



دور العلاقات الإنسانية ودورها في تحقيق فعالية الإدارة التربوية

د. سعيد أصيل

المركز الجهوي لمهن التربية والتكوين بجهة الدار البيضاء - سطات



- مقدمة

عرفت المنظومة التربوية المغربية العديد من الإصلاحات، منذ فجر الاستقلال، نظرا لكون التعليم يعد الاستحقاق الثاني بعد الوحدة الترابية للمملكة. لذا، ركزت التوجهات الرسمية لوزارة التربية الوطنية، على المؤسسة التربوية كنواة ومحور يجب أن ينطلق منه كل تغيير حقيقي يشهده جميع المهتمين بالحقل التربوي.

فمنذ تكوين اللجنة الرسمية لإصلاح التعليم سنة 1957 م، مروراً باللجنة العليا لإصلاح التعليم سنة 1958 م، فمناظرة المعمورة سنة 1964 م، ومشروع إصلاح التعليم بإفان سنة 1980 م، ثم اللجنة الوطنية المختصة بقضايا التعليم سنة 1994 م، وصولاً إلى الميثاق الوطني للتربية والتكوين سنة 2000 م، والبرنامج الاستعجالي 2009 م/2012 م، وأخيراً الرؤية الاستراتيجية 2015 م/2030 م؛ خلال كل هذه المحطات، حاول المغرب تطوير نظامه التربوي، وجعله قاطرة للتنمية الاجتماعية والاقتصادية والسياسية. وفي هذا السياق، حظيت الإدارة التربوية بحيز مهم من هذه المحاولات الإصلاحية؛ حيث أصبح مدير(ة) المؤسسة التعليمية، عنصراً فاعلاً في المنظومة التربوية، بعدما كان مجرد موظف يسهر على تنفيذ التعليمات والبرامج والمناهج. كل ذلك حتم على المدير(ة) التربوي(ة) الإلمام بأساليب التدبير الحديث؛ القائم على التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة والتقييم... فضلاً عن تهيئة المناخ المساعد على حفز الأفراد والعاملين في المؤسسة، والرفع من مستوى الرضا الوظيفي لديهم، ودفعهم إلى المشاركة في تحقيق أهداف المؤسسة، وأداء وظيفتها التربوية والاجتماعية.

ومن ثم فالمدير(ة) التربوي(ة) مطالب بالإلمام بعلوم السلوك الإنساني، والتواصل الفعال باعتباره أحد الدعام التي تستند إليها الإدارة الحديثة. ونظراً لكون المؤسسة التعليمية مجتمعاً مصغراً، تتفاعل فيه مجموعة من الأطراف (الإداريون المدرسون، المتعلمون، أولياء الأمور...)، فإن الإدارة التربوية، مطالبة بالتدبير الحكيم للعلاقات التي تربط بين كل هذه المكونات، لتفادي كل النزاعات والظواهر السلبية التي قد تظهر في المجتمع المدرسي؛ كالعنف بكل أشكاله، والفشل الدراسي، والتسرب والهدر المدرسيين... وكل ما يمكن أن يعيق تحقيق المؤسسة لأهدافها ووظائفها. إن الإدارة التربوية الفعالة تشكل حجر الزاوية في تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، من خلال مجموعة من الوظائف التقنية والفنية، التي تقوم بها لتوفير الظروف الملائمة والمناخ المدرسي المساعد على تحسين جودة التعليم والرفع من نسب النجاح المدرسي. هذا الأمر لن يتأتى إلا بحسن تدبير واستثمار الموارد البشرية، وتهيئة الظروف المادية والمعنوية للمدرسين والعاملين بالمؤسسة، وتحفيزهم، قدر الإمكان، لتحقيق الرضا الوظيفي والرفع من مستوى فعاليتهم وانخراطهم وتحسين أدائهم المهني.

والدارس لواقع الإدارة التربوية في المغرب، بكل مستوياتها، يجد أن جل المديرين للمؤسسات التعليمية، يعتمدون الأسلوب التقليدي؛ القائم على التطبيق الحرفي والروتيني للقوانين والتعليمات والمذكرات... دون الاهتمام بالجوانب النفسية والمعنوية لمختلف أفراد المجتمع المدرسي، وتوفير مناخ مدرسي مناسب للتعليم.

من هنا يتبين أن المؤسسة التعليمية مجتمع مصغر، تربط بين مكوناته مجموعة من العلاقات الرسمية، القائمة على القوانين المعمول بها، في حين تغيب، بشكل كلي أو جزئي، تلك العلاقات غير الرسمية (الإنسانية). فكيف يمكن للعلاقات الإنسانية أن تؤدي دوراً أساسياً في حسن تدبير المؤسسة التربوية وتطوير أدائها وتحسين المناخ التربوي داخلها؟.

- مدخل مفهومي

1- العلاقات الإنسانية:

من الناحية اللغوية:

يتكون هذا المصطلح من كلمتين هما: العلاقات، والإنسانية.

فالعلاقات (جمع علاقة)، وتعني في قاموس المعجم الوسيط: "الصداقة والحب اللازم للقلب وما تتبلغ به البهائم من الشجر وما يكتفى به من العيش وما تعلق به الإنسان من صناعة وغيرها، و(في علم البيان) المناسبة بين المعنى الأصلي والمعنى المراد في المجاز والكناية"¹

العلاقات جمع علاقة، بفتح العين، وورد في لسان العرب لابن منظور أن علق بالشيء علقا أي نشبت فيه، وعلق الشيء علقا، وعلق به لزمه.²

أما **الإنسانية** فتعني: «الإنسانية خلاف البهيمية، وهي جملة الصفات التي تميز الإنسان أو جملة أفراد النوع البشري التي تصدق عليها هذه الصفات»³

الإنسانية حسب معجم المعاني الجامع: "مصدر صناعي من إنسان، وهي مجموع خصائص الجنس البشري التي تميزه عن غيره من الأنواع القريبة، ضد البهيمية أو الحيوانية"⁴

من الناحية الاصطلاحية:

كما هو الحال في مجال العلوم الإنسانية، لا يوجد تعريف شامل للعلاقات الإنسانية ويرجع ذلك إلى اختلاف زاوية نظر الباحثين. وفيما يلي، بعض التعاريف الواردة في شأن العلاقات الإنسانية:

تعرف العلاقات الإنسانية في "معجم مصطلحات العلوم الإدارية" بأنها: "العلاقات التي تنطوي على خلق جو من الثقة والاحترام المتبادل والتعاون بين أصحاب العمل والعمال كما تهدف إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة الإنتاج"⁵

وحسب كيت ديفيز (K. Davis): "العلاقات الإنسانية هي فن وعلم، تهدف إلى تحقيق التكامل بين الناس في موقف العمل يدفعهم إلى العمل معا بشكل منتج ومتعاون، فيه رضا اقتصادي ونفسي واجتماعي"⁶

كما عرفها كل من حسين منصور ومحمد مصطفى زيدان أنها: "تنظيم علاقة الفرد بمجمعه الضيق أو الواسع؛ بحيث يمارس نشاطه فيه، مع المحافظة على مقومات السعادة والإشباع والتوافق"⁷

والعلاقات الإنسانية في مجال العمل الإداري: «هي اندماج الأفراد في موقف العمل بطريقة تحفزهم على العمل معا بما يحقق إنتاجية أعلى، مع تحقيق تعاون بينهم، وإشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية والاقتصادية»⁸.

1 - مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، مكتبة الشروق الدولية، الطبعة 4، المجلد 1

2 - لسان العرب، باب القاف، فصل العين.

3 - مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، دار المعارف، القاهرة 1972م، ص 531

4 - مجمع اللغة العربية (مراجع سابق)، الموقع الإلكتروني (<https://www.almaany.com>)

5 - أحمد زكي بدوي "معجم مصطلحات العلوم الإدارية" دار الكتاب المصري، الطبعة الثانية، 1414/ 1994م، القاهرة، ص 450

6 - أحمد إبراهيم أحمد "تحديث الإدارة التعليمية" مكتبة المعارف الحديثة 1422هـ / 2002م، الإسكندرية، ص 450

7 - حسين منصور ومحمد مصطفى زيدان "سيكلوجية الإدارة المدرسية والإشراف الفني التربوي" مكتبة غريب 1976م، القاهرة، ص 31

8 - عمر عبد الرحمان، عبد الباقي "العلاقات الإنسانية" مكتبة الأنجلو المصرية 1971م القاهرة، ص 7

وسنعتبر، إجرائياً، أن العلاقات الإنسانية هي عملية التنسيق بين جهود الأفراد المختلفين من خلال إيجاد جو عمل يحفز على الأداء الجيد، والتعاون بين الأفراد؛ بهدف الوصول إلى إنتاج أفضل بما يضمن إشباع رغبات الأفراد الاقتصادية والنفسية والاجتماعية، وتحقيق أهداف المؤسسة التربوية؛ وذلك من خلال:

- ✓ تنمية روح التعاون بين الأفراد والمجموعات في محيط العمل (المؤسسة التعليمية)؛
- ✓ تحفيز الأفراد والمجموعات على الإنتاج (العاملين بالمؤسسة التعليمية)؛
- ✓ تمكين العاملين من إشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية؛
- ✓ الاهتمام بالعنصر البشري أكثر من الجوانب المادية؛
- ✓ إثارة دوافع العاملين بالمؤسسة، من أجل انخراطهم في تحقيق أهداف المؤسسة؛
- ✓ التوفيق بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين بها...

2- المناخ المدرسي:

حسب موس و آنسل (MOOS AND INSEL): "المناخ المدرسي بيئة اجتماعية مشبعة بالتفاعلات الإنسانية مع الجوانب الفيزيائية للبيئة، وتتضمن جانبا ماديا (الجغرافي)، جانبا سلوكيا (مكونات سلوكية)، جانبا تنظيميا (حجم الضبط ومداه)، مؤثرات شخصية (السن، القدرات)، وأبعاد وظيفية (تأكيد البيئة لسلوكيات معينة)."⁹

كما عرفه كل من هوي وميسكل (2005) / HOY AND MISKEL أنه: "مجموعة من الخصائص الداخلية، التي تميز مدرسة ما عن غيرها، والتي تؤثر في سلوك كل عضو فيها".¹⁰

إجرائياً سنعتبر المناخ المدرسي: مجموعة من الخصائص والقيم والسلوكيات التي تتسم بها بيئة العمل، والتي تؤثر في سلوك الفرد تجاه نفسه والآخرين، وتمثل في الانطباع العام، أو الصورة الذهنية المتكونة لدى المدرسين والإداريين والمتعلمين عن مؤسستهم، والعلاقات التي تربط بين مختلف أفراد المجتمع المدرسي.

3- تطوير الأداء:

يتشكل هذا المصطلح من كلمتين: تطوير، والأداء.

كلمة تطوير تعني:



في اللغة:

تطوير: مصدر طور، تطويراً؛ وطور الشيء، نقله من طور إلى طور، أي من حال إلى حال. ومنه تطوير الصناعة، تعديلها وتحسينها إلى ما هو

أفضل، وتطوير التنظيم؛ تجديد شباب الإدارة.¹¹

9 - عياش صباح " واقع المناخ المدرسي السائد بالمؤسسات التربوية، وعلاقته ببعض التغيرات " مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 12/ سبتمبر 2013، جامعة

وهران (الجزائر)، ص 38

10 - عياش صباح (مرجع سابق)، ص 38

11 - مجمع اللغة العربية (مرجع سابق)

وفي الاصطلاح:

التطوير يعني: «التغيير التدريجي الذي يحدث في تركيب المجتمع أو العلاقات أو النظم أو القيم السائدة فيه»¹²
التطوير هو: " التحسين وصولاً إلى تحقيق الأهداف المرجوة بصورة أكثر كفاءة"¹³

وكلمة أداء تعني:

في اللغة:

أداء: مصدر أدى، أدى واجبه؛ أي أنجزه وأكمله. وفي مقابل القضاء؛ يعني إتيان العمل المكلف به في الوقت لا في خارجه. والأداء مصطلح مستخدم من الكلمة الإنجليزية "TO PERFORM" والذي اشتق بدوره من الفرنسية القديمة "PERFORMER" والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل"¹⁴.

وفي الاصطلاح:

الأداء هو تحقيق الأهداف التنظيمية مما كانت طبيعة وتنوع هذه الأخيرة. هذا التحقيق يمكن أن يفهم في الاتجاه المباشر " النتائج " أو بالمفهوم الواسع للعملية التي تؤدي إلى النتائج (عمل)"¹⁵

الأداء هو تنفيذ العامل لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الفرد بالمنظمة"¹⁶.
أما إجرائياً فنقصد بتطوير الأداء تزويد الإداريين بالمهارات والكفايات التي تساعدهم على تحسين أدائهم في العمل ورفع مستوى كفاءتهم في مواجهة المشاكل الإدارية، وتوفير المناخ المدرسي الملائم بهدف تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية.

4- الإدارة التربوية:

يتألف هذا المصطلح من كلمتي: الإدارة والتربوية.

تعني كلمة إدارة:

في اللغة:

من فعل أدار بمعنى حرك، أي احتوى على الحركة والتشغيل ومن ثم تحقيق النتيجة"¹⁷

وفي الاصطلاح:

حسب الموسوعة الإعلامية للإدارة هي: "تلك العملية التي تختص بتوجيه الجهود المشتركة، المنظمة لتحقيق بعض الأهداف، فهي بمثابة مدخل لمعالجة المواقف والمشكلات الإدارية بأسلوب علمي، يستخدم وسائل التعريف والتحليل والقياس والتجربة والبرهان"¹⁸
ويعرف علي السلمي الإدارة: "ذلك النشاط الإنساني الهادف إلى تحقيق نتائج محددة ومرغوبة باستخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة أفضل استخدام ممكن، في ظل الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية السائدة في مجتمع ما"¹⁹.

12 – المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، الموقع الإلكتروني (https://hrdiscussion.com)

13 – المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية (مرجع سابق)

14 – مجمع اللغة العربية (مرجع سابق)

15 – المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية (مرجع سابق)

16 – المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية (مرجع سابق)

17 – محمد حافظ حجازي، المنظمات العامة-البناء-العمليات-النمط الإداري، القاهرة طيبة للنشر، 2002م، ص 22

18 – محمد منير حجاب، الموسوعة الإعلامية، م2، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2003م، ص 164

تعني كلمة تربية:

نسبة إلى تربية، وتعني: "ربى بمعنى نشأ، وربا بمعنى نما وزاد، وربى يربي بمعنى غذى يغذي ونمى ينمي. فالتربية إذا، هي سيرورة قصدية تهدف إلى تنمية القوى العقلية والجسدية والخلقية للإنسان، ويتم داخل مؤسسة قد تكون المدرسة أو الأسرة. والتربية نشاط قصدي يهدف إلى تنمية الإنسان وإدماجه في المجتمع والمحيط العام"²⁰

الإدارة التربوية:

عرفت الإدارة التربوية على أنها: "تنظيم جهود العاملين وتنسيقها لتنمية الفرد تنمية شاملة في إطار اجتماعي متصل به وبدويه وبيئته"²¹. وقد عرفت الإدارة التربوية، كذلك، باعتبار أنها "علم وفن تسيير العناصر البشرية داخل المؤسسات التعليمية ذات الأنظمة واللوائح، التي تهدف لتحقيق أهداف معينة، بوجود تسهيلات وإمكانيات مادية في زمان ومكان محددين"²² كما عرفت بـ "مجموعة من الإجراءات والأساليب التي تستخدم في صورة عمل منظم ومنسق، لتنفيذ السياسة التربوية للمجتمع"²³.

التعريف الإجرائي:

الإدارة التربوية هي الطاقم (الأطر الإدارية) الإداري الذي يسهر على تدبير شؤون المؤسسة التعليمية، من خلال التنسيق بين مختلف العاملين به، تحت إشراف المدير باعتباره قائدا ومديرا تربويا، ورئيسا للمؤسسة.

- المبحث الأول: العلاقات الإنسانية في الإدارة التربوية:



تشكل الفعالية الإدارية الركيزة الأساس في تحقيق أهداف أي مؤسسة أو منظمة بشكل عام، والمؤسسة التعليمية بشكل خاص، إذ تسهم في إنجاح العملية التعليمية – التعليمية، بفضل إدراكها لوظائفها، وحسن تديرها واستثمارها لمواردها البشرية، فضلا عن تهيئة الظروف المادية والمعنوية للعاملين، وذلك بالاستناد إلى العلاقات الإنسانية.

فالإدارة وظيفة إنسانية إلى جانب كونها عملا فنيا، ويعتمد نجاحها على روح التعاون والتفاعل الإيجابي بين مختلف مكونات المجتمع المدرسي، وقدرة المدير (ة) التربوي (ة) على توظيف قدرات وطاقات كل العاملين بالمؤسسة وشركائها، وتوجيهها لتحقيق أهداف المؤسسة من جهة وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، من جهة أخرى.

فما المقصود بالعلاقات الإنسانية في الإدارة التربوية؟ وما الأسس التي تقوم عليها؟ وما أهميتها في تجويد أداء الإدارة بالمؤسسات التعليمية وتحسين المناخ المدرسي؟.

19 - محمد منير حجاب (مرجع سابق)، ص 167

20 - الدكتور العربي اسليماني، المعين في التربية، الجزء الأول، الطبعة التاسعة 2016 المطبعة والوراقة الوطنية، مراكش، ص 99

21 - عبد المجيد شفيق، الإدارة التربوية بين رهان الإصلاح وإكراهات الواقع، مجلة علوم التربية، العدد السابع والخمسون، أكتوبر 2013م، ص 52

22 - عبد المجيد شفيق (مرجع سابق)، ص 52

23 - دفاتر التربية والتكوين، العدد 11، (مفاهيم مفتاحية)، ص 130

الفرع الأول: العلاقات الإنسانية في الإدارة التربوية: السياق والأسس:

✚ ظروف بروز نمط العلاقات الإنسانية في الإدارة التربوية:

من المعلوم أن نشأة نظرية العلاقات الإنسانية في الإدارة ارتبط بالميدان الصناعي في بداية الأمر، فبعد أن شعر أصحاب الأعمال بأن مبادئ الإدارة الكلاسيكية السائدة في مؤسساتهم، بالرغم من حزمها وضبطها للعاملين، وبالرغم من الحوافز المادية المغرية التي تقدمها للعمال، قد أصبحت عاجزة عن المحافظة على مستوى جيد من الإنتاج، وبدأت المؤسسات الصناعية الكبرى تبحث عن البديل؛ الذي يضمن استمرار تدفق الإنتاج وفعالية العاملين. وقد كان لتجارب ألتون مايو وزملائه حول السلوك الإداري للعاملين في مصنع هوثورن HAWTHORNE دور كبير في اهتمام الفكر الإداري بعوامل الرضا الوظيفي وأسبابه؛ حيث أكدت دراستهم أن أثر الجماعة وزملاء العمل، وعاداتهم وأفكارهم وأحاسيسهم، تعتبر عوامل، على درجة كبيرة من الأهمية، في سير العملية الإدارية؛ حيث أكد مايو: "أن الإدارة عملية اجتماعية أكثر من كونها عملية ميكانيكية رسمية. وهذه العملية الاجتماعية تتكون وتتفاعل بتأثير العلاقات الشخصية وغير الرسمية بين جماعات العاملين" ²⁴

وأدى هذا الطرح للسلوك الإداري، فيما بعد إلى اهتمام علماء النفس وعلماء الاجتماع بالجوانب الإنسانية لعمليات الانتاج. ولم تعد الفعالية الاقتصادية التي روج لها **تايلور**، والتقسيم الجامد الذي اقترحه **فايول**، أو البيروقراطية الإدارية السلطوية التي طرحها **فيبر**، هي محور العملية الإدارية وأساسها، بل العلاقات الإنسانية والتفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين، وتلبية حاجاتهم النفسية والاجتماعية إلى جانب الحاجات المادية، وتعاونهم في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة التي ينتمون إليها. ²⁵

ومنذ أوائل العقد الرابع من القرن العشرين، اتجه محور الاهتمام في دراسة الإدارة التعليمية إلى ميدان العلاقات الإنسانية، على اعتبار أنها حجر الزاوية في نجاح الإدارة أو فشلها، ولذلك ارتبط مفهوم العلاقات الإنسانية بمفهوم الإدارة الديمقراطية، إذ أن القدرة على العمل مع الآخرين بطريقة بناءة هي السات الهامة التي يجب أن تتميز بها شخصية المدير (ة) التربوي (ة). ²⁶

✚ الأسس التي تقوم عليها نظرية العلاقات الإنسانية:

إذا كانت العلاقات الإنسانية هي مجموعة من الاتجاهات التي تهدف إلى تطوير العمل الجماعي داخل المؤسسة، وتجميع الجهود، وخلق نوع من التكامل بين العاملين؛ يشعر كل فرد من المجموعة بالراحة والرضا الوظيفي، مع الأخذ بعين الاعتبار قدراتهم وشخصياتهم، فإن هذه العلاقة لابد أن ترتكز على مجموعة من الأسس والمبادئ:

أعلى مستوى الإدارة بشكل عام:

يتفق الباحثون في مجال العلاقات الإنسانية، على أن أهم الأسس التي تقوم عليها هذه العلاقات في الفكر الإداري المعاصر تتلخص في الآتي: ²⁷

✓ العلاقات الإنسانية الجيدة، هي نتيجة لاستخدام الإداري لخبرته، وتقديره الصحيح للأمور وتطبيقه للمبادئ العامة للعلوم الإنسانية مثل علم النفس وعلم الاجتماع؛

✓ مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، مما يجعلهم أكثر حماساً وتفانياً في العمل؛

²⁴ - فاروق عبده فليو ومحمد عبد المحيد "السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية" دار المسيرة (ب.ت)، ص 109

²⁵ - فاروق عبده فليو ومحمد عبد المحيد، (مرجع سابق)، ص 63

²⁶ - الدكتور جودت عزت عطوي "الإدارة المدرسية الحديثة، مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العلمية" دار الثقافة للنشر والتوزيع 1435 هـ / 2014م، ص 109

²⁷ - محمد بن عايد المشاوية الدوسي "العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي والمعاصر" جامعة نايف العربية للعلوم، مركز الدراسات والبحوث، الرياض

- ✓ التواصل الفعال، باعتباره الجهاز العصبي للمؤسسة؛
- ✓ العمل بروح الفريق؛
- ✓ دوافع العاملين متعددة، على خلاف نظرة الإدارة العلمية في بدايتها التي كانت تعتبر أن الحافز الاقتصادي هو الحافز الوحيد؛
- ✓ مهارات العلاقات الإنسانية، يمكن تمييزها لدى العاملين بالتعليم والتدريب؛
- ✓ وضع مستويات عالية للأجور وساعات العمل وشروطه؛
- ✓ لا تكفي أن تكون الأسس عادلة، بل يجب أن يقتنع العمال بعادتها؛
- ✓ مد العمال بالمعلومات، والأسباب الرئيسة التي تبرر موقف الإدارة في معاملتها للأفراد على شكل معين؛
- ✓ العلاقات الإنسانية تؤثر بشكل كبير في علاقات الفرد بالآخرين (الفرد قلب العلاقات الإنسانية)؛
- ✓ تكوين الوظيفة الفاعلة، فالعلاقات الإنسانية توجد حيث يوجد العمل، ويقتضي ذلك قيام كل فرد بعمله على الوجه المطلوب؛
- ✓ الاعتراف بأهمية الحقيقة، فيجب التعامل مع الحقائق كما هي؛
- ✓ التحسين المستمر لأداء الأفراد والمجموعات عن طريق النمو وتنمية الذات؛
- ✓ إيمان كل فرد من الجماعة بقيمة الأفراد الآخرين، وبأن كل فرد له قدرته الخاصة؛
- ✓ احترام رغبات الآخرين وأخذها في الاعتبار؛
- ✓ رغبة كل فرد في الجماعة أن يسود الانسجام والتعاون بين أفراد المجموعة؛
- ✓ الثقة بالنفس ونبذ الغرور...

كما لخصها ديفر في أربعة مبادئ وهي: 28

- الكرامة الإنسانية أي احترام شخصية كل فرد من الأفراد العاملين في المؤسسة، بصرف النظر عن المركز الوظيفي الذي يشغله؛
- الفروق الفردية: أي الأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية بين العاملين عند التعامل معهم وعند توجيههم وحل مشاكلهم؛
- المصلحة المشتركة: تجعل الفرد ميالا للتجمع والتعاون مع الآخر ومشاركهم لتحقيق هذه المصلحة؛
- الحوافز: الفرد يسعى لمشاركة الآخرين والتعاون معهم، لكي يحصل على الحوافز أو العائد من وراء هذه المشاركة أو هذا التعاون.

ب- على مستوى الإدارة التربوية:

العلاقات الإنسانية في الإدارة التربوية، هي مجموعة من التفاعلات التي تمثل السلوكيات التربوية للإداري (ة) (المدير (ة) التربوي (ة))، تنبني على أسسها المعاملة الطيبة، والأخلاق الإسلامية الحميدة والقيم الكونية بينه وبين من يشرف عليهم، أو يتعامل معهم في الحقل التربوي (المجتمع المدرسي)، والتي من خلالها تتحقق الأهداف التربوية المخطط لها²⁹، وتقوم هذه العلاقة على:

28 - فاروق عبده فليو ومحمد عبد المحيد (مرجع سابق)، ص 104

29 - محمد بن عايد المشاوية الدوسي (مرجع سابق) ص 130

- ✓ الإيمان بقيمة الفرد: وهذا يعني أن يؤمن المدير (ة) التربوي (ة) بأن لكل فرد شخصية فريدة يجب احترامها، وأن الفرد العادي قادر، إذا أُتيحت له الفرصة، أن يفكر تفكيراً موضوعياً ويصل إلى قرارات رشيدة، قد تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة؛
- ✓ المشاركة والتعاون: وينبع هذا من الإيمان بأن العمل الجماعي، أجدى وأكثر قيمة من العمل الفردي؛
- ✓ العدل في المعاملة: ويعني هذا أن يعامل المدير أفراد المجتمع المدرسي معاملة تنسم بالمساواة والعدل، بعيدة عن التحيز والمحاباة؛ وذلك في إطار قدرات الأفراد وإمكاناتهم ومواهبهم، وإيماناً بمبدأ الفروق الفردية بين الأفراد، وتفاوتهم في المواهب والقدرات؛
- ✓ التحديث والتطوير: أي العمل على اكتساب عادات سلوكية في مجال العلاقات الإنسانية وتمييزها...

الفرع الثاني: أهمية تفعيل العلاقات الإنسانية في الإدارة التربوية:

العلاقات الإنسانية وتطوير أداء الإدارة التربوية:

تكاد تجمع معظم نظريات الفكر الإداري، بصفة عامة، والإدارة التربوية، بصفة خاصة، على تصنيف أنماط القيادة إلى ثلاثة أنماط وردت بأسماء مختلفة وهي³⁰:

- النمط الأوتوقراطي أو الفردي أو الديكتاتوري أو السلطوي أو الاستبدادي؛
- النمط التراسلي أو المتساهل أو التسبيبي أو الحر؛
- النمط الديموقراطي أو التشاركي أو الإنساني أو التعاوني.

كما تختلف السمات الشخصية للمدير حسب كل نمط من الأنماط الثلاثة، إذ يمكن تلخيصها في الجدول الآتي:³¹

نمط الإدارة	السمات الشخصية للمدير
الأوتوقراطي	قوة الشخصية، واستخدام السلطة في عملية التحكم والتهديد للعاملين؛ حب التحكم والسيطرة في جميع الأمور، مما ينتج عنه سلب الكثير من مسؤوليات الآخرين؛ عدم تقبل النقد، وعدم التراجع عن قراراته حتى لو كانت غير سليمة؛ التفرقة في المعاملة بين العاملين بالمؤسسة، مما يخلق الصراع والنزاعات...
التراسلي (المتساهل)	ضعف الشخصية، حيث تظهر شخصية أخرى قوية من العاملين وتوجهه وتتحكم فيه؛ التذبذب في اتخاذ القرارات؛ عدم الاهتمام بالمواظبة بسبب التسبب والفوضى؛ قلة اتخاذ القرارات؛ قلة التوجيه للعاملين ...

³⁰ - فاروق عبده فليح ومحمد عبد المجيد (مرجع سابق) ص، 231-232

³¹ - فاروق عبده فليح ومحمد عبد المجيد (مرجع سابق) الصفحات من 233 إلى 239 بتصرف

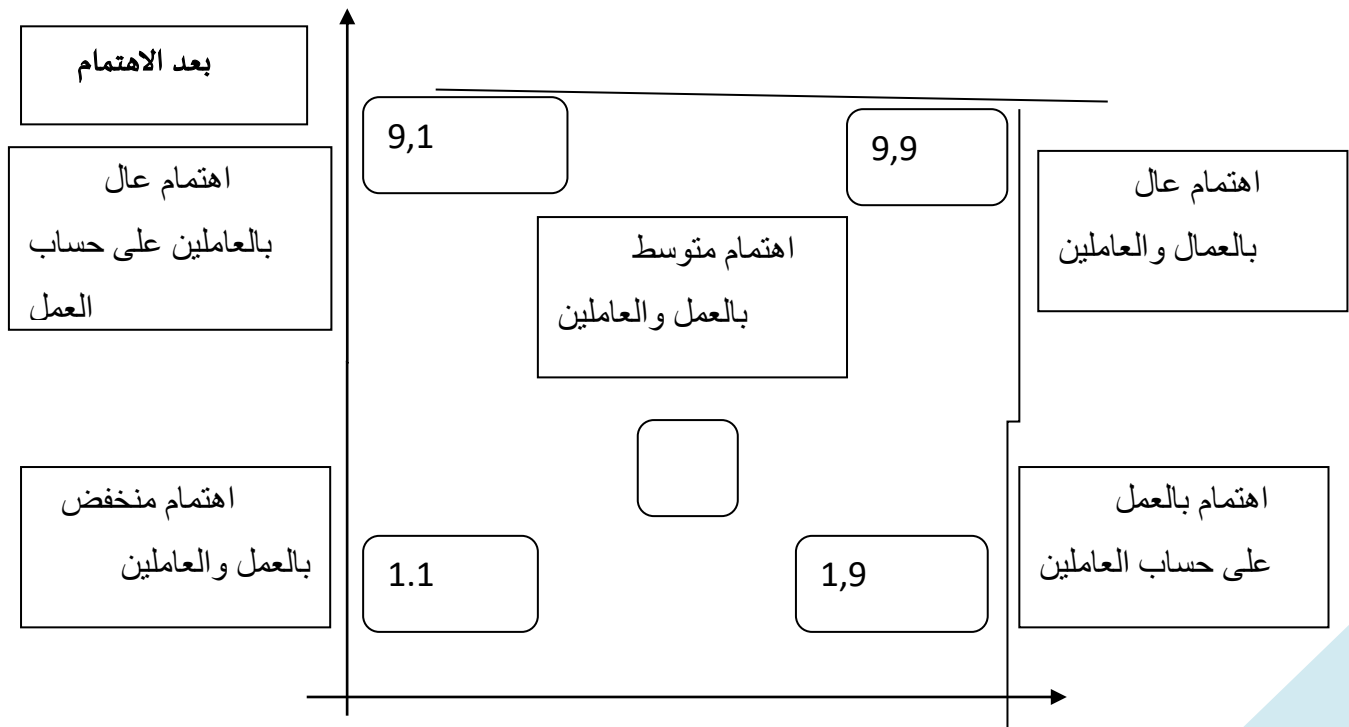
قوة الشخصية؛ تقبل النقد البناء، وذلك بإعطاء الفرصة لإبداء الرأي؛ الاعتراف بالفروق الفردية، ومراعاتها عند تحديد المسؤوليات والواجبات؛ احترام العاملين والاهتمام بمشكلاتهم الشخصية لمساعدتهم على إيجاد الحلول الملائمة؛ التعرف على اتجاهات العاملين في المؤسسة وميولهم، والاستفادة من خبراتهم؛ الاهتمام بالعلاقات الإنسانية والتواصل الفعال ...	الديموقراطي
---	-------------

ويتضح من خلال المقارنة بين الأنماط الثلاثة، أن النمط الديمقراطي هو الأكثر فعالية ونجاحاً في إدارة المؤسسات التعليمية، غير أن تفعيل هذا النمط يركز على أساسين لسلوك القائد، باعتبارهما محددين رئيسيين في العلاقات الإنسانية وهما:

- الاهتمام بالفرد أو العنصر البشري؛
- الاهتمام بالإنتاج (المردودية وتحقيق الأهداف).

وتتحدد أهمية العلاقات الإنسانية، في أنها تضمن للعاملين، في مجال الإدارة التربوية الرضا الوظيفي وتدفعهم للعمل والأداء والإنتاج، والتقليل من الأساليب الروتينية، التي تضفي على العمل الملل والرتابة كما تبعد الاضطرابات النفسية والنزاعات التي تحدث بين الزملاء في العمل، وتعزز الانتماء إلى المؤسسة، وتمنح فرص الإنجاز والتقدم، وترفع من الروح المعنوية للعاملين وانخراطهم الفعال؛ مما يساهم في تطوير أداء الإدارة التربوية، وتحقيق أهداف المؤسسة.

ويحدد كل من روبرت بلاك وجميس موتون الشبكة الإدارية انطلاقاً من المبيان التالي:



بعد الاهتمام بالعمل

يمكننا رصد معطيات هذا المبيان وتحليلها من خلال الجدول التالي³²:

الرمز	المواصفات	نوع القيادة (الإدارة)
1.1	اهتمام منخفض بالعمل وبالعمال	الإدارة المنهوبة، تسعى فقط للمحافظة على البقاء في المؤسسة
9.1	اهتمام عال بالعاملين على حساب العمل	إدارة الترفيه، تركز الجهد على تلبية حاجات الأفراد مع غياب الإنتاج
1.9	اهتمام عال بالعمل على حساب العاملين	إدارة سلطوية تهتمش العنصر البشري وتركز على الإنتاج
5.5	اهتمام متوسط بالعمل والعاملين	قيادة توازن بين العنصر البشري والإنتاج بالقدر الذي يحقق ما هو مطلوب فقط
9.9	اهتمام عال بالعمل والعاملين	قيادة تعمل على تنمية العلاقات وروح الفريق، مما يحقق الأهداف المشتركة بين الفرد والمؤسسة

دور العلاقات الإنسانية في تحسين المناخ المدرسي وتحقيق الرضا الوظيفي:

تهدف العلاقات الإنسانية في الإدارة التربوية، إلى التوفيق بين إشباع حاجات الأفراد العاملين (الأطر الإدارية، المدرسون، المتعلمون، الشركاء...)، وبين تحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية للمؤسسة التعليمية، وذلك من خلال:

- ✓ رفع الوعي بين أفراد المجتمع المدرسي وتبصرهم بمشاكل المؤسسة، وتخفيفهم على الانخراط في حلها؛
 - ✓ رفع الروح المعنوية بين جميع مكونات المجتمع المدرسي؛
 - ✓ خلق المناخ المدرسي المناسب والمساعد على الرفع من نسب النجاح المدرسي؛
 - ✓ تحسين ظروف العمل المادية والمعنوية بالمؤسسة؛
 - ✓ تحسين صورة المؤسسة، والرفع من جاذبيتها، يجعلها مقعمة بالحياة؛
 - ✓ تشجيع الجهود والابتكارات التي يبذلها أعضاء هيئة التدريس لإظهار مواهبهم وقدراتهم وتمييزها والثناء عليها؛
 - ✓ نشر روح الود والأخوة بين أفراد المجتمع المدرسي، للقضاء على النزاعات ومظاهر التوتر والقلق؛
 - ✓ خلق جو الطمأنينة لجميع العاملين بالمؤسسة، وإحساسهم بالانتماء، وإتاحة الفرصة لهم لتحقيق ذواتهم والرفع من كفاءتهم.
- وتترتب عن ممارسة العلاقات الإنسانية في المؤسسة، مجموعة من النتائج والآثار الإيجابية، حددها الحقييل فيما يلي³³:
- ✓ تماسك الجماعة الداخلية (المجتمع المدرسي) وسلامة بنائها، والصلات الودية، والتفاهم العادل والتعاون الوثيق والثقة المتبادلة؛
 - ✓ رفع الروح المعنوية بينهم، ومن ثم يتوافر الجو النفسي العام لصالح العمل؛

³² - فاروق عبده فليه ومحمد عبد المجيد (مرجع سابق) ص 242 بتصرف

³³ - الحقييل، سليمان عبد الرحمان " الإدارة المدرسية وتعبئة قواها البشرية في المملكة العربية السعودية " مطابع التقنية للأوفست، الرياض/ السعودية، الطبعة الأولى

- ✓ رفع الوعي بينهم بأهمية الدور التربوي الذي يهدفون إليه، وإشعارهم بمسؤوليتهم الاجتماعية والتربوية؛
- ✓ زيادة كفاءتهم الإنتاجية بتشجيع التواصل بينهم، واستغلال إمكانياتهم الفردية والجماعية؛
- ✓ حل مشكلات المتعلمين التربوية والانفعالية والوصول إلى التوافق بين الحرية والنظام؛
- ✓ الرفع من سمعة المدرسة في المجتمع الخارجي، وظهورها بمظهر مشرف في الداخل والخارج...

- المبحث الثاني: عناصر العلاقات الإنسانية في الإدارة التربوية وعوامل بنائها

إن مفهوم العلاقات الإنسانية في الإدارة التربوية يعني التركيز على الجانب المعنوي للعاملين بالمؤسسة التعليمية باعتباره مكوناً أساسياً إلى جانب العناصر المادية والترف عن معاملاتهم كالات دون النظر إلى ظروفهم وقدراتهم ومشاكلهم، فضلاً عن الأخذ بعين الاعتبار قدراتهم الفردية وطاقاتهم وحاجاتهم... فالمدير التربوي الذي يعتمد نمط العلاقات الإنسانية يتعد عن كل أشكال التعالي عن العاملين معه، حيث يعتمد على التواصل الوجداني بهدف خلق جو ودي تعاوني بين أفراد المجتمع المدرسي، وذلك من خلال تشجيع المبادرات، وخلق الحوافز المادية والمعنوية الإيجابية، وخلق الدافعية لدى العاملين. ولتحقيق ذلك لابد للمدير التربوي أن يكون ملماً بعناصر العلاقات الإنسانية ومقوماتها، بالإضافة إلى آليات ووسائل بناء العلاقات الإيجابية داخل المؤسسة التعليمية.

الفرع الأول: عناصر العلاقات الإنسانية في الإدارة التربوية:

تتضمن العلاقات الإنسانية عدة عناصر أساس، لخصها الدكتور جودت عزت عطوي في خمسة عناصر:

❖ **الحاجات:** أي أن الإدارة المدرسية مطالبة بتوفير جو مناسب من العلاقات الإنسانية، لإشباع حاجات المدرسين والمتعلمين، وكافة العاملين بالمؤسسة؛ بصورة يمكن معها أيضاً تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها المؤسسة التربوية.

وقد قسم ماسلو³⁴ هذه الحاجات إلى خمس فئات، عرفت بهرم الحاجات وهي:

- الحاجات الفسيولوجية PHYSIOLOGICAL NEEDS؛
- حاجات الأمن والأمان SAFETY AND SECURITY NEEDS؛
- الحاجات الاجتماعية SOCIAL NEEDS؛
- الحاجة إلى تحقيق الأنا والمكانة والتقدير EGOk .STATUS.AND ESTEEM NEEDS؛
- الحاجة إلى تحقيق الذات SELF- ACTUALIZATION NEED.

❖ **الإدراك:** وهو عملية ينظم فيها الأفراد انطباعاتهم الحسية، ثم يفسرونها لتعطي معنى لبيئتهم. وبما أن تفسيرات الأفراد للأشياء تختلف،

فإن الإداري (ة) في حاجة إلى معرفة الآخرين وفهمهم وكيفية التأثير فيهم.

وقد حدد جبسون³⁵ GIBSON العوامل المؤثرة في عملية الإدراك ومنها:

- النمطية: وتعني أن المدير (ة) قد يحمل صورة في ذهنه عن العاملين معه، والصورة التي يحملها عن عامل تؤثر في تعامله مع هذا الأخير؛

³⁴ - خالد بن محمد الرويع " العلاقات الإنسانية في الإدارة التربوية " جامعة الملك سعود كلية التربية، قسم الإدارة التربوية، 1377هـ، ص 13

³⁵ - الدكتور جودت عزت عطوي (مرجع سابق) ص 115

- الانتقاء: وهو اختبار المعلومات المناسبة من مجموعة كبيرة من المعلومات التي يجدها الإداري (ة) مهمة في اتخاذ القرار؛
- عوامل الموقف: تؤثر المواقف التي يمر منها الأفراد في الإدراك، فالتجاهات الأفراد ولهجتهم وكلامهم، والموقف الذي تم فيه الحوار، تؤثر في دقة الإدراك؛

- الحاجات (المدركات): أي أن الإنسان يرى ما يرغب أن يراه وفقا لحاجاته ورغباته؛

- العواطف: للحالة العاطفية والانفعالية أثر كبير في إدراك الإنسان وقراراته سلبا أو إيجابا.

❖ **القيم:** تعبر القيم عن معتقدات تحدد أهمية الأشياء بالنسبة إلى الفرد في ضوء ثقافة المجتمع الذي يعيش فيه. والقيم تحكم سلوك الفرد بالسلب أو الإيجاب، وإن تناقض قيم الإداري (ة) مع قيم العاملين، قد تسبب تنافرا شديدا بين الطرفين، فينتج عنها سوء الفهم. وعليه، فإن الإداري (ة) عليه أن يدرك أن، العاملين معه ليسو متجانسين في أفكارهم وانطباعاتهم وتقديراتهم للأمور. مقدرته على فهم هذه الفروق الفردية واحترامها والتعامل معها يساعده على تدير المؤسسة والحد من النزاعات والمشاكل التي قد تحدث.

❖ **الاتجاهات:** الاتجاه هو تعبير قيمي، قد يكون إيجابيا أو سلبيا نحو أشياء أو أفراد أو أحداث والاتجاه يعكس شعور فرد ما عن شيء ما. وبما أن الكثير من تصرفات الفرد تكون نابعة من اتجاهاته، فالإداري (ة) الناجح هو الذي يعرف اتجاهات العاملين والقدرة على إحداث تغييرات عليها؛ بما يساعد على تحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين.

❖ **الدافعية والخواف:** تعتبر معرفة المدير (ة) التربوي (ة) لدافعية العاملين معه إلى العمل، أمرا ضروريا لبناء علاقات إنسانية جيدة معهم، وحفزهم على البذل، والعمل الفعال، وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المرسومة. وحتى يدرك الإداري سلوك العاملين معه يجب ألا يأخذ بظاهر السلوك. بل عليه تعرف الدوافع التي سببت هذا السلوك؛ إذ أن تقدير جهود العاملين وملاحظاتهم ومكافئتهم، يعزز فيهم الانتماء إلى المؤسسة، ويحقق لديهم الرضا الوظيفي، ويساعدهم على تحقيق الذات، بشكل يعمق دافعتهم للعمل والانخراط في التغيير الإيجابي.

والدافعية قد تكون طاقة داخلية كامنة ذاتية، تنبع من ذات الفرد، وقد تكون نتيجة طاقة خارجية؛ وهي ما يعبر عنها بالخواف أو الإمكانيات التي توفرها البيئة المحيطة بالفرد، سواء أكانت مادية أم معنوية أو هما معا.

والإداري الناجح، هو الذي يستطيع إدراك الفروق الفردية بين العاملين في استجاباتهم للخواف آخذا في الحسبان الشروط الآتية:

- ✓ ارتباط الخواف بأهداف العاملين والإدارة معا؛
- ✓ إيجاد صلة وثيقة بين الخاف والهدف؛
- ✓ اختيار الوقت الملائم لتقديم الخواف، خاصة المادية؛
- ✓ ضمان استمرارية الخواف، وخلق شعور بالأمن والطمأنينة لدى الأفراد باستمراريته؛
- ✓ وفاء المؤسسة بالتزاماتها التي تقررها الخواف؛
- ✓ تقديم الخواف، بناء على العدل والمساواة والكفاءة؛
- ✓ تعريف الافراد السياسة التي يتم بموجبها تنظيم الخواف؛
- ✓ تناسب الخواف طرديا مع الجهد المبذول، لتنمية روح الابتكار والإبداع لدى العاملين؛

✓ إقناع العاملين بالعلاقة العضوية بين الأداء الجيد والحصول على الحافز؛

✓ تناسب الحافز مع الدافع لدى الفرد.

✓ معرفة دينامية الجماعة: تتطلب العلاقات الإنسانية معرفة بدينامية الجماعة، ويقصد بها بناء الجماعة وتركيبها، والعلاقات التي تحكمها، والتفاعل السلوكي والاجتماعي بين أفرادها. والمعرفة بهذه الديناميات مهمة لرجل الإدارة؛ حتى يمكنه توجيه الجماعة توجيهًا سليمًا، قائمًا على المعرفة العلمية الموضوعية بها.

الفرع الثاني: مقومات العلاقات الإنسانية بالمؤسسة التعليمية وأساليب بنائها وتطويرها:

مقومات العلاقات الإنسانية بالمؤسسة التعليمية:

تركز العلاقات الإنسانية الإيجابية داخل المؤسسة التربوية، على مجموعة من المقومات، حددها الدكتور محمد بن عايد المشاوية الدوسري في ثماني مقومات، وهي³⁶:

✓ الفهم المتبادل بين جميع أفراد المؤسسة؛ بحيث يعرف كل فرد أهداف المشروع وأبعاد العمل؛

✓ تقدير العامل لقيمة العمل الإنساني، وإدراك أهمية الجهد البشري بين جميع الأفراد، مما صغر هذا العمل أو قل الجهد؛

✓ شعور كل فرد في المشروع بأهمية عمله، وبدوره فيه، وبأنه عنصر فعال فيه، يحتاج إلى بذل الجهود في مجال التوجيه والإرشاد من جانب القيادات، لأن التوسع في التخصص وتقسيم العمل من سمات الإدارة الحديثة؛

✓ أهمية إيمان كل فرد في الإدارة بقيمة التعاون بين الجماعة المنظمة لتحقيق الهدف وأهميته، واقتناع كل فرد بالمصلحة المشتركة، بحيث تنعكس نتائج عمله ونشاطه ليس على عمله فقط، وإنما على مصالحه الخاصة؛

✓ الاحترام المتبادل بين جميع أفراد الموقع، ومعرفة كل واحد حدوده التي لا يجوز تجاوزها في معاملته للآخرين؛

✓ أمل كل فرد في تطوير عمله، وتحسين مركزه، وتحقيق أهدافه، وذلك لتنمية دوافع العمل وبواعث النشاط لدى جميع الأفراد في الموقع؛

✓ معاملة كل فرد في الإدارة معاملة إنسانية شاملة كأحد أفراد أسرة واحدة، لها أهداف مشتركة فعالة في الظروف المعيشية للعاملين حتى ينمو بينهم الحرص على مصالح بعضهم ببعض كوسيلة أساس لتحقيق المصلحة العامة

✓ وجود قيادات واعية، تتمثل فيها أسس القدوة النموذجية، لترسي التقاليد السليمة، وتشجع روح التعاون والعمل الجماعي المنظم، وتستثمر قدرات جميع العاملين ومواهبهم وتنظمها وتنسق بينها في إطار فريق متكامل يعمل لخدمة الهدف الواحد.

أساليب بناء العلاقات الإنسانية الإيجابية في المؤسسة التعليمية:

تتعدد آليات ووسائل بناء وتطوير العلاقات الإنسانية داخل المجتمع المدرسي، بهدف خلق جو الوثام والثقة والولاء للمؤسسة، وقد أوجزها الدكتور جودت عزت عطوي³⁷ في سبع نقاط على النحو الآتي:

✓ التواصل الفعال: للتواصل الفعال أهمية كبيرة في تماسك الجماعة، وتفاعلها وتوجيهها؛ لأنه يتعلق بنقل المعلومات والبيانات والمعارف المتصلة في العمل. والتواصل الفعال، يتحقق من خلال التنظيم العملي للاتصال وليس بمجرد الكلمات. كما يتوقف نوع الاتصال على نوع القيادة أو الإدارة، فالاتصال

³⁶ - محمد بن عايد المشاوية الدوسري (مرجع سابق) ص 204-205

³⁷ - الدكتور جودت عزت عطوي (مرجع سابق) ص 114-115

الأوتوقراطي، يكون من الرئيس إلى كل فرد بصورة مباشرة؛ حيث يكون الرئيس مركز التواصل والاتصال، ويكون اتصال الأفراد بعضهم ببعض من خلاله. ويتميز هذا النوع من التواصل بالسرعة، إلا أنه يعزل الأفراد عن التواصل المباشر ببعضهم، ويضع على الرئيس العبء كله في تنظيم التواصل. ولا يستطيع الرئيس أن يعرف ما يمكن أن يسفر عنه أسلوبه في الإدارة، إلا بعد ظهور النتائج بالفعل؛ ويترتب على ذلك ضياع فرصة تعديل الأسلوب في الوقت المناسب.

أما التواصل الديمقراطي، فتقدم خطوته في كل اتجاه بين الرئيس والمرؤوسين، وبين المرؤوسين أنفسهم، ويتميز هذا النوع من التواصل، بأنه سهل تبادل الآراء ونقل المعلومات في الوقت المناسب إلى كل أعضاء الجماعة؛

✓ أسلوب عمل الفريق: الفريق عبارة عن مجموعة من الأفراد، تربط بينهم روابط مشتركة في الهوايات والميول إلى الأشياء والمهنة. وتتكون المؤسسة من فئات مختلفة، تشكل كل منها فريقا، ويقوم كل فريق بممارسة نشاطات داخل المؤسسة، تكون متشابهة بين أعضائها، ويقوم الأعضاء بالاحتكاك فيما بينهم ويتعاطفون في اتجاهاتهم نحو مواضيع تهمهم؛

✓ المشاركة: ظهرت اتجاهات حديثة في المؤسسات؛ وهي إعطاء الفرد فرصة المشاركة في إصدار القرارات التي تهم مصيره أو عمله في المؤسسة، وهي من الأساليب التي تدعم العلاقات الإنسانية وتطورها بين العاملين فيها. والمشاركة عملية نفسية سلوكية، تساعد الأفراد على إشباع حاجاتهم إلى تحقيق الذات والتقدير الاجتماعي، كما أنها تجعل الفرد يحس بأهميته، وأن له دورا يسهم به في توجيه العمل أو اتخاذ القرار، وهذا كله يساهم في زيادة ارتباط العاملين بعملهم وتحمسهم له. من هنا، كان من الضروري إشراك العاملين في كل ما يتصل بأعمالهم؛ من تخطيط وتنظيم واتخاذ القرار وتنفيذه: أي إشراكهم في كل خطوات العملية الإدارية؛

✓ التشاور: يعتبر التشاور مظهرا عمليا للمشاركة، إلا أنه يترتب عليه بالضرورة، إبداء الرأي والنصيحة، في حين أن ذلك ليس ضروريا في حالة المشاركة. والتشاور يعني احترام كرامة الفرد، واحترام قدراته، وإشعاره بالثقة في رأيه، وتشجيعه على المشاركة في التوصل إلى البدائل والحلول لأية مشكلات قائمة. ويترتب على التشاور الوصول إلى قرارات أفضل ويزيد من تماسك الجماعة وإسهامها في العمل؛ وهو ما يعتبر هدفا رئيسا للعلاقات الإنسانية؛

✓ أسلوب اللجان: تتكون اللجنة من عدة أشخاص مختصين لمناقشة موضوع معين، والوصول إلى توصيات ترفع للإدارة لمساعدتها في اتخاذ القرارات، وقد وصفت اللجان في السابق بالسلبية؛ نظرا لتوزيع المسؤولية، وضياع الوقت والجهد في مناقشة مواضيع قد يقوم إداري واحد باتخاذ قراراته بشأنها، دون مساعدة من اللجان الفنية. ولكن الاتجاه الحديث هو إعطاء اللجان الدور الهام؛ حيث يجب أن يعطى الفرد فرصة ممارسة السلطة وتحمل المسؤولية؛

✓ الاهتمام بالنواحي النفسية والاجتماعية: إن كثيرا من مشكلات العلاقات الإنسانية، ينجم عن المشكلات النفسية والاجتماعية التي يواجهها الأفراد في حياتهم أو مجال عملهم. وقد يترتب على عدم معالجة هذه المشكلات، مظاهر سلوكية تؤثر في العمل، مثل كثرة حالات الغياب والمرض، وانخفاض مستوى الاداء، وكثرة الخلافات والشكاوى، بين الأفراد، لذلك ينبغي العمل على مواجهة هذه المشكلات، كلما ظهرت عن طريق توفير مناخ صحي مناسب من العلاقات السليمة بين الأفراد، وتوفير برامج ترفيهية ورياضية واجتماعية وثقافية ...

✓ أسلوب الاستفتاءات والبيانات: أسلوب مستخدم على نطاق واسع في المؤسسات والدراسات والأبحاث العلمية. والاستفتاء عبارة عن نشرة تتضمن العديد من الأسئلة، للكشف عن اتجاهات العاملين وحاجاتهم، ومواطن الشكوى، وعدم الرضا عندهم، وإتاحة الفرصة أمامهم ليعبروا بصراحة عن الحلول التي يرونها مناسبة لحل هذه المشكلة، وتظهر، بعد ذلك، نتيجة الاستفتاء والنسب المئوية من الموظفين والعمال على أسئلة محددة.

وعلى العموم، فإن أهم وسيلة لتكريس نط العلاقات الإنسانية في الإدارة عموماً، والإدارة التربوية على وجه الخصوص، هي معاملة كل فرد من أفراد المجتمع المدرسي كإنسان، واحترام إنسانيته. وقد وضع العلماء دستوراً يضم ما يجب اتباعه نحو الفرد في معاملته كإنسان، وهذا الدستور ينطوي تحت كلمة (اللمسة الإنسانية / HUMAN TOUCH)؛ حيث يشير كل حرف من هذه الكلمة، إلى طريق خاص في معاملة الحاجات وإشباعها³⁸:

الحرف بالإنجليزية	الكلمة بالإنجليزية	المترادف بالعربية
H	HEAR HIM	استمع إليه
U	UNDERSTAND HIS FEELING	احترم شعوره
M	MOTIVE HIS DESIRE	حرك رغبته
A	APPRECIATE HIS EFFORTS	قدر مجهوداته
N	NEWS HIM	مده بالأخبار
T	TRAIN HIM	درّبه
O	OPEN HIS EYES	أرشده
U	UNDERSTAND HIS UNIQUENESS	تفهم تفردّه
C	CONTACT HIM	اتصل به
H	HONOUR HIM	كرمه

- تركيب:

إذا كانت مدرسة العلاقات الإنسانية قد ركزت على العنصر البشري وأعطته المكانة المحورية من حيث الاهتمام؛ فإن ذلك لا يعني إهمال الجوانب التنظيمية والإجراءات القانونية المعمول بها في تدبير المؤسسات التعليمية، وإنما على المدير التربوي التوفيق بين هذه القوانين وبين الجوانب المرتبطة بالسلوك الإنساني؛ بهدف تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين، من جهة، وضمان احترام الجميع للمبادئ العامة المنظمة للمرفق العمومي؛ على اعتبار أن السلوك الإنساني ظاهرة معقدة تحتاج إلى ضوابط قانونية متفق عليها من طرف المجتمع لضمان استمرار المؤسسة كمرق عمومي يتسع للجميع، ويؤدي وظيفته المجتمعية ... ويبقى العمل المتقن المضبوط ومراقبة الله واستحضار الضمير السبيل الأمثل لبناء علاقات إنسانية إيجابية وفعالة داخل المؤسسات التعليمية .

كما أن فعالية الإدارة التربوية تبقى رهينة قدرة المديرين التربويين على التواصل الفعال وتقديم القدوة الحسنة في الانضباط والتعامل الإنساني المبني على الأخلاق الفاضلة كما حددها ديننا الحنيف، والانفتاح على القيم الكونية والمبادئ العامة التي أقرتها المواثيق الدولية خاصة في مجال حقوق الإنسان...

للنقطة لأهم الصادر والمراجع

1- الكتب:

- مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، مكتبة الشروق الدولية، الطبعة الرابعة، المجلد الأول؛
- لسان العرب لابن منظور
- مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، دار المعارف، القاهرة 1972م؛
- أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الإدارية، دار الكتاب المصري، الطبعة الثانية، 1414هـ/1994م، القاهرة؛
- أحمد إبراهيم أحمد، تحديث الإدارة التعليمية، مكتبة المعارف الحديثة 1422هـ/2002م، الإسكندرية
- حسين منصور ومحمد مصطفى زيدان، سيكلوجية الإدارة المدرسية والإشراف الفني التربوي، مكتبة غريب 1976م، القاهرة؛
- جودت عزت عطوي، الإدارة المدرسية الحديثة، مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العلمية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 1435هـ/2014م؛
- عمر عبد الرحمان عبد الباقي، العلاقات الإنسانية، مكتبة الأنجلو المصرية 1971م، القاهرة؛
- عياش صباح، واقع المناخ المدرسي السائد بالمؤسسات التربوية، وعلاقته ببعض المتغيرات، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 12/ سبتمبر 2013، جامعة وهران (الجزائر)؛
- فاروق عبده فليح ومحمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة (ب.ت)
- محمد بن عايد المشاوية الدوسي، العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي والمعاصر، جامعة نايف العربية للعلوم، مركز الدراسات والبحوث، الرياض 1426هـ/2005م؛
- سلمان عبد الرحمان الحقييل، الإدارة المدرسية وتعبئة قواها البشرية في المملكة العربية السعودية، مطابع التقنية للأوفست، الرياض/ السعودية، الطبعة الأولى 1417هـ؛
- خالد بن محمد الرويع، العلاقات الإنسانية في الإدارة التربوية، جامعة الملك سعود كلية التربية، قسم الإدارة التربوية، 1377هـ.
- محمد حافظ حجازي، المنظمات العامة - البناء - العمليات - النمط الإداري، القاهرة، طيبة للنشر 2002م
- محمد منير حجاب، الموسوعة الإعلامية، المجلد الثاني، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع 2003م
- الدكتور العربي اسلماني، المعين في التربية، الجزء الأول، الطبعة 9/2016م، المطبعة والوراقة الوطنية، مراكش.

2- المجلات:

- "دفاتر التربية والتكوين"، المجلس الأعلى للتربية والتكوين والبحث العلمي، الرباط، المغرب، يوليو 2014. العدد 11
- "علوم التربية"، المغرب، العدد 57 أكتوبر 2013م

3- المواقع الإلكترونية:

- المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، الموقع الإلكتروني <https://hrdiscussion.com>