب الجسدي والنفسي والتوتر العصبي وبذلك مجهود زائد لا مبرر له أو قليل الناتج . وهذا يعني أن العلاقات الإنسانية ينبغي أن تستهدف التخلص من معوقات العمل وتحسين نمط الأداء مما يؤدي إلى الاقتصاد في الوقت والجهد مع زيادة لعائد والمردود الانتاجي (١).

والعلاقات الإنسانية في المدرسة من أهم العوامل التي تؤثر تأثيراً بالغ الأهمية في المدرسة . وذلك لأن الفرد حينما يشعر أن هناك من يعمل على راحته ومن يعمل ليوفر له الأمن والطمأنينة النفسية ، وأن هناك من يفكر في مصلحته فإن كل ذلك يحتم عليه أن يبذل كل ما في وسعه ، بل أنه يبذل قصارى جهده في الدبل الذي يؤديه فقط . وهذا يؤدي إلى رفع كفاءة الإنتاج في المدرسة أقصد رفع المستوى العام للتلاميذ في المدرسة .

إن العلاقات الإنسانية ومراعاة ظروف العاملين في أي موقع من مواقع الإنتاج ونحل مشكلات العاملين في أية مؤسسة من المؤسسات هو العامل الأساسي والأول لرفع الكفاءة الإنتاجية التعليمية . وتعد البحوث الحديثة على أن فشل كثير من الإداريين في عملهم ، وفي تحقيق أهداف هذا العمل ، مرجعه نقص في المهارة الإنسانية عندهم ، أكثر من أن يكون قصوراً في

مهارة العمل نفسه . بل ، ان بعض الباحثين ، يرى أن كثيراً من المشكلات المتعلقة بالإدارة والعمل . أساسها (إنساني) (١).

وقد أكد «أرجوس» Argyris على أهمية العلاقات الإنسانية ودورها في تحقيق أهداف المنظمة مثل انجاز العمل : وكونها أداة لزيادة دافعية العمل عن طريق التوجيه ، والسلطة ، والتحكم مع توفير الجزاءات المناسبة من ثواب وعقاب التي تركز على السلوك المقبول والمعقول لأجل تحقيق الأهداف المرجوة (٢) .

لقد اقترح «تريم» Trump بوصفة شاملة عن المدرسة ذات العلاقات الإنسانية على النحو التالي :- (٣)

(١) التركيز على البدائل والاختيارات بدلا من توحيد الأنماط والأفعال في تنمية وإدارة السياسة المرشوعة . وكذلك عملية تنفيذ الأعمال . وبعبارة أخرى . ليس بالضرورة أن يحصل كل فرد من خلال مجموعات حتى في حالة إبلاغه بنموذج السلوك أو الاجراءات التيسيرية .

(٢) إعداد أجهزة برامج لكل تلميذ ومن خلال هذه الأجهزة المعدة له يستطيع أن يظهر قدراته وأن يظهر مواهبه وينمي اهتماماته .

(٣) التركيز على أن يميز كل تلميذ أو يعرف كل إنسان بشري متكامل (أي عملية كلية) تربوياً عن طريق نصائح المدرس ومساعدته له ، وذلك

(١) عرفات عبد العزيز سليمان : مرجع سابق ، ص ٤٧ .

(2) Paul hersey & Kenneth H. Blanchard, Management of Organizational Behavior : Utilizing Human Resources (New Jersey : Prentice Hall, Inc., 1977), P. 60.

(3) J. Lioyo Trump, «On Humanizing Schools, «The Bulletin of the National Association of Secondary School Principals, 56 : 361 February, 1972), PP 11 — 12, in Charles L. Wood and others, The Secondary School Principal Manager and Supervisor (Boston : Allyn and Bacon Inc., 1981), P. 36 — 38.

لتشخيص احتياجاته ؛ تخطيط برنامجه ، التغيير في جدولته ، وتقوم نتائجه ومنها يستطيع تعديلها في المستقبل .

(٤) إيجاد البيئة الملائمة أو المناسبة التي عن طريقها يستطيع المعلم أن يستفيد من أقصى قدراته واهتماماته ، عندما يدرك المدير / الناظر الفروق الفردية بين المعلمين ، ومن خلال إدراك هذبه الاختلافات يستطيع المدير / الناظر أن يلعب دوراً هاماً وأفضل في تحسين الأداء الوظيفي للمدرس .

(٥) وجود محتويات مناهج منفصلة ليتعرف كل متعلم على ما هو ضروري له في ضوء قدراته ، وذلك ضروري أيضاً في ضوء أهداف معينة لتلبية الهوايات ومعرفة اتجاهاته المستقبلية . وذلك لأن يجد كل تلميذ في الأعمار المختلفة فرصة كافية من الوقت لتلبية اهتماماته الخاصة .

(٦) محاولات متتابعة متناسئة (بصورة تابعة) لإجتذاب كل من التلميذ والمعلم لأجل أن يتعلم أكثر مما هو يعتد أن يتعلمه . وهذا الأسلوب يتم من خلال الحوار والمناقشة وعرض الموضوعات بصورة شيقة لزيادة الفاعلية .

(٧) الممارسة الفعلية والمسئولية لكل من المعلمين والتلاميذ ، مع إدراك أن مثل هذه الاجراءات تعكس الاهتمام والعناية .

(٨) إيجاد أماكن مختلفة في المدرسة والمجتمع والتي ربما يجتمع فيها التلاميذ أو يعملون مع المشرفين وهنا ربما يجد التلميذ خطأً للتعلم ملائمة له ؛ بدلا من أن يكتسب أو يتعلم في فصل واحد من معلم واحد .

(٩) استمرارية التقدم وتنظيمه لأجل كل تلميذ ؛ حيث ينتقل في ضوء قدراته وفي ضوء الإشراف المستمر مع اختلاف المداخل من التوجيه الذاتي ؛ Self Directing والدافعية الذاتية ، Self-Motivating والتقييم الذاتي للادة الفعلية والأماكن أيضاً .  
Evoluating materials and locations

(١٠) تقوم تقدم التلميذ وأيضاً أداء المدرس بناء على السجلات التاريخية للتلميذ بدلاً من المقارنة مع أقرانه لنفس المجموعة ؛ بينما في نفس الوقت يجب أن تمد كل فرد بمعلومات تفيده بما أنجزه الآخرون .

(١١) بناء تقارير بناءة في التحصيل لأجل تجنب حالات الرسوب ؛ وفي نفس الوقت تكون أداة للدافعية في المدرسة . والسجلات الخاصة بالمدرسة والبرامج الخاصة لكل تلميذ يجب أن تكتسب ؛ ولا يعنى كما هي صغيرة ؛ كما أن المدرسة يجب أن تبحث عما هو مطلوب لكل فرد .

(١٢) إدراك أن مدير / الناظر المدرسة هو أكثر الأفراد قدرة على خلق وتهيئة البيئة الإنمائية داخل المدرسة ؛ ولذلك يجب أن يكون حراً في إستغلال وقته ، فضلاً عن العمل الروتيني في إدارة مهامه المنوط بها ، وبالتالي يستطيع الخروج من مكتبه للتعامل مع التلاميذ والمعلمين لتنمية وتحسين البرامج والإجراءات الإنسانية لكل فرد في هذا المجال ؛ هناك بعض الفروض الأساسية وهى :-

(١) المدارس ما هى إلا منظمات .

(٢) تختلف المنظمات ومن يمثلونها من مشاركين ، كما يتفاعلون مع بعضهم البعض الآخر .

(٣) يعتبر التركيز على متغيرات التنظيم وكذلك المتغيرات المتعلقة بالمشاركين معايير النجاح بالمدرسة .

(٤) للتأثير على تفاعل المشاركين في التنظيم والأفراد ، فإنه من الضروري أن تحدد ما هى حدود المدعويات الخاصة بالأفراد ، ومن الجانب الآخر يجب أن يحدد التنظيم المدعولب منه وأن يمد المشاركين بما هو متوقع منه .

(٥) لأجل تحقيق أهداف المنظمة يجب أن تضع في الاعتبار لأحاسيس بقيمة الانجاز والاعتراف به بالنسبة للفرد

A Sense of worth and pride in accomplishment.

(٦) عملية الرضاء كأحد مقومات التقويم هي المحك الأساسي في عمليتي الربط والتفاعل بين الأفراد والتنظيم (١)

نظرية التنظيم والتنظيم الإنساني :-

Organizational theory and the human Organization :

ترجع دراسة التنظيم الإنساني (٢) « Human organization » في المقام الأول إلى «رمنيس ليكارت» Rensis liker وبعض العلماء الذين أسهموا في التنظيم الإنساني مثل دوغلاس ماجرور ، « Douglas McGregor » وشاوز أرجونس Chris Argyris ، ومع ذلك يعتبر ليكارت من أكثر العلماء الذين لعبوا دوراً في دراسة التنظيم الإنساني . ولقد أشار هس « Hass » ، «ودريباك» Drabek إن هناك مناظر أو مخططات للعلاقات الإنسانية منها :

(١) أن العمال ينظر إليهم على أنهم مخلوقات إجتماعية معقدة تمتلك أحاسيس وشعور ورغبة وخوف . ومن ثم ، فإنهم يسلكون نتيجة لهذنه العوامل وليس على أنهم عوامل اقتصادية بحتة والأفراد داخل التنظيم حتى لو كانوا في التنظيم الصناعي أو المؤسسة الصناعية ، يرغبون في العمل . ودافعيتهم له نتيجة للحاجات الذاتية . Egeo Needs ، وحاجات الأمن Security Needs

(1) John I . Goodlad et. a., the conventional and the alternative in Education (The United States of America : Jossey Bass, Inc, 1975) PP 237 — 238.

(2) Bill R. Hampton & Robert H Lauer. Solving Problems in secondary School Administration (Boston Ailym and Bacon Inc . 1981), P P 11 12

والرغبة في أن يكونوا مبدعين وفي تكوين خبرات جديدة بالإضافة إلى البوعث الاقتصادية .

(٢) إن الأفراد يحرصون على الاشباع والرضاء من مشاركتهم للجماعة ومن خلال فرص التفاعل المختلفة بين الأفراد يستطيعون الوصول إلى أهداف المنظمة التي ينتمون إليها .

(٣) ان بناء وتكوين الأفراد وبصفة خاصة في عملية العلاقات الإنسانية وبنائها يعتمد في المقام الأول على أهمية وجود المشرفين والرؤساء . إن اتجاهات ومستوى الدافعية في مثل هذه التنظيمات دائرية . وفي نفس الوقت نجدها مرتبطة باستخدام نمط الإشراف ، فعلى سبيل المثال في حالة إذا ما أستخدم المشرف أسلوب تهديد الأفراد باعتبارهم أداة مادية أو أداة لتنفيذ العمل ، نجد أن نتائج العمل ودافعية واتجاهات الأفراد ليست بالصورة المتوقعة . ومن الناحية الأخرى . في حالة إذا ما عامل المشرف الآخرين على أنهم أفراد بشريون وذلك بتقديم التدرع والمساعدة لهم وتذرية العلاقات بينهم ، نجد النتيجة أن هؤلاء الأفراد يكونون إتجاهات إيجابية وزيادة في الدافعية تجاه العمل .

(٤) أن الأفراد في المنظمة يتبعون المعايير ، وليس من الضروري أن تلك المعايير كما يصفها أفراد المنظمة . ومن الملاحظ أن معايير الرفقساء والأصدقاء ربما يكون لها قوة تأثير على الأفراد أكثر من المعايير الرسمية .

(٥) أن التنظيم الفعال يجب أن يقيم «مجموعات الوظائف المتماسكة والمتداخلة» *Interlocked Functioning Groups* « ويجب على المجموعات داخل المنظمة أو التنظيم أن ترتبط ببعضها البعض لانجاز العمل . وعملياً الاتصال هذه . يجب أن يتبعها متابعة من خلال التدرج في السلطة .

(٦) تزيد «مجموعات الوظائف المتماسكة والمتداخلة» الدافعية لسدى الأفراد لأن الفرد يمتلك من الشعور والإحساس بأنه عضو في المنظمة . ويعتبر

الفرد من المدخلات في النظام ، وليس مجرد فرد يتلقى المعلومات والتعليقات .  
وأخيراً . يعتبر نظام المشاركة من الأنظمة النعالة في عملية التنظيم والإدارة .

أما نظرية «هاين» Halpin . فهي تذهب إلى القول بأن الإدارة سواء  
كانت في مجال كل من التربية أو الصناعة أو الإدارة الحكومية تتضمن أربعة  
مكونات كحد أدنى وهي :-

(١) العمل : Directing وهو كيان التنظيم الإداري وبدونه ينتفي سبب  
وجود المنظمة الإدارية .

(٢) التنظيمات الرسمية : Formal organization وهي تتميز في  
الجمعيات الحديثة بتوصيف الوظائف وتحديداتها وتفويض السلطات  
والمسئوليات وإقامة نوع من التنظيم الهرمي للسلطة .

(٣) مجموعة الأفراد العاملين : Work Group وهم الأفراد المنسوط بهم  
العمل في المنظمة .

(٤) القائد : وهو المنسوط به توجيه المنظمة من أجل تحقيق أهدافها (١) .

ولعل أهم الشروط الاجتماعية التي يجب توافرها لوجود القيادة يتمثل في :

(١) وجود جماعة (اثنان فصاعداً) .

(٢) وجود هدف مشترك .

(٣) تباين المسؤوليات .

---

(١) (ابراهيم عصمت مطاوع ، أمنيه أحمد حسن : الأصول الإدارية للتربية ، القاهرة ،  
دار المعارف ، ١٩٨٠ ، ص ٧٢ .

وهو ما يفسر لنا وجهة الأمر في الحديث الشريف «إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا أحدهم» .

وهناك متغيران رئيسان يحددان سلوك المدير ويؤثران في فعالية المدرسة هما : أسلوب المدير القيادي ، وضبطه للوضع المدرسي . أما فيما يتعلق بالأسلوب القيادي . فهناك فئتان من المديرين كما قسمهم هالپين «Halpin» :

(١) فئة المديرين الذين يركزون اهتمامهم على تعزيز العلاقات الإجتماعية مع أفراد الهيئة التعليمية لكسب المزيد من الاعتبار والنفوذ والتجاوب سعياً لتنظيم العمل التربوي داخل المدرسة ووصولاً إلى النتائج التي تتوخاها الإدارة

(٢) فئة المديرين الذين يركزون اهتمامهم على العمل نفسه ، بحيث تنصب جهودهم على تنظيم العمل وتوزيع الأدوار على مختلف أفراد الهيئة التعليمية سعياً لتحقيق النتائج التربوية المنشودة (١) .

وليس هناك طريقة معينة للعمل الجمعي ، يجب أن تلتزمها كل جماعة تقوم بعمل مشترك . وتستطيع كل جماعة أن تؤدي عملها بعدد من الوسائل ، كل منها ديمقراطي في طبيعته ، ومحقق للغاية المرجوة ، بحسب ما يتلاءم مع نوع العمل ، والظروف التي تحوطه ، والأماكن المتاحة له ، والوقت المحدد لإنجازه . وهناك مبادئ عامة ، إذا راعتها الجماعة ضمنت التوفيق والنجاح في عملها ، ومن ذلك (٢) :

( أ ) يجب أن يكون جو الجماعة ديمقراطياً .

(١) جورج قسطين تيودوري : «تأثير أسلوب المدير وضبطه للوضع المدرسي على رضا المعلمين وتحصيل التلاميذ ، دراسات ، الجامعة الأردنية - عمان - الأردن - المجلد الثامن ، العدد ٢ كانون الأول ١٩٨١ ، ص ٧ - ٨ .

(٢) محمد حامد الأفندي : الإشراف التربوي ، القاهرة ، عالم الكتب ، ١٩٧٦ ، ص ٣٣

- (ب) اشراك كل فرد في المجموعة في العمل . عن رغبة وطوعية .  
(ج) جميع الأعمال تسودها روح التعاون .  
(د) هناك تداخل ، وتفاعل بين أعضاء المجموعة ، لصالح العمل .  
(هـ) المجموعة هي التي تحدد أهدافها ، وتوسعها .  
(و) كل فرد في المجموعة يمكن أن يفيد غيره . وأن يستفيد منه .  
(ز) يشعر الجميع بأن العمل منسوب إليهم ، وأن نجاحه نجاح لهم جميعاً  
(ح) كل فرد في المجموعة يشعر بأنه قائد ، وبأنه تابع ، في نفس الوقت  
فالقيادة من عمل المجموعة .

لقد أسهم « كيرت ليفين » Kurt Lewin وزملاؤه في تقديم نظرية متعلقة بالعلاقات الإنسانية المتداخلة في التنظيم ، وعادة يسمى هذا المدخل بصورة عامة « المجموعات الديناميكية » . « Group Dynamics » ، وبطريقة مختصرة لقد حدد « ليفين » Lewin ثلاثة مؤثرات للسلوك هي :

(١) خصائص الفرد .

(٢) خصائص المجموعة .

(٣) المعايير الثقافية (١) .

التنظيم الرسمي وغير الرسمي :-

(١) التنظيم الرسمي :- وهو يتكون من أنماط العمل المترابطة ، والتي تكون بناء النظام، ولقد أهتم عدد كبير من كتاب هذه النظرية بمثل «ارجيريس»

(1) Robert G. Owen, Organizational Behavior in School (The United states of America : Prentice - Hall, Inc., 1970), P. 87.

Argyris بعدم التوافق وعدم الانسحاب وبين متطلبات التنظيم الرسمي وحاجات الفرد .

(٢) التنظيم غير الرسمي :— وقد ركزت النظرية الحديثة على العلاقة بين الفرد والجماعة . فالفرد طموحاته ، وتوقعاته ، والجماعة (مثل : جماعة الأصدقاء أو الاتحاد أو النقابية) متطلباتها التي تتوقعها من سلوك أفرادها ، وهاتان المجموعتان من التوقعات تتفاعلان معاً وينجم عن هذا التفاعل أن الفرد قد يعدل من سلوكه ليتلاءم مع متطلبات الجماعة ، أو قد تعدل الجماعة مما تتوقعه من الفرد بسبب تأثير شخصيته على معايير الجماعة . أى أن هناك تأثير متبادل بين الفرد والجماعة ، وخاصة في التنظيم غير الرسمي يؤدي في النهاية إلى الانسجام والاستمرارية للعلاقة التي بينها ، ولوحدة التنظيم غير الرسمي (١)

كذلك وجه المديرين كل اهتماماتهم نحو العناية بالتنظيمات الرسمية Formal Organization وتجاهلوا تماماً ميل العمال إلى تكوين جماعات أو تنظيمات غير رسمية Informal Organization بالرغم من كبر أهميتها وعظيم خطرها . وتعتبر التنظيمات غير الرسمية السبيل الرئيسي لفهم العلاقات الإنسانية ، فقد جرت العادة أن يكون العمال أنفسهم تنظيمات غير رسمية داخل التنظيمات الرسمية يكون لها تأثيراً كبيراً في توجيه وتنظيم تصرفات الأفراد داخل وخارج أماكن عملهم (٢) . ومن الملاحظ أن التنظيم يتضمن فئات مختلفة من الأفراد وما يصاحب ذلك من إختلاف في الأرضية الإجتماعية ، وإختلاف في تصوراتهم في العمل الذي يؤدونه ، كذلك إختلاف دافعيتهم له (٣) .

(١) مصطفى أحمد تركي : «الشخصية ونظرية التنظيم» ، مجلة العلوم الاجتماعية ، مرجع سابق ، ص ٤٥ .

(٢) عادل حسن : إدارة الأفراد ، الاسكندرية ، دار الجامعات المصرية ، ١٩٧٨ ،

ص ص ٧٧ - ٧٨ .

(3) Larry W. Hughes & Gerald C. tbben, *The Secondary Principal's Hand book : A Guide to Executive Action* (Boston : Allyn and Bacon Inc., 1980) P. 38.

وبصورة واضحة . فإنه في حالة اعتبار المدرسة منظمة إنسانية يجب أن تكون هناك مشاركة وأندماج لكل الفئات الموجودة في هذه المنظمة (١) .

وهذا لا يعني أنه لا توجد مشكلات أو صراعات أو كفاح في المؤسسة . بدلا من ذلك ، فإن التنظيم الانساني « Human Organization » يكون مختلفاً في تحقيق أهدافه أيضاً مختلفاً عن المؤسسات التقليدية ونوع السلطة المستخدمة في المؤسسة (٢) . وتعتبر البواعث المتعلقة بالعبء والجزاءات بالنسبة للمعلمين والأفراد الآخرين ، من الأمور الهامة في الإدارة والتنظيم وتوجد تفاصيل ممتازة بالنسبة للشواوب والعقاب كبواعث يمكن أن نجدها في دراسات «مارجرور» ١٩٦٧ McGregor (1967)

والتي تركز على وجود بعدين مميزين للدافعية هي :-

(١) العلاقات المتعلقة بمخائص البيئة مثل التقود ، الرقبة ، الادراك ، التقد ، القبول أو الرفض الاجتماعي ، وأمثلة أخرى .

(٢) العلاقات الداخلية التي تتضمن النشاط نفسه ، وبالتالي الجزاء أو العطاء لتحقيق الهدف (٣) .

بعض الافتراضات الخاصة بالأداء المتعلقة بالأفراد :-

لقد أشار «ماجر مجور» McGregor في كتابه «The Human Side of Enterprise» «الجانب الإنساني للمشروع» .

إن القائد يستخدم أسلوب القيادة نتيجة لبعض الافتراضات المتعلقة بالأفراد أثناء العمل . وفي حالة الافتراض بعدم وجود الثقة في الأفراد ، في هذه الحالة يستخدم القائد أسلوب الضغوط والشكوى في القيادة ؛

(1) Hampton, Bill R. & Robert H. Lauer. Op. Cit., P. 22.

(2) Ibid., P. 12.

(٣) Alan B. Knöx and Associates, *Developing, Administering, and Evaluating Adult Education* (San Francisco : Jossey - Bass Publishers, 1980), P. 234.

وفي الجانب الآخر ، في حالة افتراض أن الأفراد يمتلكون أو عندهم الرغبة في تحمل المسؤولية ، في هذه الحالة يفضل أن يستخدم القائد نمط القيادة المقنع المشارك التعاوني (١) .

وهناك سبعة فروض يمكن أن يستخدمها القائد بطريقة شعورية أو لا شعورية لإدارة وتنظيم الأفراد . وهذه الفروض في صورة أسئلة على النحو التالي :-

- (١) هل يمكن الثقة في الأفراد ؟
  - (٢) هل الأفراد لديهم الرغبة في تقبل المسؤولية ؟
  - (٣) هل الأفراد يعملون بطريقة جيدة عندما يضعون أهدافهم ؟
  - (٤) هل من المفروض المراقبة والمتابعة المباشرة بصفة مستمرة للأفراد أثناء القيام بعملهم ؟
  - (٥) هل من الضروري استخدام الضغط والأذى الجسدي للأفراد لإنجاز الأعمال المطلوبة ؟
  - (٦) هل الأفراد يعملون بصورة أفضل في حالة التشجيع والنقد ، أو هل من الأفضل الحد من نقد الأفراد ؟
  - (٧) هل من الامكان مساعدة الأفراد ومشاركتهم في حل مشاكل العمل ؟
- في حالة الاجابة بنعم « YES » عن الأسئلة ١ ، ٢ ، ٦ ، ٧ ؛ وفي حالة الاجابة بلا « NO » عن الأسئلة ٤ ، ٥ ، في هذه الحالة يفضل القائد استخدام نموذج القيادة المقنع المشارك التعاوني ؛

The persuasive - collaborative leadership Style.

---

(1) Neil R. Sweeney, The Art of Managing Managers (Massachusetts : Addison - wesley Publishing Compony, Inc. 1981), P. 23.

وفي حالة الاجابة «بلا» «NO» عن الأسئلة «١ ، ٢ ، ٣ ، ٦ ، ٧» ؛ وكذلك بالاجابة بنعم YES للأسئلة ٤ ، ٥ ، في هذه الحالة يفضل استخدام الأسلوب القيادي في الضغط والشكوى (١) . تتضمن القيادة وجود تابعين ، أن الاختلاف الرئيسي بين أن تقاد ، وبين أن تقود مجموعة العمل هو رغبة التابعين للقيادة . ومن ثم ، فإن القادة يمثلون منتصف خطوط الرئاسة ويجب أن يمتلكون المهارات الكافية في استخدام الأسلوب المقنع – التعاوني في القيادة  
The Persuasive - Collaborative leadership style.

كذلك استخدام أسلوب أو نمط الضغط – الشكوى في القيادة .

The Persuasive - Collaborative leadership style .

وتتضمن أيضاً اندماج أكبر في المسئولية والحساسية والجانب المزاجي ، والتخلفي .

والنتيجة من الالتزام والايفاء بالوعد هو الوصول إلى تحقيق الأهداف ، ومن الملاحظ أن الالتزام أو الايفاء بالوعد ليس نتيجة استخدام نموذج أو نمط الضغط والشكوى في القيادة (٢) .

The Pressure - Compliance leadership Approach

لقد أشار كلا من «لينفت وبوندي» : Leavitt & Pondy أن الالتزام والايفاء بالوعد يعتبر من أعظم الفوائد باستخدام نمط الأسلوب القيادي المقنع التعاوني .  
The Pressure - Compliance leadership style.

وفضلاً عن ذلك ، في الجانب الآخر ، أن استخدام القوة والسلطة على الأفراد يتحول إلى شكوى ، ولذلك يجب أن تعتمد على استخدام القوة لاقناع أو أسئلة الأفراد لأجل التأثير عليهم .

(1) Ibid., P. 24.

(2) Ibid., pp. 20 — 26.

إن الالتزام الشخصي يمكن أن يحل محل الشكوى كقوة دافعة للسلوك وذلك عندما يتبع القائد «أسلوب الاقناع - التعاونى فى القيادة» ، وأستخدام هذا المدخل ما هو إلا نتيجة للتعامل بين القائد والتابعين فى اطار متفهم - تعاونى إقناعى (١) .

لقد حدد «ماسلو» Maslow الحاجات الأولية والحاجات الثانوية ، ويفترض ماسلو أن الأفراد اليوم لا يهتمون بأشباع الحاجات الأولية مثل الجوع والعطش ، وأما الحاجات ذات المستوى الأعلى مثل الحاجة إلى الأمن والطمأنينة والحاجات الاجتماعية والحاجة إلى تقدير الذات . تلك الحاجات التى يلجأ الأفراد إلى اشباعها هى تحقيق الذات الواقعية ، والحاجة إلى النمو والتحصيل والادراك والانجاز .

بمعنى تتمثل الحاجات العليا طبقاً لنظرية «ماسلو» فى التحصيل والانجاز والنمو لأجل اشباع الذات Self-Fullillment ، وتحقيق الذات الواقعية .

#### Self - Actualization

ولاشك ، أن هذه الحاجات مهمة جداً ويمكن أستخدامها لزيادة دافعية الأفراد فى الأداء عن طريق القادة (٢) . وبصورة أخرى ، هناك خمسة مداخل للدافعية :

- 1 — Herzberg's job enrichment ؛ (١) ثراء الوظيفة لهيربرج ؛
- 2 — Mecelland's Achievement Motivation ؛ (٢) الانجاز والدافعية لماكسيلفر ؛
- 3 — Myers's Goal Setting ؛ (٣) إقامة الهدف لمايرز ؛

(1)Ibid., p. 23.

(2) Ibid., P. 90.

(٤) التنظيم والإدارة عن طريق الأهداف لأودرين ؛

4 — Odiorne's Management By objectives (M.B.O); and

<sup>5</sup> — Maslow Hierachy of Needs. (١) تدرج نظرية الحاجات لماسلو (١).

أنظر شكل (٦-٣) . أن السلوك القيادي يمكن تحليله إلى عاملين :

(أ) إنشاء هيكل Initiate Structure ويعنى بتخطيط العمل وتنظيمه

(ب) اعتبارات إنسانية Consideration حيث الأهتمام بحفظ وصيانة العلاقات ،

شكل (٦-٣) : فنيات (تكنيكات) الدافعية المقترحة .

#### Proposed Motivational Techniques (2)

الباحث	فنية (تكنيك) الدافعية
هيزبرج	• يقوم القائد ببناء الوظائف لاجل أشباع حاجات الأفراد .
ماسلو	• دع القائد يشبع الحاجات لأجل أن تنمو .
مايرز	• دع القائد يقيم أو ينشأ أهدافه .
أودرين	• يقيم القائد أهدافه بطريقة واضحة .
ماك ميلتد	• ترى القائد في تحدياته للأهداف .

(1) Ibid., P. 91.

(2) Ibid., P. 87.

ولقد كانت توقعات فريق الباحثين بجامعة «آوهايو» أن كلا من متغير «تنظيم العمل» ، ومتغير الحساسية «يرتبطان بمؤثرات الفاعلية ، سواء ما يتعلق منها بالأداء ، مثل «إنتاجية الجماعة» ، أو ما يتعلق برضا المرؤسين (١) . وهناك بعض أنماط من القيادة يتمركز اهتمامها في الإنتاج أو مهمة العمل المطلوب القيام به ، Production or Task Oriented والبعض الآخر يتمركز اهتمامها في الأفراد العاملين وفي تنمية علاقات إنسانية معهم .

#### Employee or Relations Oriented

وهذه الدراسات تفترض تفاعل متغيرات القائد ومتغيرات الموقف في تحديد فاعلية القيادة وكيف أن نمط القيادة يعتبر محدوداً لفاعلية الإنتاج وتقدمه وتحقيق رضا العاملين عن العمل الذي يقومون به (٢) .

دراسات وليان ريدن ١٩٧٠ : William Reddin's study 1970 :

- وجد من دراسته على المديرين ، أن الأهتمام بالعمل والمهام والأهتمام بالناس يجعل من الممكن تكوين أربع مجموعات من المديرين هم : (٣)
- (أ) اهتمام كبير بالعمل واهتمام قليل بالناس .
  - (ب) اهتمام كبير بالناس واهتمام قليل بالعمل .
  - (ج) اهتمام قليل بالعمل واهتمام قليل بالناس .
  - (د) اهتمام كبير بالعمل واهتمام كبير بالناس .

(١) سعيد محمد محمد نصر : «التطرف والاعتدال في القرار في ضوء السمات الشخصية للفرد دراسة مقارنة للقيادات من الجنسين ، رسالة ماجستير غير منشورة - كلية البنات ، عين شمس ، ١٩٧٩ ، ص ٦٣ .

(٢) سعيد محمد محمد نصر : نفس المرجع ص ٦٠ .

(٣) سعيد محمد محمد نصر : نفس المرجع ، ص ٦٣ .

وتؤكد نظرية فيدلر التوافقية Fieder's Contingency أن أسلوب المدير يكون على نوعين : أسلوب يركز على إقامة العلاقات الاجتماعية ؛ وأسلوب يركز على حسن تنفيذ العمل (١) .

وبالأختصار يمكن القول بأن القيادة تختلف باختلاف اهتمامات القائد ، فهناك قيادة تعتمد على سلوك القادة أنفسهم من حيث كونهم يسلكون سلوك القيادة الديمقراطية أو ديكتاتورية أو قيادة يتمركز اهتمامها في الأفراد العاملين وفي تنمية العلاقات الانسانية .

معهم ؛ Employee or Relations Oriented أو قيادة يتمركز اهتمامها في مهمة العمل المطلوب القيام به . Production or Task Oriented

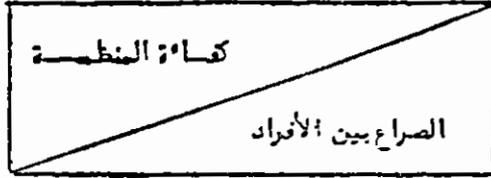
ويحتاج الأفراد في المنظمة إلى التأقلم والتكيف من حين لآخر حتى تحافظ المنظمة على مستوى من الروح المعنوية للجماعة يسمح باستمرار العمل في سهولة ويسر . وإذا لم يعمل المديرين المسئولون في المنظمة على معالجة الخلافات والصراعات بين الأفراد في داخل المنظمة فإن ذلك سيؤدي بالضرورة إلى التقليل من درجة كفاية المنظمة وبالتالي يقلل من إنتاجيتها .

وهذا يعنى بلغة الرياضيات أن درجة كفاية المنظمة تتناسب تناسباً عكسياً مع درجة الصراعات بين الأفراد العاملين بها . فكلما قل هذا الصراع زادت كفاية المنظمة ، والعكس صحيح وهو ما يوضحه الشكل التالى (٢) .

(١) جورج قسطنطين ثيودورى ، مرجع سابق ، ص ٨ .

(٢) محمد منير مرسى : مرجع سابق ، ص ١٣٣ .

زيادة الكفاءة



قله الصراع بين الأفراد

وإذا كان الأفراد هم المنوط بهم تنفيذ العمل لتحقيق الهدف فإنه يجب أن يكون مما يتفق وقدراتهم وميولهم ، ولا يتعارض وأهدافهم الشخصية تعارضاً يؤثر معه العامل ألا يستجيب لتحقيق الهدف التنظيمي ، أو إذا قام متضرراً (١) .

وفي هذا المجال أكد «ليكارت» Likert أن النظام رقم ٤ القائم على الصداقة بين القائد والمرؤسين ، والثقة المتبادلة والعمل بروح الفريق ،

Team Work, Mutual trust, and Confidence.

بالإضافة إلى مشاركة الأعضاء في اتخاذ القرار وانماجهم في وضع الأهداف هو من أفضل النظم لتحقيق أهداف المنظمة التربوية (٢) .

وفي هذا المقام يعتبر التنظيم الإنساني من «الأنظمة المشاركة» «Participative Organization» والذي يركز على أشياء منها العلاقات الإنسانية المتبادلة والتي يساندها البعض ، والبعض الآخر ، وأرتفاع مستوى الأهداف ، والتعاون ، والاتصال المفتوح ، والاحساس بالمسئولية ، والثقة بين أعضاء المنظمة ، والمشاركة عن طريق مختلف المجموعات في عملية اتخاذ القرار «التي

(١) أحمد ماهر البقرى : القيادة وفعاليتها في ضوء الاسلام ، الاسكندرية ، المكتب الجامعي الحديث ، ١٩٨٤ ، ص ١٣ .

(2) Hersey, Paul & Kenneth H. Blanchard, Op. Cit., P. 75.

تشمل إقامة الأهداف» والمشاركة في المسئولية للبقاء على فاعلية المنظمة (١) .  
انه من الضروري تحديد المناخ المدرسي سواء كان هذا المناخ مفتوحاً  
«OpenClimate» أو مناخاً مغلقاً «Closed Climate» ، ففي حالة المناخ  
المفتوح يقسم بالحياة والطاقة الموجهة نحو تحقيق أهداف المدرسة ومحاولة تحقيق  
الرضا والأشباع لأعضاء الجماعة العاملين في الحقل التعليمي وتحقيق الحاجات  
الاجتماعية، بالإضافة إلى ذلك يهتم المناخ المفتوح بالشخصية الإنسانية  
Human Personalities، أما المناخ المغلق فإنه يهتم في المقام الأول بدرجة عالية  
بالدور التنظيمي Institutional Role ومدى تحقيق أهداف المؤسسة  
وتحقيق اشباعات الأفراد عن طريق أهداف المدرسة (٢) .

من الملحوظ أن البعد التنظيمي The institutional dimension يتطلب  
أدواراً معينة ومسئوليات معينة ، ومن ثم المدير / الناظر عليه أن يتبع طرقات  
معينة كذلك أعضاء هيئة التدريس والتلاميذ عليهم أن يتبعوا سلوكاً معيناً  
بطريقة معينة في ضوء هذا البعد التنظيمي . أما الجانب الآخر فان البعد الانساني  
The Personal dimension يتضمن الأفراد الذين يلعبون أدواراً مختلفة في  
مراكز مختلفة في المنظمة بمعنى أن الفرد يلعب دوراً معيناً يختلف تماماً عن  
الأدوار التي يشغلها الأفراد . وفي ضوء هذا البعد يعامل الفرد كشخصية  
فريدة من نوعها لها حاجاتها وطموحاتها ورغباتها .

وكلما كان هناك اتفاق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة ، كان  
الأداء أفضل وأكثر فاعلية في الأداء (٣) .

(1) Hampton, Bill R. & Robert H. Lauer, Op. Cit., P. 12.

(2) James R. Irwin, «Can Large Schools Be Humanized Through School Organization» ?, N.A. S.S.P. Bulletin, No. 373, Val 7 May 1973 PP. 143 — 145.

(3) Larry W. Hughes & Gerald C. ubben, Op. Cit. P. 39.

وطبقا «لجيتزل» Getzels ، يوجد بعدان ذات مغزى أو عاملان لإستنتاج السلوك التنظيمى وهى :

البعد الإنسانى The Personal dimension ، والآخر البعد التنظيمى

The organizational dimension والنموذج العام الذى يبلو بصورته المتسعة

يستخدم فى الإدارة التعليمية ، ويرجع فى المقام الأول إلى نموذج «جيتزل

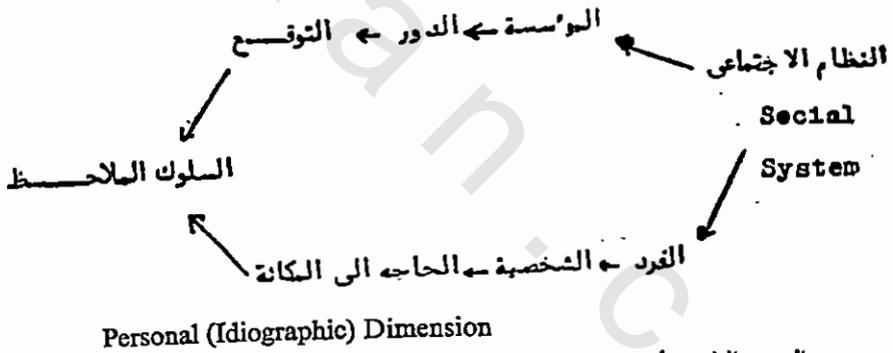
و كيوب» «Getzels - Guba Model» ، ويمكن تصوره فى شكل (٣-٣) .

شكل (٣ - ٣)

Organizational

البعد التنظيمى

(Nomothetic) Dimension



البعد الإنسانى

وفى مصطلحات علمية فإنه عادة يكون التقويم فى ضوء هذين البعدين

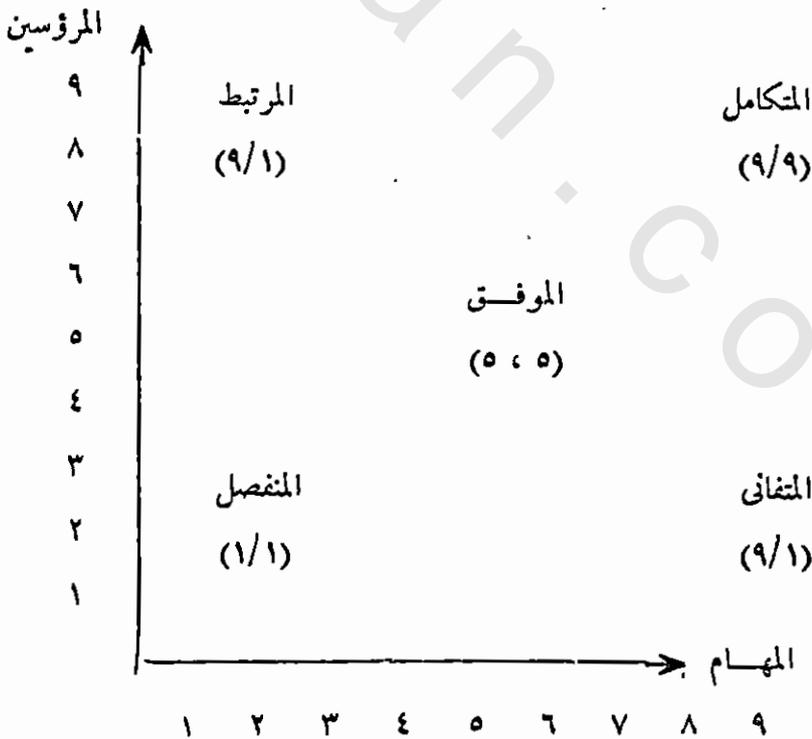
ممثلا فى الأداء (الربح ، معدل الانتاج ، البيع ، ... ..) ؛ والبعد الإنسانى

أو العوامل الإنسانية (الاتجاهات ، الجانب الخلقى ، الدافعية ، تماسك المجموعة) (١)

فهناك وجهة نظر تذهب إلى أن الكفاية فى العمل والعرض على القيام

بالمهام المختلفة لتحقيق الانتاج من شأنه أن يعود بنتائج طيبة على العاملين بحيث

يتحقق لهم الرضا والاشباع . وهناك وجهة نظر ثانية تذهب إلى أن القضية ليست مجرد انتاج والقيام بمهام ، إذ أن هذا إنما يقوم به «بشر» فلا بد من التركيز على اعتبارهم في المقام الأول إذ أن هذا من شأنه أن يدفعهم إلى الانجاز وسرعة الانتاج وجودته . الأولى تسمى (الإدارة العلمية) والثانية (الإدارة الانسانية) لكن هناك وجهة نظر أخرى وقفت على (الحياد) و (الوسط) ، وأن المسألة وهي وفقاً لما جاءت به اللوائح والتعليمات بحيث لاتتعلق المسؤولية بآنتاج أو أشخاص ، وإنما بـ (قانون) يحكم سير العمليات ، وهذا النمط يسمى بـ (الإدارة باللوائح) . وإذا مثلنا النظرية الأولى بنقط احداثى أفقى والثانية بنقط احداثى رأسى ، فقد قسموا الخط إلى ٩ نقاط ، وبالتالي يكون النمط الأول وهو المسمى - أى الإدارة فيه - (المتفانى) Dedicated (١/٩) ، والثانى وهو المسمى بـ (المرتبط Related (٩/١) ، أما هذا الحيدادى الوسط وهو المسمى (المتفصل Separated (١/١) ، كما يمثله الشكل التالى .



لكن هناك نمطاً رابعاً يأخذ قدراً من هذا وقدراً من ذلك . أنه لا يتزك لأول لجان ممثلة ، نأخذ من هذا الطرف ممثلاً من الطرف الآخر ممثلاً حتى نصل رأى لا يغضب هذا أو ذاك (حل يرضى جميع الأطراف) ، هذا النمط هو النمط الموفق Compromiser وقد أعطى من الدرجات (٥/٥) .

أما النمط الخامس ، فانه لا يتعامل مع الموقف بطريقة حمايية :

(جزء من هنا مع جزء من هناك) ، وإنما هو يرى أن القضية بالفعل لا يمكن أن تكون اختياراً بين إنتاج ، و (بشر) ، فالبشر هم الذين يحققون الانتاج . غير أنه في الحقيقة لا قيمة للبشر دون أنتاج . لا بد هنا من صيغة انتقائية تكاملية ، ولذا سمى النمط الموفق في الإدارة بأنه إدارة (عملية) -أقرب إلى «البراجمسية» وسمى النمط التكاملى بالإدارة (الجماعية) :

في النمط الأول ، العبرة بالعمل المدرسى .

في النمط الثانى ، العبرة بالمرؤسين .

في النمط الثالث ، العبرة بالبقاء فى الوظيفة .

في النمط الرابع ، العبرة بالممكن .

في النمط الخامس ، العبرة بما يجب أن يكون (١) .

ولعل من أفضل ما تناول موضوع الفعالية كتاب «المدير الفعال» (٢) وقد حدد النمط الفعال من المديرين بأنه الذى يهتم بالعمل كثيراً ، وبالناس كثيراً فى الوقت نفسه أو ما يسميه ريدن Related النمط المتكامل . Integrated

أن هناك مواقف وظواهر نفسية يجب على المدير أن يعرفها وتجب المشاركة الفعالة بين المديرين ومرؤسيهم لأن فى ذلك شعوراً بالراحة لدى

---

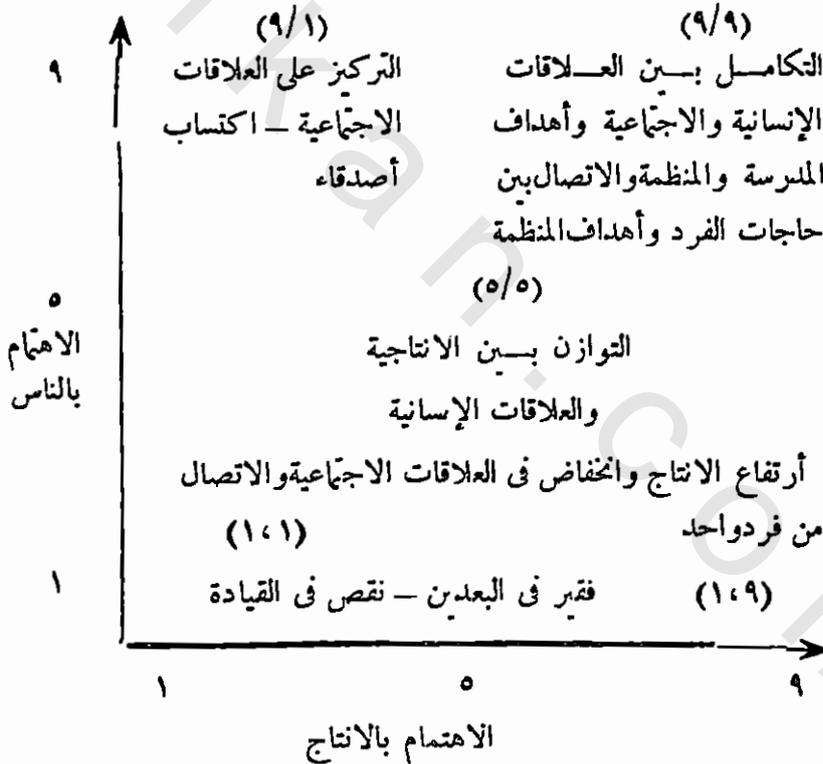
(١) سيد اسماعيل : «ليست تليفية ولا توفيقية ، وإنما انتقائية تكاملية ، «دراسات تربوية ، القاهرة ، عالم الكتب ، الجزء الثانى مارس ١٩٨٦ ، ص ٧ - ٩ .  
(٢) أحمد ماهر البقرى : مرجع سابق ص ١ .

المروسين ، ونجاحاً للعمل ، وأكثر من هذا هو تعبير عن شعور بالإنتماء للمنظمة أو الهيئة العاملة .

يقول «والكر ، وجست» . Walker C. , & Guest . أن لظروف العمل المادية مثل ساعات العمل والقرب من مكان العمل وامكانيات وتيسيرات العمل تأثيراً على الشعور بالرضا ولكن ظروف العمل الجيدة لا تجعل العمل في ذاته جيداً (١) . Job Satisfaction

إذا ثمة عوامل أخرى تؤثر على الشعور بالرضا عن العمل لعل أهمها الاعتراف بجماعة العمل وبتنوع الإشراف (٢) .

(3) The Managerial Grid



(١) أحمد ماهر البقرى : نفس المرجع ، ص ١١ .

(٢) أحمد ماهر البقرى : نفس المرجع ص ١١ .

لقد اقترحا «هاين ، وكروفت» Halpin & Croft بعدين للمناخ التنظيمي، البعد الأول: خصائص عمل المجموعة Work Group Characteristics، والثاني سلوك القائد . Leader behavior والقائد الجيد الناجح هو الذى يهتم بكلا البعدين فى تحقيق أهداف المنظمة واشباع حاجات العاملين معه .

بمعنى أن دور القائد هو هندسة فى كيفية التعامل مع الجانب الإنسانى فى تحقيق أقصى ما يمكن من أهداف المنظمة . والإنتاجية لا تزيد إلا فى ضوء مراعاة الاهتمام بحاجات Needs ومستويات الطموح Aspirations للعاملين من التلاميذ وأعضاء هيئة التدريس فى المنظمة (١) .

وفى هذا المقام ، يعمل القائد مع التابعين لأجل اكتشاف النواحي الشخصية وإقامة احتمالات السلوك المختلفة التى عن طريقها يستطيع تنظيم وإدارة سلوكهم .

فيعمل القائد وتابعوه متعاونين لأجل اكتشاف الطرق التى عن طريقها يمكن تنظيم سلوك الفرد ولأجل أن يكون أكثر إنتاجية ، وأكثر تصحيحاً لنفسه بطريقة تبادلية (٢) .

لقد أوضح نموذج «بورتير ، وليور» The Porter and lawler model العلاقة بين الأداء والرضا . لقد أشارا «بورتير ، وليور» أن الأداء يؤدي إلى الرضاء ، بدلا من فروض نظرية العلاقات الإنسانية (٣) .

(1) Larry W. Hghes & Gerald C. Ubben Op. Cit., P. 7.

(2) Fred Luthans, *Organizational Behavior* (New York : McGraw - Hill, Inc., 1981), P. 432.

(3) *Ibid.*, P. 202.

وكان الافتراض العام أن القائد الفعال هو : الذى يحقق مرؤوسه أداءً عالياً كما يحقق هو رضا عالياً لدى هؤلاء المرؤوسين ويجب أن يتصف بالقدرة على تنظيم العمل وأيضاً بالحساسية تجاه المرؤوسين (١) . ولقد أثبت «ليكارث» Likert أن هناك علاقة موجبة بين التوقعات العالية والأداء العالى وذلك عندما يستجيب الأفراد لرؤسائهم بتوقعات عالية منهم نجد أن أداءهم أيضاً يكون عالياً فى حلقة دائرية فعالة .

Effective Cycle High Performance High Expectations

توقعات عالية أداء عالى الدائرة المؤثرة

وهذه النتيجة التى توصل إليها «ليكارث» Likert أن الأداء العالى سوف يصحبه تغذية رجعية من الرؤساء مع ثقة عالية لهم ، وأنه من السهل أن تثق فى الأفراد واحترام الأفراد وذلك سوف يزيد من توقعاتهم (٢) .

ويرى «فيدلر» Fiedler أنه بمقدار ما يتغير الوضع المدرسى بشكل يتوافق مع أسلوب المدير بمقدار ما تزيد فعالية المدرسة . أيضاً يرى «فيدلر» أن أسلوب المدير يعكس إحتياجاته الأساسية ، ويظل أمراً ثابتاً لا يتغير فى حين يزيد التغيير فى الوضع المدرسى وحده (٣) .

وقد أشار «ليكارث» Likert إلى أن درجة ضبط الوضع المدرسى أثراً مباشراً على إنتاجية المدرسة (بحيث يكون أسلوب المدير أحد المتغيرات السببية التى يتأثر بتغيرات الوضع المدرسى) . فكلما كانت المتغيرات الرئيسية مواتية لعمل المدير كلما أرتفعت إنتاجية المدرسة . وهكذا ، يعتبر «ليكارث» أن أسلوب المدير يتكيف مع وضع المدرسة والعكس قد يكون صحيحاً (٤) .

(١) سعيد محمد محمد نصر : مرجع سابق ، ص ٦١ .

(2) Hersey, Paul & Kenneth H. I. Banchard, O p.Cit., P '141.

(٣) جورج قسطنطين ثيودورى ، نفس المرجع ، ص ٨ .

(٤) جورج قسطنطين ثيودورى ، نفس المرجع ، ص ٨ .

لقد أشار «روبرت بروفست» حينما قال عندما نذهب إلى العمل أو المدرسة نحن نمتلك بعض التوقعات التي هي جزء من السلوك . والدرجة التي عندها نمتلك القدرة على المشاركة والاسهام وتكون معروفاً وذات قيمة يمكن عن طريقها قياس الرضا الانساني (١) . لأجل قيادة الأفراد يجب أن يكون المدير / الناظر قادراً على أستغلال الطاقات الخلاقة للعاملين معهم لأجل تحقيق أهداف المدرسة ويمكن اعتباره منظم اجتماعي Social manager في معالجة الأفراد Manipulation of People مع ضرورة إدراك الاتجاهات الهامة للأفراد العاملين معه ، ولأجل تحسين المناخ المدرسي أظهرت الدراسات أن انتاجية المدرسة ونجاحها يعتمد في المقام الأول على المناخ الاجتماعي والنفسي « Psychological climate » وهذا المناخ يجب أن يقوم على الثقة Trust وهذه الثقة يجب أن تصحبها الأمانة في الأداء (٢) .

ويمكننا أن نلخص أهم الخصائص العامة للقيادة التربوية الناجحة فيما يلي:  
(١) تعمل على تحقيق رغبات الأفراد وإشباع الحاجات التي تظهر في الجماعة .

(٢) تحاول الإنتفاع بما يؤكده علم النفس من ضرورة البواعث الذاتية والحوافز الداخلية للنشاط في كل فرد من أفراد الجماعة .

(٣) تقدر إنسانية الفرد وتحترمه ، وتقدر كفايته وما يؤديه من عمل مهما يكن صغيراً ، وتستمع إلى وجهة نظره وترزنها بميزان الصالح العام (٣) .  
وقد قام «مالكولم ماكثير» Malcolm Mcnair بهجوم واسع الإنتشار على العلاقات الإنسانية في مقالة له في الستينات بعنوان Too Much Human Relations

(1) Goodlad, John I. Op. Cit., P. - 238.

(2) William D. Hedges, Being a leader, N.A.S.S.P. Bulletin, No. 376, Vol — 57, Nov., 1973, PP. 29 — 36.

(٣) مصطلح متولى : الإشراف الفني في التعليم : دراسة مقارنة الاسكندرية ، دار المطبوعات

وعبر عن إحساسه بأن هناك قلقاً زائداً نحو مشاعر الناس وأنه يجب أن يعطى اهتمام أكثر لأداء العمل . هذا إذا أراد رجل الأعمال أن يحقق فائدة أو بالنسبة لرجل الإدارة التعليمية إذا أراد أن يحقق الكفاية والفعالية لأدائه (١) .

وفي دراسة قام بها «جريفث» Griffiths وجد أن ناظر 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 اهتماماً كبيراً لجانب العلاقات الإنسانية فى التنظيم . وقد وجد من دراسته أن المناخ أو الجو العام لتنظيم المدرسة أهم من الجانب الإدارى البحت . وأن شعور المدرس وإحساسه نحو المدرسة ربما كان من أهم من مجال إتساع سلطاته . وقام «جيكيز» D. Jenkins «ويلاكمان» C. Blackman بدراسة العلاقات بين السلوك الإدارى لنظار بعض المدارس الابتدائية وإنتاجية المعلمين فى تطوير المناهج وتوصلا 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 (٢) .

فالإدارة الناجحة تتطلب عدم التدخل الشديد فى عمل المرؤوسين وتتطلب وجود التحديات التى تثير الاهتمام بالعمل والتحمس له والقدرة على انجازه .

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» Fiedler إلى هذه النتيجة

(١) محمد منير مرسى : نفس المرجع ، ص ١٣٦ .

(٢) محمد منير مرسى : نفس المرجع ، ص ١٣٥ .

في مجموعة دراسته Anote on leadership Theory عندما أشار إلى أن «القيادات التي تجعل بينها وبين مرؤسيها مسافة تتميز وحدات عملهم بأنها أكثر نجاحاً من القيادات التي تكون على صلة بمرؤسيها». ان عدم الانغماس الإجتماعى للرئيس مع المرؤسين يساعده على الاحتفاظ بالاستقلال الانفعالى، وأن يحتفظ بإتزانه وثباته في تعريفه للأمر»(١).

من خلال العرض السابق ، تنضح أهمية الدراسة الحالية في محاولة القضاء  
الضوء على التواحي الآتية :

- الدینتلیات التي تحدث داخل المدرسة .
- نوعية العلاقات الإنسانية داخل المدرسة وخارجها .
- دور العلاقات الإنسانية في زيادة أو خفض إنتاجية المدرسة والمستوى العلمى بها .
- دور العلاقات الإنسانية في رضا أو عدم رضا العاملين في المدرسة .
- دور مدير المدرسة في تحقيق أهداف المدرسة وأشباع حاجات العاملين معه .
- الأساليب أو المداخل التي يتبعها مدير المدرسة في تحقيق الموازنة Compromise بين أهداف المدرسة وبين حاجات العاملين معه . وأيضاً زيادة فاعلية وكفاية ورضا العاملين معه في الحقل التعليمى .
- مبررات إختيار البحث :-

من خلال إشراف الباحث على التربية العلمية بإحدى المدارس الثانوية بإدارة «شرق» التعليمية بمحافظة الأسكندرية للعام الدراسى ١٩٨٤/٨٣، وجد أن نتيجة هذه المدرسة ٩٠٪ ، مع ملاحظة الديناميات التي كانت تحدث في هذه المدرسة . ومن خلال إشرافه بنفس المدرسة للعام الدراسى ١٩٨٥/٨٤ ،

مع حلول مدير جديد لها ، ووجد أن نتيجة المدرسة للعام الدراسي ١٩٨٤ / ١٩٨٥ كانت ٩٥,٦٪ . لقد لفت نظر الباحث هذا التفاوت نتيجة للعاملين المتتاليين في حالة وجود المدير الأول ، والمدير الثاني وعلى الرغم من إمكانات المدرسة واحدة ، وجميع الظروف تكاد أن تكون متشابهة إلا أن هناك تفاوتاً في الحاليتين. ومن ثم ، كان على الباحث أن يدرس أسباب هذا التفاوت ومحاولة التعايش في المناخ المدرسي لهذه الوحدة المدرسية في محاولة معرفية ممددة رضا مدير المدرسة عن العاملين معه (المدير الأول ، والمدير الثاني) ، ومدى رضا العاملين عنه ، وأسباب عدم رضاهم من وجهة نظرهم ، ومحاولة معرفة الديناميات التي تحدث في هذه الوحدة المدرسية ونوعية العلاقات الإنسانية داخل المدرسة بين الفئات المختلفة على مدار عامين متتاليين ، أيضاً محاولة معرفة الأساليب والمداخل التي كان يتبعها المدير الأول في إدارة وتنظيم مدرسته ، وكذلك المداخل والأساليب التي كان يتبعها المدير الثاني في إدارة وتنظيم مدرسته ، ومحاولة عمل دراسة مقارنة لمعرفة أسباب هذا التفاوت ، هل يرجع إلى طرق وأساليب المدير يتبعها ؟ وما مدى تأثيرها على أداء العاملين معه خاصة فيما يتعلق بالعلاقات الإنسانية وإنتاجية المدرسة ؟ بمعنى أن مشكلة البحث تتمثل في محاولة معرفة الأساليب والمداخل التي كان يتبعها كل من المديرين (الأول والثاني) ، وهل للعلاقات الإنسانية دور في رفع إنتاجية المدرسة ؟ ، ثم محاولة عمل مقارنة بين التجربة الثانية عن تأثير ودور مدير المدرسة في إنتاجية المدرسة ، وما إذا كان للعلاقات الإنسانية دور في زيادة ورفع كفاية المدرسة أم لا .

• مشكلة البحث :-

تظهر مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي :-

ما هو دور العلاقات الإنسانية في زيادة إنتاجية المدرسة ؟ ويتفرع هذا

السؤال إلى الأسئلة الفرعية الآتية :-

١ - ما أسباب رضا مدير المدرسة عن العاملين معه داخل المدرسة من وجهة نظره (التجربة الأولى للمدير الأول للعام الدراسي ١٩٨٤/٨٣) ؟  
- ما أسباب عدم رضا مدير المدرسة عن العاملين معه داخل المدرسة من وجهة نظره ؟

- ما أسباب رضا العاملين (وكلاء ، مدرسين أوائل ، مدرسين ، تلاميذ ، عاملين ) عن مدير المدرسة من وجهة نظرهم ؟  
- ما أسباب عدم رضا العاملين داخل المدرسة عن مدير المدرسة من وجهة نظرهم ؟

(٢) ما نوعية العلاقات بين مدير المدرسة وكافة العاملين معه في المدرسة (التجربة الأولى للمدير الأول للعام الدراسي ١٩٨٤/٨٣) ؟  
- ما نوعية العلاقات التي تربط بين الفئات المختلفة داخل المدرسة (وكلاء ، مدرسين أوائل ، مدرسين ، تلاميذ ، عاملين) . ؟

(٣) ما الأساليب التي كان يتبعها مدير المدرسة في إدارة وتنظيم مدرسته من حيث (التجربة الأولى للمدير الأول للعام الدراسي ١٩٨٤/٨٣) :

- التركيز على العلاقات الإنسانية .  
- التركيز على إنتاجية المدرسة .  
- الموازنة والموازنة بين العلاقات الإنسانية وإنتاجية المدرسة .  
٣- نفس أسئلة البحث للتجربة الثانية للمدير الجديد للعام الدراسي التالي ١٩٨٥/٨٤ .

٣- عمل دراسة مقارنة للتجربة الأولى للعام الدراسي ١٩٨٤/٨٣ للمدير الأول والتجربة الثانية للعام الدراسي ١٩٨٥/٨٤ للمدير الثاني .

ة هدف البحث :-

يهدف البحث الحالي إلى القاء الضوء على كيفية توفير المناخ المدرسي من حيث:

١ - أسباب رضا مدير المدرسة عن العاملين معه داخل المدرسة وعدم رضائه من وجهة نظره .

- أسباب رضا العاملين مع في المدرسة وعدم رضاهم عنه من وجهة نظرهم .

- ارتياح العاملين في الحقل التعليمي أثناء فترة عملهم اليومي في المجال التعليمي .

- تقليل الصراعات والاحباطات في المواقف التعليمية .

- إنتاجية أفضل في المستوى العلمي لتلاميذ وأداء أفضل للمدرسين والمديرين .

- بث الثقة بين العاملين في الحقل التعليمي والاحترام بينهم .

- زيادة الأتماء والولاء للعمل بالنسبة لكافة العاملين في الحقل التعليمي .

- إشباع حاجات العاملين في الحقل التعليمي .

٢ - نوعية العلاقات التي تربط بين المدير والعاملين معه ، والديناميات المختلفة التي تحدث بين مختلف هذه الفئات في المجتمع المنروسي (وكلاء ، معلّمين أوائل ، معلّمين ، تلاميذ ، علمّين) من وجهة نظر المدير وكذلك من وجهة نظر العاملين معه في المدرسة .

- تنمية وتحسين نوعية العلاقات الإنسلبية بين كافة العاملين في الحقل التعليمي .

— تقوية الروابط بين الموجهين والمديرين والمدرسين وأولياء الأمور  
و كافة مستويات المجتمع المحلي .

٣ — المداخل أو الأساليب التي يمكن أن يتبناها مدير المدرسة لتحقيق  
المواءمة Compromise بين حاجات العاملين وأهداف المؤسسة التعليمية :

— كينية زيادة إنتاجية المدرسة (تحصيل: درالسي — رضلاء: المعلمين) .

... — زيادة رغبة العاملين في تحميل المسؤولية .

— زيادة الحساسية الذاتية للأفراد تجاه أداء العمل اليومي .

• منهج البحث : —

تعتمد الدراسة على منهج الدراسة الحالة ويتضمن دراسة تحليلية لإحدى  
المدارس الثانوية بإدارة «شرق» التعليمية بمحافظة الإسكندرية على مدار سنتين  
متتاليتين من العام الدراسي ١٩٨٤/٨٣ حتى ١٩٨٥/٨٤ في حالة وجود المدير  
في التجربة الأولى للعام الدراسي ١٩٨٤/٨٣ ؛ وتغير المدير لنفس المدرسة في  
التجربة الثانية للعام الدراسي التالي ١٩٨٥/٨٤ ..

• المصطلحات : —

(١) الدور : Role

الدور هو مجموعة من الأنشطة المرتبطة أو الأخر السلوكية التي تحقق ما  
هو متوقع في مواقف معينة ، وترتب على الأدوار إمكانية التنبؤ بسلوك الفرد  
في المواقف المختلفة (١) .

(١) محمد نير - برسي : الإدارة التعليمية . أصولها ، وتطبيقاتها ، للقاهرة عالم الكتب

(٢) مدير المدرسة الثانوية : The Director of Secondary School .

أنه قائد تربوي يتصف بخصائص ومهارات تتطلبها طبيعة الأدوار التي يتوقع منه ممارستها في إدارته للمدرسة الثانوية ، لبلوغ أهدافها المنشودة في أجواء من الأمن والأرتياح .

(٣) العلاقات الإنسانية : Humon Relations

ويتحدث «ديفز» Davis عن مفهوم العلاقات الإنسانية بقوله «تقوم العلاقات الإنسانية على التفاعلات بين الناس حيث يتجمعون في تشكيلات لتحقيق أهداف محددة فالعلاقات الإنسانية هي فن وعلم تطبيقي يهتم بجعل الأشياء تعمل ،

An applied art & Science being concerned with setting thing done.

وهي أيضاً تكامل الناس في موقف عمل يدفعهم إلى العمل معاً بشكل منتج ومتعاون فيه رضاء إقتصادي ونفسي وإجتماعي (١) .

تويعرف «هاريل» Harreil العلاقات الإنسانية : بأنها هندسة بشرية Human Engineering ، ويعتبرها «هير» Haire جزءاً من دائرة الأهتمامات بشئون الأفراد والجماعات . ويرى «ترد جولد» Tredgold أن رفع الكفاية البشرية والإنتاجية إنما يعتمد بالدرجة الأولى على مدى تقدم العلاقات الإنسانية (٢) .

(٤) الرضا - الأشياء :- Satisfaction

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

(1) K-davis, Human Relations at work (N.Y. : McGraw hill com., 1962), P. 4.

(2) R.F. Tredgold, Human Relations in Modern Industry (London : Gerald Duck Worth, Inc., 1963), P. 11.

(٥) رضا الوظيفة :- Job Satisfaction

حدد «سميث و كاندل ، وهولين» Smith, Kendall, and Hulin رضا الوظيفة بأنه إحساس من الاستجابات القوية لموقف العمل وهذه الاستجابات تجد أفضل شرح لها عن طريق التباين بين اتجاهات دافعية العمل وبين البواعث التي تقلمها المؤسسة (١) .

(٦) الفاعلية :- Effectiveness

هي الدرجة التي تتحقق بها المدرسة ، (ومديرها / ناظرها) الأهداف التعليمية والتربوية المنشودة .

(٧) الكفاية :- Efficiency

هي كل ما يشعر به (مدير المدرسة / ناظرها) من أرتياح وأشباع ورضاء في عمله من أداء عال هذا من ناحية ، ومن ناحية أخرى هي كل ما يقلمه (مدير / ناظر) المدرسة للعاملين معه (مجتمع محلي ، معلمين ، تلاميذ) من ارضاء وإشباع وإستقرار إداري وإشرافي وأسرى داخل وخارج المدرسة (٢) .

(٨) إنتاجية المدرسة :- School Productivity

يقصد بها الباحث كل ما يحقق زيادة أو كفاية أو فاعلية أو رضاعاً وأشباعاً للعاملين ، وأرتفاع معدل التحصيل المدرسي ، وجودة العلاقات الإنسانية داخل المدرسة .

(1) P.C. smith, L.M. Kendall, and C.L. Hulin, *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement* (Chicago : Rand McNally 1969): Cecil CrisKel, «A Test of the Inequity Theory for Job Satisfaction», *Educational Administration Quarterly*, Vol. 11, No 1, Winter 1975, P. 40.

(2) William H. lucio & John D. Mc Neil, *Supervision In Thought and Action* (New York : Mcgraw - Hill Gook, Inc., 1979), P. 93.

• حدود البحث :-

- ١ - تجرى الدراسة في العام الدراسي ٨٣ - ١٩٨٤ في وجود المدير الأول .
- ٢ - تجرى نفس الدراسة في العام الدراسي ٨٤ - ٨٥ مع المدير الجديد .
- ٣ - يشمل البرنامج المرسي فترة صباحية .
- ٤ - تلتزم الدراسة بأسلوب دراسة الحالة للعاملين المتتاليين ٨٣/١٩٨٤ - ٨٤/١٩٨٥ .

• عينة البحث :-

تشمل عينة الدراسة جميع العاملين بإحدى المدارس الثانوية بإدارة شرق التعليمية بمحافظة الإسكندرية وتتضمن : مدير المدرسة ، وكلاء المدرسة ، المنزسين الأوائل ، والمدرسين ، والتلاميذ ، والعاملين (الإداريين ، أمناء المكتبة ، عمال النظافة) بالمدرسة للعام الدراسي ٨٣/١٩٨٤ . وتتوزع أعداد عينة البحث على النحو التالي :

- ١ - مدير المدرسة .
- ٢ - ٤ أربعة وكلاء .
- ٣ - ٣٢ (اثنان وثلاثون من المدرسين الأوائل) .
- ٤ - ٧٠ (سبعون) مدرساً .
- ٥ - ١٢٠٠ (ألف ومائتا تلميذ) .
- ٦ - ١٥ خمسة عشر عاملاً (٩ تسعة إداريين ، ٢ اثنين أمناء المكتبة ، ٤ أربعة عمال نظافة) .

وتحتوى أيضاً العينة على نفس الأعداد من العاملين بنفس المدرسة الثانوية بإدارة شرق التعليمية بمحافظة الإسكندرية للعام الدراسي ١٩٨٤ / ١٩٨٥ في وجود المدير الجديد (المتغير) ..

• أداة البحث :

استخدام الباحث أسئلة خاصة بالعينة موضوع الدراسة ؛ وتتكون الأسئلة على النحو التالي :-

١ - أسئلة مدير / ناظر المدرسة .

٢ - أسئلة وكلاء المدرسة .

٣ - أسئلة المدرسين الأوائل .

٤ - أسئلة المدرسين .

٥ - أسئلة التلاميذ .

٦ - أسئلة العاملين بالمدرسة .

كما استخدم الباحث المقابلات الشخصية للجينة موضوع الدراسة في ضوء هذه الأسئلة . أنظر الملاحق .

• اجراءات البحث :-

قام الباحث بتوزيع الأسئلة الخاصة : بمدير المدرسة / ناظر المدرسة ، أسئلة وكلاء المدرسة ، المدرسين الأوائل ؛ والمدرسين ؛ والتلاميذ والعاملين بالمدرسة ، بإحدى المدارس الثانوية - إدارة «شرق» التعليمية بمحافظة الإسكندرية للعام الدراسي ٨٣ - ١٩٨٤ - كذلك قام الباحث بالمقابلات الشخصية لهذه الفئات على مدار هذا العام في وجود المدير الأول في هذه المدرسة . ثم قام بنفس الاجراءات السابقة على نفس المدرسة الثانوية . (إدارة

شرق التعليمية بمحافظة الأسكندرية) بتوزيع نفس الأسمات الست الخاصة (مدير المدرسة ؛ وكلاء المدرسة ؛ المدرسين الأوائل ؛ المدرسين ، التلاميذ العاملين بالمدرسة) للعام الدراسي ٨٤ - ١٩٨٥ مع وجود المدير الجديد (الثاني) بالإضافة إلى عمل مقابلات شخصية لنفس العينة في ضوء أسمات البحث موضوع الدراسة .

#### • التحليل الإحصائي :-

استخدم الباحث التكرار والنسبة المئوية للمعالجة الإحصائية للبحث موضوع الدراسة ؛ وذلك لمحاولة معرفة مدى اتفاق الاستجابات ومدى اختلافها للأسمات الخاصة بالمادة المدربين والنظاز ووكلاء المدرسة . والمدرسين الأوائل ، والمدرسين . والتلاميذ ، والعاملين بالمدرسة .

#### • الجزء الميداني :-

• التجربة الأولى :- المدير الأول (نتيجة مديسته للعام الدراسي ٨٣ / ٨٤ - ٩٠٪) :

يتضمن هذا الجزء الميداني الأولى على إحدى المدارس الثانوية بإدارة «شرق» التعليمية بمحافظة الأسكندرية للعام الدراسي ٨٣ / ١٩٨٤ المتعلقة بالمدير الأول ويشمل هذا الجزء بناء على الأسمات الست الخاصة : بمدير المدرسة ، ووكلاء المدرسة ، والمدرسين الأوائل ، والمدرسين ، والتلاميذ ، والعاملين بالمدرسة ، أيضاً من خلال المقابلات الشخصية التي قام بها الباحث للمدرسة ؛ يتناول هذا الجزء النقاط التالية :-

أ - أسباب رضا المدير / الناظر عن العاملين داخل المدرسة .

- أسباب عدم رضا المدير / الناظر عن العاملين داخل المدرسة .

ب - أسباب رضا الفئات التالية عن مدير المدرسة من وجهة نظرهم :

- ١ - وكلاء المدرسة .
- ٢ - المدرسون الأوائل .
- ٣ - المدرسون .
- ٤ - العاملون .
- ح - أسباب عدم رضا الفئات التالية عن مدير المدرسة من وجهة نظرهم :
- ١ - وكلاء المدرسة .
- ٢ - المدرسون الأوائل .
- ٣ - المدرسون .
- ٤ - التلاميذ .
- ٥ - العاملون .

العلاقات التي تحدث داخل المدرسة :-

- ١ - نوعية العلاقة بين مدير المدرسة وكافة العاملين معه داخل المدرسة (وكلاء ، مدرسين أوائل ، مدرسين ، تلاميذ ، عاملين) من وجهة نظره .
- ٢ - نوعية العلاقة بين وكلاء المدرسة وكافة العاملين بالمدرسة من وجهة نظرهم .
- ٣ - نوعية العلاقة بين المدرسين الأوائل وكافة العاملين بالمدرسة من وجهة نظرهم .
- ٤ - نوعية العلاقة بين المدرسين وكافة العاملين بالمدرسة من وجهة نظرهم .
- ٥ - نوعية العلاقة بين التلاميذ وكافة العاملين بالمدرسة من وجهة نظرهم .
- ٦ - نوعية العلاقة بين العاملين بالمدرسة وكافة العاملين بالمدرسة من وجهة نظرهم .

• نوعية العلاقة بين المدرسين بعضهم ببعض .

•• نوعية العلاقة بين التلاميذ بعضهم ببعض .

الأساليب التي يتبعها المدير في إدارة وتنظيم مدرسته من وجهة نظر  
الفتات التالية :-

١- المدير الناظر . ٣- المدرسون الأوائل .

٢- وكلاء المدرسة . ٤- المدرسون .

التجربة الثانية : المدير الثاني (نتيجة لمدرسته للعام الدراسي ١٩٨٥/٨٤ -  
١٩٨٦/٨٥) .

يتضمن الجزء الميداني الثاني على إحتتى المدارس الثانوية بإدارة «شرق»  
التعليمية بمحافظة الإسكندرية للعام الدراسي ٨٤ - ١٩٨٥ المتعلقة بالمدير الثاني  
(الجلديد) لنفس المدرسة السابقة . أيضاً تناول هذا الجزء نفس الاجراءات  
والنقاط المباقه كما حدث في الجزء الأول .

• النتائج - التوصيات - المقترحات :-

أثر العلاقات الإنسانية في رفع المستوى العلمي : دراسة ميدانية مقارنة  
بين سنتين دراسيتين متتاليتين في مدرسة واحدة :

أ - نتيجة تجربة للسنة الأولى (٩٠,٠٠)٪ :

ويمكن أن تلخص نتائج دراسة العلاقات الإنسانية في هذه السنة في النقاط  
الآتية :-

• ديككتورية القيادة :-

ففي تجربة السنة لم يشرك القائد أحداً معه في القيادة وكانت  
القرارات فردية وكان الروتين فيها هو التائد وهو السيد الذي يجب أن يكون

فوق الجميع . دون مراعاة لفروق فردية وظروف خاصة وعوامل إنسانية يجب أن تراعى ، فجميع الأوامر الصادرة يجب أن تنفذ فقط لأن النشرة تقول هذا !! كما لو كانت هذه النشرة نص قرآني لا يجوز فيه التعديل . حتى وإن كان هذا التعديل يتلاءم مع ظروف المدرسة . ومن ثم ، فقد شعر الجميع بالملل الحاد وعدم الأحساس بالمسئولية الذي يجعل الفرد بعيداً عن الواقع ، وهذا بدوره أدى إلى نقص الكفاية الإنتاجية للمدرسة .

• عدم الثقة :-

وهي أسوأ ما يمكن أن تصل إليه العلاقات بين الأفراد أو بين القائمين على الأعمال والعاملين معهم . فالمعروف أن الثقة بالنفس والثقة بين القائم على العمل ومن يعمل معه هي الحافز الأول لرفع الكفاية الإنتاجية كما وكيفا . لكن في تجربة السنة الأولى كان إنعدام الثقة أمراً شائعاً ، الأمر الذي أدى إلى تفكك العلاقات الإنسانية القوية التي كانت متوافرة وبدأت كل أوامر المحبة والتعاون تتلاشى شيئاً فشيئاً حتى ظهر الشك بين الجميع وأصبحت المدرسة هي بؤرة لكثير من المشاكل .

• عدم الأمان والطمأنينة :-

فالمعروف علمياً وعملياً أنه كلما شعر الفرد يقسط وافر من الأمان والطمأنينة في العمل ، أدى ذلك إلى زيادة الإنتاج كما وكيفا ، والعكس لهذا صحيح تماماً فكلما شعر الفرد بعدم الأمان والطمأنينة النفسية ، قل نتاجه إذ أنه يكون مشتت التفكير والتركيز بين وأنجبات العمل ، وبين ما يشعر أنه في حاجة إليه وفي تجربة السنة الأولى لم يشعر الإنسان أنه في عمل يحبه بل كان يشعر أنه في معركة تتصارع فيها جميع الأطراف من أجل هدف غير واضح فهي صراعات داخلية نفسية منها المعقد ، ومنها البسيط نظراً لعدم الثقة وعدم الأمان وعدم الطمأنينة النفسية .

• التصديق قبل التثبيت :-

بمعنى تصديق أى قول قبل إقامة الدليل على صحته ، وهى عادة يجب الإقلاع عنها نهائياً وخاصة من المسؤولين الذين يرهقون الأذن للصادق والكاذب والأفاق وغيرهم . ومن خلال الاستبيانات التى وزعها الباحث على جميع العاملين بالمدرسة ، وفى ضوء المقابلات الشخصية التى قام بها الباحث لجميع الفئات داخل المدرسة ، خرج الباحث بمجموعة ملاحظات يمكن اجمالها فى النقاط التالية :

- ساد المدرسة جو رهيب من التوتر والشك مما أعطى الفرصة للنوى النفوس الضعيفة إلى العمل خفاء لأجل إفساد العلاقات الطيبة التى كانت موجودة .

- هرب بعض المدرسين من تخصصات مختلفة (لغة عربية ، لغة انجليزية أمين مكتبة) بعداً بأنفسهم عن مثل هذا الجو رهيب من اللا إنسانية والعصية من جراء التدخل دون العلم .

- حتى أن بسمة الأمل فى المدرسة والمصلح فيها هو الباحث عن تقرب وجهات النظر والعمل على حل المشكلات الإنسانية والنفسية والاجتماعية للعاملين فى المدرسة والتلاميذ فيها ، حتى أن الإخصائى الاجتماعى فى حالته يربى لها أو أصبح فى حاجة إلى إخصائى اجتماعى لحل مشاكله الكثيرة .

- لم يعد أحد يشعر بشيء من العلاقات الإنسانية نظراً للمناخ العام للمدرسة ؛ ولم يعد أداء المدرس لعمله كأداء الواجب لذاته بل أصبح من قبيل الروتين فحسب .

--- - أدى هذا إلى نقص الكفاية الإنتاجية للمدرسى المدرسة كنتيجة مباشرة للجو الذى يحيط بهم مما أدى إلى تدهور العمل كماً وكيفاً نظراً لكثرة غياب

المدرسين : الأمر الذى أدى إلى هذا المستوى العلمى بصورة محبة يلحظها مباشرة صاحب العين الصائبة .

- المدير صارم عبوس .

- اخزم الزائد .

- دائماً يحسك العصا .

- يتبع النظام بشدة .

- ليس هناك قبول ورضاء تام من التلاميذ تجاه المدير .

- دخول الفصول على فترات متباعدة .

- عدم إعطاء فرصة كاملة للتلاميذ للتحدث ويعاملهم بالشدة والضرب

- عدم البت فى الأمور بطريقة سريعة ومباشرة .

- بعض القرارات التى تتخذها المدرسة بالنسبة للتلاميذ لا تنفذ ، مثال

عدم الخروج خارج المدرسة ، ولكن العاملين يقومون بتنفيذها فى الخفاء عن طريق الاكراميات من جانب التلاميذ للعاملين بها وكذلك الحضور والغياب .

•• بالرغم من وجود بعض المميزات فى المدير الأول إلا أن هناك

بعض الملاحظات على النحو التالى :

- المحاسبة .

- عدم الثقة فى العاملين .

- كثير الشك والظن السئ .

- قراراته مذنبية (عدم القدرة على اتخاذ القرار والتأثر بما يدور ويلقن

به) .

- يستمع إلى آراء الآخرين (الاستماع إلى بعض العاملين دون البعض الآخر).

- يقصد الأخطاء .

- عدم الانضباط .

- التحكم في المدرسين بطريقة منفرة .

- الاهتمام بمظهرية العمل دون جوهره ، بمعنى الاهتمام والتركيز على الشكليات الإدارية دون وضع في الاعتبار الجوهر للعملية التعليمية وطبيعة العلاقات التي تسودها .

- أحياناً يجرح كبرياء وشعور بعض التلاميذ .

- عدم إقراره بالتربية الرياضية كوسيلة للنمو الجسمي وتكامل الشخصية .

- الانفراد في اتخاذ القرار فيما يخص العاملين ، وعدم الأخذ بأرائهم وتجاهلها .

- عدم بث روح التعاون بين العاملين .

- عدم المشاركة الإجتماعية وعدم مراعاة العلاقات الإنسانية .

- أنه يعمل كل شيء بنفسه .

- البعد عن مجريات الأمور والتمسك بالقديم في مواجهة تحديات العصر .

- طرح خبرته بأسلوب منفرد .

- التصرف في أي خلاف على أنه خلاف شخصي وترك مصلحة العمل

- محاولته الهروب من المشاكل وتركها لغيره فأختلط الحابل بالحابل .
- عدم ربط العاملين بالمدرسة بعضهم ببعض بل كل منهم يتصرف وفق أهوائه .
- عدم اشباع احتياجات التلاميذ .
- لأن مدير المدرسة عصبي وسريع الغضب .
- العلاقات الإنسانية محدودة جداً بسبب ميل وكلاء المدرسة إلى نوع من القيادة والسيطرة وحب التظاهر .
- بعض الشخصيات لا تميل لتطبيق النظام وباعتبار المدير ممثل للنظام والقانون ، وبالتالي فأنهم لا يرضون عنه .
- عدم اجادته فن الإدارة .
- لا يياشر الفصول إلا نادراً ؛ ولا يتابع المدرسين أثناء الشرح .
- إنه لا يؤخذ موقفاً حازماً تجاه المدرسين الذين يجبرون التلاميذ على الدروس الخصوصية .
- لا يياشر مشاكل التلاميذ ولا يحاول الاتصال بهم .
- لا يصحرى العدل فى حسم الخلافات التى قد تنجم بين المدرسين والتلاميذ فتجده ينصر المدرس على التلميذ حتى إذا كان التلميذ مظلوماً وفى بعض الأحيان يحدث العكس .
- قرض السلطة والتهديد بالتقرير .
- البشدة فى بعض الأحيان التى تقرب من القسوة ؛ التعتت أحياناً ، والتمسك بالرأى ولو كان خاطئاً .

- عدم الثقة في أحد .
- تصيد الأخطاء والأحفاظ بها لإشاعتها .
- تصيد بعض الأمور التي لا تحتاج إلى الجهات الأعلى .
- بالرغم من إدعاء المدير بأنه يحظى بدعم ومساندة الهيئة التعليمية ؛ إلا أنه كان هناك عدم رضاء ونفور خفي لدى العاملين معه .
- علاقات المدير بالعاملين معه تتأثر عادة بالانتماءات الإجتماعية والحضارية السائدة في المجتمع ونظراً لأن المدير كان محولاً من بيئة ريفية إلى أن أنتقل إلى بيئة حضرية ؛ الأمر الذي وجد فجوة كبيرة بينه وبين العاملين معه فيما هو مطلوب ، وما هو متوقع من كل واحد منهم ، وفيما يتعلق بمهام المدرسة وتحقيق أهدافها .
- من الملاحظ أن أسلوب المدير يلعب دوراً ضعيفاً ، وأحياناً عديم الشأن في التأثير على تحصيل التلاميذ .
- ب - نتيجة تجربة السنة الثانية (٩٥,٦)٪ :-
- ويمكن أن تلخص نتائج دراسة العلاقات الإنسانية في هذه السنة في النقاط الآتية :-
- كان للعلاقات الإنسانية الطيبة بين إدارة المدرسة وجميع العاملين بها أثر واضح في حسن سير العمل بالمدرسة .
- المتابعة الجادة لإدارة المدرسة لجميع الأعمال المتصلة بالعملية التربوية أثر واضح في انتظام العمل وتقبل العاملين لتوجيهات إدارة المدرسة إيجاباً .
- حسن تنظيم العمل والمشاركة الفعالة لجميع العاملين خاصة من جانب أعضاء هيئة التدريس في تقبل القيام بمجموعات تقوية منها ما هو بالبحان ،

ومنها ما هو بأجر رمزي وقد سارت هذه المجموعات شوطاً كبيراً وجذبت الكثير من التلاميذ غير القادرين على أخذ اللروس الخصوصية ، وقد كانت هذه المجموعات مثار إعجاب جميع القيادات التعليمية بإحفاظة ، وقد جذبت بعض المدارس حنو المدرسة المشار إليها مما كان لها أكبر الأثر في رفع نتيجة المدرسة خاصة القسم الأدنى كانت نتيجته في عام ١٩٨٤/٨٣ ، ١٩٨٤/٨٣ ، ٨٦,٢٪ ارتفعت في عام ١٩٨٥/٨٤ إلى ٩٠,١٪ ؛ وفي القسم العلمي رياضة كانت نتيجة المدرسة في عام ١٩٨٤/٨٣ ، ٧٩,٣٪ ارتفعت في عام ٨٥/٨٤ إلى ٨٦,٤٪ ، وبالنسبة للقسم العلمي كانت نتيجة المدرسة في العامين المشار إليها ثابتة حيث كانت ٨٠,٥٪ .

• أسباب تفاوت نتيجة التجربة الثانية (المدير الجديد) عن نتيجة التجربة الأولى (المدير الأول) يرجع إلى :-

- فمدير المدرسة كاف ، كاف وبكامل ما تحويه هذه الكلمة من معاني (التجربة الثانية) فهو أول الحاضرين وآخر المنصرفين يشعر . وكأنه قبطان سفينة يود لها ولمن فيها النجاة والسلامة . لذا فقد كانت أهدافه واضحة وقد وضع أهداف المدرسة أمام الجميع ليشعروا جميعاً بمدى المسئولية ..

- وقد أشرك الوكلاء وكلف كل منهم بالعمل المطلوب منه .

- ودائماً كان يجتمع مع التلاميذ ليتعرف على مشكلاتهم الدراسية وكيفية وضع الحلول لها .

- وكثيراً ما كان يأتي إلينا في الفصول يجلس حوالي ربع الساعة أو يزيد ثم ينصرف مشجعاً ومهتماً على حسن الأداء ويسجل ذلك كتابياً .

- كثيراً كان يجلس إلى العمال ويتحدث معهم عن المشاكل التي تواجههم والعمل الجاد على حلها جندياً .

- أما عن العلاقات الإنسانية فقد كانت على خبز ما يرام . لأن الجميع يعملون كأمرة واحدة . والجميع مسئول عن تحقيق هدف عام وهو النهوض بالمدرسة والارتقاء بها إلى أعلى مستوى . (التجربة الثانية) .

### - ديمقراطية الإدارة :-

- فقد كان يشرك جميع أفراد أسرة المدرسة من وكلاء ومدرسين وأولاد ومدرسين وإداريين وعمال وإيحاءات وطلبة وكتلة عظمى الآباء ، فقد كانت تعقد الاجتماعات حيث تناقش فيها أهداف المدرسة ووسائل تحقيق هذه الأهداف مناقشة ديمقراطية تبادل فيها الآراء حتى يسود الزايم الضائب .

### - جهادية القيادة :-

لم يكن أحد يشعر أن المدير منفرداً بالسلطة أو أنه كان يصدد الأوامر فقط بل كل من يشركه الجميع في الواجب والقيادة .

### - الطمأنينة النفسية :-

فقد كان كل فرد يشعر بنفسه ، ويشوق كل فرد في زميله ويسود المدرسة جو الطمأنينة والاستقرار النفسي . وتسود العلاقات الإنسانية . لذا فقد كان التعاون صادقاً وثقافياً وتحقيقياً ، فقد كان الجميع يقبلون على العمل حباً فيه لذاته كواجب والرضا للضمير الإنساني لا خوفاً من عقاب أو رغبة في ثواب أدى كل ذلك إلى رفع كفاية المدرسة الإنتاجية .

- ساد المدرسة جو إنساني يعمل بين أعضائه أسرة المدرسة مدير ، وكلاء ، مفتوسين ، أولاد ، مدرسين ، إداريين ، عاملين ، تلاميذ ، مجلس آباء ، وكذلك البيئة المحيطة بالمدرسة التي شاركت مشاركة فعلية في تحسين جو العلاقات الإنسانية داخل المدرسة .

- زاد التحصيل العلمى لتلاميذ المدرسة مما أدى إلى تفوق الكثير منهم  
لدرجة أن المدرسة قد أحتلت المركز الثانى على الإدارة التعليمية من بين احدى  
عشرة مدرسة . ومن خلال الأستمارات (الاستبيانات) التى وزعتها الباحث على  
جميع العاملين بالمدرسة ، وفى ضوء المقابلات الشخصية التى تقام بها بالبحث  
مع جميع الفئات داخل المدرسة . وجد الباحث ما يميز المدير الجديد صاحب  
التجربة الثانية عن المدير الأول صاحب التجربة الأولى ؛ التركيز على النواحي  
التالية :-

- حرص المدير على طبيعة العلاقات التفاعلية ونوعيتها داخل المدرسة  
ومع المجتمع ؛ ومحاولة ربط العاملين بعضهم ببعض .

- أستخدم المدير عنصر الترقيات كأداة لعقاب المدرسين أو ثوابهم  
بغية ضمان إنجاز المهام المطلوبة على الوجه الأفضل .

- الزيارات المتكررة للفصول على مدار السنة ، ولرؤيته بالإنجيباني  
بتحصيل التلاميذ ونتائجهم آخر العام ، ودخول الفصول وسماع شكوى التلاميذ .

- حل مشكلات أعضاء هيئة التدريس أولاً بأول مع الجلوس معهم  
أثناء فترة الفسحة والتفاعل معهم بطريقة مباشرة .

- السماح لأعضاء هيئة التدريس بالاعتذار عن العمل والخروج في  
الحالات الطارئة مما يزيد من انتمائهم للعمل وحبهم له والمحرص على أداء  
الواجب .

- الأسلوب الذى يتبعه المدير فى تهيئة ظروف الراحة للمدرسين  
وانعكاس ذلك على التلاميذ ؛ فكان من أهم أسباب رضا التلاميذ عن مدرسيهم .

- التنسيق بين المدرسين وأولياء الأمور فى معالجة مشكلات التلاميذ .

— الحزم في اتخاذ القرارات المناسبة في التوقيت السليم عند حلول بعض المشاكل

— معالجة المشكلات التي تطرأ يومياً بطريقة إنسانية وهادئة ؛ وعدم تصعيدها إلى الجهات المسئولة (القانونية) .

— تقدير الجهد المبذول وطرح خبرته بأسلوب يمكن أن يفيد الآخرين

— أن يكون هو القدوة الحسنة حتى يقتدى به جميع العاملين معه .

— شخصيته واضحة وعلاقاته جيدة حقاً ؛ ويلجأ جميع المدرسين إليه في معظم مشكلاتهم لأنه يركز على العلاقات الإنسانية ويعتمد على الصراحة في توجيههم .

— تشجيع المدير في تنظيم بعض المسابقات مما يؤدي إلى زيادة التنافس الشريف بين التلاميذ ، وإشرافه على النشاط المدرسي .

— حضور إجتماعات اتحاد الطلاب .

— الحرص على مصلحة التلاميذ .

— بحث على التعاون بعضنا بعضاً .

— يستمع إلينا وإلى مشاكلنا ؛ بمعنى أن يسمع للتلاميذ وأن يهتم بمشاكلهم الخاصة .

— أن يعتبر التلاميذ كأبنائه .

— أن يكون عطفياً سمحاً ينطق بوجهه بالسعادة والإشراف ؛ بمعنى أن يكون بشوشاً مما يجلبه سبباً للعاملين معه .

- المرونة نسبياً في إدارة وتنظيم مدرسته .
  - اعطاء فرصة كاملة للتلاميذ للتحدث والسماع لهم .
  - البت في الأمور بطريقة مباشرة وسريعة بعد الحصول على معلومات كافية للموضوع أو الشكوى المطروحة .
  - عدم إستخدام العصا في إدارة وتنظيم المدرسة ، ولكنه يستخدم عقله .
  - تقديم النصيحة دون التثريق بين شخص أو آخر .
  - نوعية العلاقات داخل المدرسة قائمة على الاحترام والزمالة والأخوة والتقدير والخوف على مصلحة المدرسة ؛ بمعنى يتطلب نجاح العملية التعليمية تعاون العاملين بها ، على ذلك يجب أن تكون نوع العلاقة بين مدير المدرسة والعاملين بها علاقة تعاون وأخاء ومحبة وأن يشعر كل فرد بالمدرسة بأهميته في العملية التعليمية وأن المدرسة ملك له وبالتالي يزيد الإنتماء لها .
  - إلزام المدير والعاملين معه كل في حسب لودته فيما يتعلق بالحقوق والواجبات .
  - ألا يكون متسبباً أو متزمتاً بل يكون وسطاً بينهما .
  - السباحة واللين والحزم بغير عنف أو أذى .
  - تشجيع التلاميذ على المذاكرة .
- من الملاحظ أن مدير التجربة الثانية يدير مدرسته بأسلوب إنساني قائم على الحب المتبادل واحترام كل واحد للآخر ، فالمدرسة كلها أسرة واحدة ربهها هو مدير المدرسة وأفرادها المدرسون والعمال ؛ والحب المتبادل هو سبب تماسك هذه الأسرة والجميع يعمل بخلص وحب للعمل في سبيل حسن سير العملية التعليمية .

إن العلاقة مع المدير (الأول) تختلف عن مثلتها مع المدير الثاني ، فالسابق (الأول) كان الجميع يعمل من أجل أن يرضيه فقط ، وليس من واقع ضمير كل منهم ، ولكن كروتين فقط حتى لا يتعرض للمساءلة ، أما المدير الحالي فالأمر مختلف فهو يحترم كل العاملين معه ويتعامل مع أفراد الجماعة وكأنهم أخوة ، فأصبح العمل يسير على أحسن وجه والجميع يعمل من واقع ضميره ولا أحد يحاسبه غير الله وضميره ، وأصبحت الحصص لها مذاقاً خاصاً لدى المدرسين وبالتالي الكل يحترم المدير الآن دون نفاق أو رياء . وهذا الفرق بين المدير المتسلط والمدير الديمقراطي .

وبصفة عامة ، يمكن تلخيص أسباب تفاوت أداء التجربة الأولى عين التجربة الثانية نظراً لتغير مديريها في العاملين المتتاليين ١٩٨٤/٨٣ - ٨٥/٨٤ في النقاط الآتية : العلاقات الإنسانية الطيبة والمناخ العام للمدرسة ، ومدى رضا العاملين عن مدير المدرسة وعدم رضاهم عنه ، إكتشاف حاجات العاملين ومدى أشباعها وتحقيق أهداف المدرسة ؛ ديمقراطية الإدارة والمشاركة في اتخاذ القرار وجماعية القيادة ، توفير الضمانات النفسية ، استخدام الشدة والعصا في إدارة وتنظيم المدرسة ، وما مدى توافر الثقة بين العاملين وأخيراً التصديق قبل التثبيت .

• رأى الباحث - بعض الإقتراحات التي يجب أن توضع في الاعتبار :

في ضوء الاستبيانات التي أعدها الباحث والمقابلات الشخصية ، وفي ضوء البحث موضوع الدراسة يمكن اعتبار التجربة الثانية كبنموذج يمكن للمدبري المدارس الثانوية أن يعتبروها مؤشراً وموجهاً لهم في إدارة وتنظيم مدارسهم عن طريق الإدارة العلمية الرشيدة ... بالإضافة إلى ذلك يمكن أن يسود المناخ التعليمي المحبب لدى العاملين في الجدل التعليمي ؛ ذلك يقتضي من المدير الذي تقع عليه مسؤولية القيادة عدة مسؤوليات منها : (١) تعزيف

العاملين بأهداف المدرسة . (٢) توضيح دور كل فرد لوجماعة في 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 السليمة وخلق روح العمل الجماعى بينهم .

ان المدير يمكن أن يكون ناجحاً عندما يبرز كل مجهوداته في النشاطات الإنسانية مثال ذلك :

فهم الذات :

وإقامة مناخ مفتوح ؛

وإقامة الإتصالات ؛

وإدارة الصراع ؛

وتوضيح أدوار ؛

اتخاذ القرار ؛

واعطاء الاهتمام لكل فرد وقدرته على التغيير ؛

والقدرة على اتخاذ الاجراءات لحل المشكلات

على أن التطبيق الفعلى للعلاقات الإنسانية إنما يستلزم من المدير أن يضع في أعتباره عدة متطلبات أساسية منها :

(أ) فهم الذات : ويتضمن فهم دوافع الأفراد وميولهم واتجاهاتهم ونواحي القوة والضعف في سلوكهم فيما يتعلق بتفاعلهم مع الآخرين ؛ (ب) تكوين فلسفة خاصة تجاه العاملين كبشر ؛ ويتضمن ذلك أعتناق مجموعة من القيم والمعايير الأخلاقية التى تؤكد الإنمان وكرامته وآدميته ؛

(ج) تحديد موقف خاص في العلاقات الإنسانية ؛ ويتضمن ذلك تقويم للمشكلات الإنسانية في مجالات العمل والمشاركة في حلها ؛

(د) الموازنة بين الاحتياجات الإنسانية ومتطلبات العمل التربوي وذلك في إنساق وتوازن بينهما دون غلبة أحدهما على الآخر أو تبعية أحدهما الآخر ؛

(هـ) 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 مسؤولية المدير المنفذ .

ويستطيع مدير المدرسة 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 المدرسين . وأولياء الأمور ، كذلك يحاول أن يفهم اللوائح الخاصة بشئون التعليم بدلاً من التركيز على المناهج والمعدات الفيزيقية . بمعنى أن يتداخل ويتعايش في جو المدرسة . ومن هنا يكون أداة مؤثرة وموجهة لشئون المدرسة .

وفي مجال العلاقات الانسانية يرى الباحث بعض النقاط التي يجب مراعاتها في مدير المدرسة منها :-

- يراعى في تعيين المدير أن يكون معداً وجاهزاً نفسياً أولاً وقبل كل شيء لتحمل أعباء العمل الموكول إليه .

- أن يأخذ التأم على العمل في عين الاعتبار العوامل الإنسانية كحوافز وأسباب ثانوية تساعد على رفع الكفاية الإنتاجية :-

- يجب أن يعقد اختباراً على درجة عالية جداً في العلاقات الإنسانية لمن سيقومون على الأعمال القيادية .

— يجب أن نحل مشاكل القائمين على الأعمال حتى يكونوا جاهزين لحل مشاكل الآخرين لأن فاقد الشيء لا يعطيه .

— على القائمين على الأعمال أن يوضحوا أهداف مدرستهم ، وأن تكون هناك خطة مرسومة يجب تنفيذها من الجميع في وقت واحد وبالتزام تام للوصول للهدف النهائي .

كذلك يجب على المدير ما يأتي :-

— التشجيع المستمر . والقلرة على المدح والثناء والتقدير لأجل تغيير السلوك . To stimulate appreciation to change behavior ولأجل أداء أفضل ، وأنتقاء العناصر الطيبة من أعضاء هيئة التدريس (تربية قيادات) ، كذلك من التلاميذ واكتشافها وتنميتها .

— يجب على المدير أن يكون بشوشا دائم الابتسامة Keep Smiling ، وأن يمتلك خفة الظل Sence of humor .

— عدم قبول الهدايا كهدايا ، والنزاهة ، والعفة ، وسمو النفس Self-Esteem

— أن استقرار وثبوت المدير في تصرفاته (الاتزان الانفعالي) Emotional Stability يساعد على تنمية الولاء والثقة به من جانب مرؤسيه . بل ومما يساعد على تنمية التضامن من بين مرؤسيه ألا ينغمس في علاقات بعضهم مع بعض .

— ويظهر دور المدير عندما ييسر طريقة الإتصال بالأفراد العاملين معه بطريقة واضحة وفي تحديد وشرح دقيق Precisely لكل فرد في تحديد وظيفة معينة له ، . ؟ ؟ What the Specifics of the Job are ؟ ، وكذلك معرفة

كيف يتصرف الأفراد ؟ ، How People behave ، وكيف يفكر الأفراد . ومدى أستيعابهم وفهمهم للإطار العام للأداء اليومي ... وبمجرد أن يتم هذا

الفهم، يبدأ المدير في تيسير وتوفير الوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف المنشودة.

— بوصفك في مركز قوة Authority أو تمتلك قوة التأثير، Position of power يجب مراعاة الدقة في اختيار الألفاظ وأن تكون في إطار خلقي، استخدام اللباقة في الحديث مع الأعتبار أنك تربي عقولاً بشرية ولك تأثير على العاملين معك وأثر في توجيه حياتهم أي هندسة بشرية Human Engineering أوحتراماً لهذا العقل البشري . ومن ثم يجب معالجة Handles المشكلات بالطريقة المناسبة .

— ضرورة أن يعرف المدير خصائص المتعلم (التلميذ) الذي يتعامل معه وفي ضوء المراحل العمرية المختلفة، وكذلك خصائص أعضاء هيئة التدريس؛ والعاملين معه في الحقل التعليمي .

— ضرورة أن يحقق المدير التوافق Compromise بين متطلبات المدرسة وحاجات العاملين؛ وتحقيق الذات؛ ومتطلبات العمل، وبين البناء الخلقي للتلاميذ .

— من المهم جداً أن يدرك مدير المدرسة حاجات التلاميذ ويقدرها لأجل Need of assessment of students أن يسهل التعامل معهم، ومعرفة رغباتهم وطموحاتهم، وشخصية كل تلميذ .

Need disposition, aspirations and Personality .

— يجب على مدير المدرسة أن ينمي في نفسه (داخله) وعند كافة العاملين معه بعض المفاهيم الآتية :-

— فهم الذات .

— التوجيه الذاتي .

— التحكم الذاتي .

- التقويم الذاتي .
- الاحساس بقيمة الذات .
- الدافعية الذاتية .
- الإدارة الفعّالة .
- السواء .
- تنمية روح التعاون بين الفئات .
- المسئولية والطموح .
- الحساسية .
- يجب أن يتضمن الموقف التعليمي النواحي الآتية :
- الجهود المتبادلة .
- وجود عامل الثقة المتبادل .
- العمل التعاوني .
- يجب على مدير المدرسة أن يتبع أسلوب التوجيه غير المباشر بدلا من التوجيه المباشر .
- يجب على مدير المدرسة أن يعرف جيداً ما يقوم به فعلا ؛  
وبعد ذلك يعرف ما ينبغي أن يقوم به ؛  
أيضاً يبحث عن ما ينبغي أن يكون ؛

كذلك ينبغي أن يعرف التوقعات والادراكات عن نفسه ؛ وغن الآخرين أثناء التفاعل الاجتماعي ، حتى يتم الانسجام بينهم ، مع معرفة الحقوق والواجبات وتحديد اللور المطلوب للمدير والعاملين معه في المدرسة .

– ويجب على مدير المدرسة أن يؤمن أنه لا توجد طريقة واحدة أفضل من الأخرى في إدارة وتنظيم المدرسة ، وإنما تعتمد على الموقف .