

## العلاقات الإنسانية في المؤسسة التعليمية

الباحثة: صمراء دحمانى، جامعة بسكرة، الجزائر

الدكتورة : سامية بن عمر، جامعة بسكرة، الجزائر

### الملخص:

إن وجود العلاقات الاجتماعية الإنسانية أمر ضروري لإنجاح وبلوغ أهداف أي مؤسسة تربوية وتوفر هذه العلاقات ضرورة حتمية لا يمكن الاستغناء عليها ويجب على الأطراف المشكلة للنسق المدرسي أن تعمل على تنمية هذه العلاقة بين أطرافها للارتقاء بالحياة المدرسية وإيجاد المناخ التربوي والتعليمي المناسب وبث روح الحماس في نفوس الهيئة الإدارية والتعليمية والتلاميذ وتشجيعهم ، والابتعاد عن الأساليب التسلطية التي لا تؤدي إلى نتيجة ، وتحقيق تلك الأمور ينعكس أثر هذه العلاقات الإنسانية على المدرسة بزيادة دافعيه العاملين للعمل وارتفاع روحهم المعنوية مما يؤدي إلى التعاون فيما بينهم ومضاعفة الجهد وحل المشاكل التي تعترضهم وبذلك يتحقق التوازن بين كافة منسوبيها مما يجعل العملية التربوية والتعليمية تسير على أحسن وجه ممكن، وينعكس اثر ذلك على الطلاب، وعلى مردود المؤسسة التربوية ككل .

### Abstract:

Human and social relationships are very important to achieve objectives of any educational institution. These relationships are necessary, and we can't ignore. So, all school members should work together to develop them in order to improve the school life and provide the educational climate that is suitable to motivate the whole staff among them administrators, teachers and students. They should avoid any authoritarian behaviours which have no results. To achieve all these things, it appears on the school by increasing workers' willing to give more than they can do. They will help one another and work more to solve their problems. As a result, they achieve balance between school members which lead to improve the educational results.

## مقدمة:

تعتبر العلاقات الإنسانية في المؤسسة التعليمية عنصرا أساسيا لنجاحها في تأدية رسالتها، وعاملا ضروريا من عوامل تحقيق أهدافها، وشرطا من شروط الصحة النفسية والطمأنينة والرضا بين العاملين فيها لذا فإن تحقيق العلاقات الإنسانية السليمة في المؤسسة التعليمية يساهم مساهمة فعالة في تماسك إدارة المؤسسة، وسلامة بنائها، ويساعد على توثيق الصلات الودية والتعاون الوثيق والثقة المتبادلة وتسود القيم الرفيعة والسامية بين عناصر العملية التعليمية التعلمية بالمؤسسة.

ولكي تحقق المؤسسة التعليمية الأهداف المنشودة، لا بد من تضافر جهود كل العاملين فيها بكفاءة وفاعلية، ولا يتحقق هذا التضافر بين أفراد المؤسسة الواحدة ما لم يتوفر بينهم رباط قوي يحيطه الود والاحترام والتقدير وشعور كل فرد فيها بمكانته كإنسان مكرم قادر على تحمل المسؤولية ويشارك في اتخاذ القرار ويستطيع أن يبدي رأيه في المؤسسة، وأنه عضو فعال فيها له مكانته الاجتماعية ويكون هذا الشعور بمثابة دافع له سواء كان معلما أو طالبا أو عضوا في الإدارة المدرسية. وهذا ما تسعى إليه هذه الدراسة من خلال معرفة العلاقات الإنسانية في المؤسسة التعليمية .

أولا : العلاقات الإنسانية:

## 1. مفهوم العلاقات الإنسانية:

بالنسبة لمفهوم مصطلح العلاقات الإنسانية ، فهناك اختلاف في تحديده بين الباحثين، باختلاف تخصصاتهم، ووجهات نظرهم، ومن بين هذه التعريفات: تعرّف 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»<sup>(1)</sup>.

وتعرّف أيضا بأنها: « التناج العام للموقف الاجتماعي الذي يوجد فيه الفرد، ذلك الموقف الذي ييسر نوعا من العلاقة بين الفرد وغيره من الأفراد ويتيح لكل واحد من أفراد المجموعة أن يعرف نفسه ويعرف غيره ويدرك العلاقة بينه وبين الآخرين، ويعمل على تحسين هذه العلاقة»<sup>(2)</sup>.

ويعرّفها كيت ديفيز K.Davis بأنها: « تقوم على التفاعلات بين الناس حيث يجتمعون في تشكيلات لتحقيق أهداف محددة، فالعلاقات الإنسانية هي فن وعلم تهدف إلى تحقيق التكامل بين الناس في موقف العمل يدفعهم إلى العمل معا بشكل منتج ومتعاون فيه رضاء اقتصادي ونفسي واجتماعي»<sup>(3)</sup>.

**فكيت ديفيز K.Davis** يعتبر العلاقات الإنسانية هي التكامل بين الناس في موقف العمل ويؤدي إلى إثارة دوافعهم ورضاهم والإنكباب نحو العمل والدأب عليه لرفع الإنتاج والتعاون لتحقيق إشباعاتهم المختلفة.

فالعلاقات الإنسانية تعتبر جزء من الأبعاد الشاملة للتنظيم، لأنها علاقات قائمة بين العمال فيما بينهم وبين العمال وقمة هرم التنظيم التي هي قوام العلاقات الصناعية سواء كانت هذه العلاقات تتمثل في المشاعر المتبادلة بين العمال والموظفين فيما يخص القوانين الرسمية، أو تلك العلاقات التي بينها العمال فيما بينهم نتيجة قيامهم بمهمة واحدة ونتيجة للتعاون فيما بينهم في أداء عمل واحد

كما يعرفها البروفيسور (مورس كبنزيبك) بأنها: «اتصال أو تفاعل بين شخصين أو أكثر تستهدف سد وإشباع حاجات وطموحات الأشخاص الذين يكونونها»<sup>(4)</sup>.

وقد ركز هذا التعريف على الاتصال والتفاعل كأسس لقيام العلاقات الإنسانية كما أشار إلى الهدف من قيام هذه العلاقات.

وتعرف بأنها: "كلُّ علاقة بين إنسان وآخر أو إنسان وأكثر يتفاعلون ويتعاملون سويًا من أجل تحقيق هدف مشترك على أن يسود هذه العلاقة وضوح الأهداف والاتصال الجيد والاحترام المتبادل من أجل تطوير العمل بالمؤسسة"<sup>(5)</sup>.

حيث ركز هذا التعريف على شروط نجاح العلاقات الإنسانية كوضوح الأهداف، والاتصال الجيد، والاحترام المتبادل.

كما عرفت بأنها "عملية تنشيط واقع الأفراد في موقف معين مع تحقيق التوازن بين رضاهم النفسي وتحقيق الأهداف التعليمية المرغوبة"<sup>(6)</sup>.

وما يمكن فهمه من هذا التعريف انه لا ينبغي المبالغة في استخدام العلاقات الإنسانية على حساب أهداف المؤسسة، بل ينبغي الموازنة بين حاجات الأفراد العاملين وتحقيق الأهداف التعليمية على حد سواء.

## 2. أسس ومبادئ العلاقات الإنسانية :

هناك مجموعة من الأسس الضرورية حتَّى تتكون علاقات إنسانية سليمة بين المدير ومروؤسيه وبين عناصر العملية التعليمية والإدارية بالمدرسة، وتناول العديد من الباحثين هذه الأسس، وفيما يلي نوجز أهم الأسس التي يجب مراعاتها لقيام علاقات إنسانية سليمة<sup>(7)</sup>.

- إن العلاقات الإنسانية هي محصلة استخدام الإداري لخبرته وتقديره الصحيح للأمور وتطبيقه للمبادئ العامة للعلوم الإنسانية مثل علم النفس وعلم الاجتماع وغيرها من هذه العلوم السلوكية.
- المشاركة الحقيقية للعاملين في اتخاذ القرارات في معظم الأحوال ضرورة للكفاية الإنتاجية والإشباع الإنساني، فالعاملون عندما تتاح لهم الفرصة للاشتراك بآرائهم في النواحي المتعلقة بأعمالهم تجعلهم أكثر سعادة ، وأكثر حماسًا وتفانيًا في العمل.
- الأهمية القصوى للاتصال في المنظمة والسعي لإزالة أية عوائق تعرقل الاتصال وتبادل البيانات داخل المنظمة، وتعرقل تحقيق أهدافه.

- التعاون، وروح الفريق، عنصران أساسيان ويتحققان معاً، وكلٌّ منهما يساهم في تحقيق الأهداف المشتركة.
  - تتعدد دوافع العاملين وتتنوع، مما يؤكد أهمية استخدام الفن في ممارسة العلاقات الإنسانية.
  - إرضاء الأفراد وارتياحهم لأعمالهم لا يتوقف على الجانب الاقتصادي وحده ولكنه يتوقف على الشعور بالتقدير والانتماء والمشاركة.
  - إن العلاقات الإنسانية يتم تنميتها لدى العاملين بالتعليم والتدريب.
  - كما حددت ماري فوليت مبادئ العلاقات الإنسانية في التنظيمات الإدارية التربوية فيما يلي<sup>(8)</sup>.
- **الإيمان بقيمة الفرد:** وهذا يعني أن يؤمن الرئيس أو المدير بان لكل فرد شخصية فريدة يجب احترامها، وان الفرد العادي قادر إذا أُتيحت له الفرصة أن يفكر تفكيراً موضوعياً عن الاعتبارات الشخصية إلى حد كبير، وانه قادر أن يصل إلى قرارات رشيدة قائمة على أسس علمية سليمة فيما يعترضه من مواقف أو يبرز أمامه من مشكلات.
- **المشاركة والتعاون:** وينبع هذا من الإيمان بان العمل الجماعي أجدى وأكثر قيمة من العمل الفردي، وحين يتاح الجو المناسب لجماعة ما لمناقشة أمر من الأمور أو تبادل الرأي فيه، فان قدرة هذه الجماعة على فهم الموضوع وتحديد أبعاده وملاساته واتخاذ قرار بشأنه تكون أفضل مما لو ترك الأمر للاجتهادات الفردية، مهما بلغ هذا الفرد من تفوق، ومهما اكتسب من خبرات.
- **العدل في المعاملة:** ويعني هذا أن يعامل المدير أو المسؤول أفراد التنظيم معاملة تتسم بالمساواة والعدل، بعيدة عن التحيز والمحاباة، وذلك في إطار قدرات الأفراد وإمكاناتهم ومواهبهم، وإيماناً بمبدأ الفروق الفردية بين الأفراد، وتفاوتهم فيما يمتلكون من قدرات.

➤ **التحديث والتطوير:** فالتنظيم الإداري في حاجة مستمرة إلى النمو وإلى التعديل والتطوير.....واكتساب عادات سلوكية في مجال العلاقات الإنسانية تنمو بالخبرة والممارسة، وان من ابرز سمات النظام الديمقراطي النمو والتقدم رغم العقبات، بل إن علاج العقبات والتغلب على الصعوبات هو في حد ذاته عامل من عوامل التقدم والنمو.

### 3. أهداف العلاقات الإنسانية وأهميتها:

للعلاقات الإنسانية العديد من الأهداف من أهمها أنها تسعى إلى تهيئة جو عمل مناسب للفرد العامل ليتمكن من تحقيق النتائج الإيجابية في مجال العمل وذلك أن العلاقات الإنسانية تنظر إلى الفرد باعتباره عنصر أسمى وأهم من عناصر الإنتاج المادية، و لما كانت العلاقات الإنسانية التي تسود أفراد المجتمع التربوي لها آثارها في نفوس المعلمين، وآثارها العميقة في تشكيل الأجيال الصاعدة أصحاب المستقبل ورجاله، لذا لزم تحقيقها داخل المؤسسات التربوية. ومالم نحقق ذلك فإن العناصر التي ندفع بها لصناعة المستقبل سوف تكون نتاجاً ضعيفاً لسوء المناخ التعليمي في مدارسنا، ويمكن إيجاز أهم ما توفره العلاقات الإنسانية من أهداف في المجال التربوي فيما يلي<sup>(9)</sup>.

- ✓ رفع الروح المعنوية بين أفراد الجماعة المدرسية .
- ✓ رفع الوعي بين أفراد الجماعة وتبصيرهم بمشاكل المدرسة والعمل جمعياً على حلها.
- ✓ تنمية الصلات الودية والتعاون الوثيق والثقة المتبادلة بين أفراد الجماعة وزيادة الكفاءة الإنتاجية.
- ✓ تحسين ظروف العمل المادية والمعنوية بالمدرسة .
- ✓ العمل على إيجاد الجو النفسي والاجتماعي المناسب داخل المدرسة.
- ✓ حلُّ مشكلات أعضاء المؤسسة التربوية والوصول إلى توافق بين الحرية والنظام وارتفاع.
- ✓ سمعة المؤسسة التربوية في المجتمع الخارجي وظهورها بمظهر مشرف.

- ويرى البعض أن للعلاقات الإنسانية أهدافاً ثلاثة هي :
- ✓ تحقيق التعاون والمشاركة بين العاملين والإدارة من ناحية، وبين العاملين وأنفسهم من ناحية أخرى.
  - ✓ حفز الأفراد على العمل وتحقيق أهداف المنظمة .
  - ✓ إشباع حاجات الأفراد الاقتصادية والنفسية والاجتماعية والوصول بهم إلى أفضل حالات الرضا والتكيف<sup>(10)</sup>.
- ومن خلال استعراضنا لهذه الأهداف تظهر لنا الأهمية البالغة للعلاقات الإنسانية في مختلف التنظيمات وعلى رأسها المجتمع المدرسي حيث تظهر أهميتها من خلال ما يلي<sup>(11)</sup>:
- ✓ كونها تركز على الاهتمام بالفرد وعلاقاته سواء في مجموعة أو مستقلاً، عبر التنظيم الرسمي أو غير الرسمي لدفعه إلى العمل ورفع روحه المعنوية وتحقيق الرضا والانسجام والتوافق لتحقيق أهداف المنظمة فبذلك تهتم بدوران السلوك الإنساني أثناء العمل والاستفادة من نتائجه في تحقيق العلاقات الإنسانية.
  - ✓ أن كفاية الإدارة وجودة الإنتاجية تبدأ بالتعرف على طبيعة العلاقات في جو العمل أولاً.
  - ✓ أي قصور في العلاقات الإنسانية يؤدي إلى استياء العاملين واضطراب العمل وعدم تحقيق العدالة وبالتالي نقص الإنتاج.
  - ✓ كثير من المشكلات التي تسود الجو الإداري أو تظهر من وقت لآخر إذا حلت بدقة تكون
  - ✓ النتيجة بسبب الخروج على أصول العلاقات الإنسانية.
  - ✓ أن العلاقات الإنسانية تؤدي إلى إحساس العاملين بقيمتهم، ومشاركتهم في صنع القرار، ومساعدتهم في حل مشاكلهم واختفاء الشائعات وانخفاض المنازعات العمالية ومقاومة أقل للتغيير.

#### 4. بعض المفاهيم الخاطئة عن العلاقات الإنسانية :

هناك الكثير من المفاهيم الخاطئة والشائعة بين الأفراد حول العلاقات الإنسانية والناجمة في اغلب الأحيان عن عدم الدراية والإلمام بمبادئها ومرتكزاتها ومن بين المفاهيم الخاطئة والشائعة نذكر ما يلي<sup>(12)</sup>:

- ✓ النظر إلى العلاقات الإنسانية على أنها مجرد إحساس عام يعتمد على الفروق والتمييز.
- ✓ الخلط بين الصفة الإنسانية والصفة الشخصية التي دائما تقترن بالتمييز والتعصب، بينما العلاقات الإنسانية تقترن بالموضوعية.
- ✓ أنها تضعف من سلطة الإدارة، وتعطل الإنتاج، وهي على نقيض ذلك هدفها الحقيقي هو تكامل في أهداف العاملين.
- ✓ غض البصر اتجاه أخطاء الغير والمداراة عليها إلى حد التواطؤ على حساب مصلحة العمل، وهي بعكس ذلك تساعد الإنسان على تصحيح خطاه، أو وضعه والحيلولة بينه وبين الضعف والخطأ.
- ✓ أن العلاقات الإنسانية معناها القيام بأعمال ترويحوية، وهي عكس ذلك فهي إضافة جديدة للإدارة والتفاعل مع المعلمين بجدية وفاعلية وإنسانية فهي والعمل صنوان ومضمون لشيء واحد هو الإدارة الديمقراطية.

#### 5. نظرية العلاقات الإنسانية:

تمثل العلاقات الإنسانية في التراث النظري مدرسة واتجاه في الفكر الإداري غير أنه من الخطأ الجسيم أن يزعم المؤرخون أن العلاقات الإنسانية لم توجد إلا بقيام الثورة الفرنسية في أواخر القرن الثامن عشر، والحقيقة أن الإسلام هو الذي وضع النواة الأولى لفن العلاقات الإنسانية وأهتم بالفرد ومعاملته كإنسان .

و ترجع البدايات الأولى لهذه النظرية إلى الأكادىمي والباحث الأمريكي إلتون ماىو و مجموعة من الباحثين في الفترة الممتدة من عام 1927م إلى



1932م في مصانع شركة وسترن إلكتروك في الولايات المتحدة . ويشير عمر عقيلي 1997 إلى أن حركة العلاقات الإنسانية تطورت بفعل ثلاثة رواد هم : روبرت أوين الذي وضع اللبنة الأولى لمدخل العلاقات الإنسانية في عام 1828م، وإتتون مايو الذي يعتبر المنشئ الحقيقي لمدرسة العلاقات الإنسانية في القرن العشرين، وماري فوليت التي تعتبر أفكارها امتدادا لأفكار مايو. وقد أكد مايو وزميله روثليز برجر أن حل المشاكل الإنسانية في العمل يتم عن طريق الاهتمام بالعنصر الإنساني، ودراسة سلوكه<sup>(13)</sup>.

وأبرزت التجارب التي قام بها هؤلاء أهمية العلاقات الإنسانية والاجتماعية في زيادة الإنتاج والدور الذي تلعبه، يفوت العوامل والحوافز المادية، "وبالتالي هناك حاجات أخرى لإثارة واقعية الفرد للإنجاز وأن الرضا عن العمل من خلال إثارة إشباع الحاجات الاجتماعية و الذاتية، يؤدي إلى زيادة الأداء. وركزت هذه المدرسة اهتماما على المناخ الداخلي للمنظمة، من خلال الاهتمام بالجانب الإنساني لتحقيق رضا العاملين، مما يؤدي إلى زيادة إنتاجهم<sup>(14)</sup>.

حيث أولت اهتماما " بدراسة العوامل النفسية والاجتماعية المحددة للسلوك التنظيمي .وعلى هذا الأساس صنفت على أول دراسة أمبريقية ميدانية تجرى بغرض محاولة فهم السلوك الإنساني داخل التنظيمات<sup>(15)</sup>.

ويعرف عبد الكريم درويش و ليلي تكلا العلاقات الإنسانية بأنها: "ذلك النوع من علاقات العمل الذي يهتم بالنظر إلى التنظيم كمجتمع بشري، يؤثر فيه ويفزه كل ما يمكن أن يستجيب له الفرد، باعتباره إنسانا، نتيجة إشباع حاجاته الاجتماعية والنفسية . "و يحددها حمدي أمين عبد الهادي بأنها: "حفز و دفع العاملين في التنظيم لإشاعة روح الفريق بينهم، تلك الروح التي تشبع حاجاتهم بفعالية، وتحقيق أهداف التنظيم<sup>(16)</sup>، وانتهت إلى تأكيد حقىة أساسية هي تأثير الجماعات التي تنتمي لها العمال على سلوكهم، وخاصة جماعات الصداقة وغيرها من الجماعات الطوعية أو غير الرسمية<sup>(17)</sup>.

وهو الحال بالنسبة للمؤسسة التعليمية، التي يعتبر العمل الجماعي وبروح الفريق من أساسيات نجاح الفعل التربوي بين مختلف أطرافها سواء بين الإدارة والمعلمين، أو بين المعلمين والمشرف التربوي، أو بين المعلمين فيما بينهم أو بين مختلف أطرافها.

هذا فضلا عن أن هذه النظرية "تؤمن بأن السلطة ليست موروثة في القائد التربوي، ولا هي نابعة من القائد في المدرسة، فالسلطة في القائد نظرية وهو يكتسبها من أتباعه من خلال إدراكهم للمؤهلات التي يمتلكها هذا القائد، ومن ضمن مسؤوليات مدير المدرسة، ليتعرف ويفهم و يحلل حاجات المدرسين والتلاميذ و ليقدر أهمية التوفيق بين حاجات المدرسين والتلاميذ و حاجات المدرسة، ولا يقصد أصحاب هذه النظرية أن ينخرط الإداري في علاقات شخصية مباشرة مع العاملين، بحيث لا تعود هنالك مسافات اجتماعية تفصل بين الإداري والمرءوسين لأن جهوده في هذه الحالة تشتت بعيدا عن الهدف الإنتاجي للمؤسسة، و لكن ما يتوخاه أصحاب النظرية هو مراعاة الأبعاد النفسية و الاجتماعية التي تجعل العاملين يؤدون دورهم بدون اللجوء للمراوغة ومقومة السلطة<sup>(18)</sup>.

وخلق عراقيل وعدم الاهتمام والمثابرة في العمل. لأن العامل ين يتطلعون دائما إلى نوع من الفهم المشترك يجعل السلطة تشعرهم بأن مصلحتها أن تنظر في شأنهم بعناية مثلما تولي متطلبات العمل عنايتها، إن المرؤوس الذي لا يكون معوقا بمشكلات يستطيع أن يركز العمل، فتقل الأخطار التي يرتكبها و تزداد وجوه التكامل بين عمله وأعمال الفريق، و يحافظ على الأوضاع القائمة التي يرتاح لها<sup>(19)</sup>.

وهذا يتطلب توفر كفاءة إنسانية واجتماعية لديه حتى يستطيع التعامل بنجاح مع أعضاء المجموعة، وخاصة التلاميذ، محور العملية التعليمية، ونجاحهم هو غايتها، وهدفها المرجو.

ولقد بدأت هذه التجارب بدراسة أثر العوامل المادية في العمل -مثل الإضاءة وفترات الراحة ونمط الإشراف على إنتاجية العمل... غير أن النتائج التي توصلت إليها تلك التجارب أظهرت بوضوح عدم وجود الارتباط القوي الذي نادت به المدرسة العلمية بين العوامل المادية وإنتاجية الفرد في العمل، وكان لزاما على الباحثين تفسير هذه النتائج غير المتوقعة في بداية الأمر، توصل باحثون إلى وجود عامل خفي يؤثر على إنتاجية العامل، ثم بعد تكرار التجارب توصل الباحثون إلى تشخيص هذا العامل الذي أطلق عليه الجوانب النفسية والاجتماعية<sup>(20)</sup>.

ما حذا بالكثيرين من المنظمات والمنشآت إلى تطبیق هذه الأفكار وخاصة في الولايات المتحدة الأمريكية، ومن أهم التجارب التي أجريت في هذا السياق تجارب هاوثورن والتي تضم أربع تجارب هي:

- ✓ تجربة الإضاءة.
- ✓ تجربة قاعة التجميع.
- ✓ تجربة الدوافع المادية.
- ✓ تجربة السلوك الاجتماعي للعمال.

أهم قضايا ومفاهيم نظرية العلاقات الإنسانية:

نتجت عن دراسات هوثورن عدة قضايا ومفاهيم منها<sup>(21)</sup>.

إن المنشأة نظام اجتماعي، بالإضافة إلى كونها نظام فني و أن هذا النظام الاجتماعي يحدد أدوارا ومعايير لسلوك الفرد قد تختلف عن أدوار و معايير التنظيم الرسمي للمنشأة.

✓ لا تتم إثارة دوافع الأفراد بفعل حوافز اقتصادية فقط بل بالحوافز المعنوية أيضا.

✓ تلعب الجماعة غير الرسمية في المنظمة دورا في تحديد الاتجاهات عند الأفراد.

✓ يجب إتباع الأسلوب الديمقراطي و المشاركة كنمط في القيادة .

ربطت حركة العلاقات الإنسانية بشكل عام بين رضى الفرد العامل و إنتاجيته.

- ضرورة تطوى نظام اتصال فاعل بين مستويات الإدارة في المنشأة لتبادل المعلومات و لذلك فإن مشاركة العاملين مبدأ مهم جدا في حركة العلاقات الإنسانية.

- يحتاج مديرو المنشآت إلى مهارات اجتماعية بقدر حاجتهم إلى مهارات فنية.

- يمكن حفز العاملين عن طريق تحقيق حاجاتهم النفسىة و الاجتماعية.  
إضافة إلى (22):

تقوم كل من العوامل المادية والمعنوية تأثيرا قويا في تحديد درجة رضا أو عدم رضا العامل عن عمله.

• هناك أنماط متباينة للقيادة والإشراف وأكثر هذه الأنماط فعالية النمط الذي يعتمد على إشراك العاملين في اتخاذ القرار.

• يجب أن يتحلى المدير بمهارات سلوكية بجانب المهارات الفنية والإدارية.

• تقوم العلاقات الاجتماعية التي تنشأ في العمل بين العاملين دورا هاما في تحديد سلوك العامل داخل المنظمة.

• إن حالات عدم التكيف الاجتماعي في جماعة ما لا ترجع إلى اضطراب نفسي عند الفرد ذاته، بقدر ما ترجع إلى اضطراب في العلاقات بين

المحور ثلاثي الأبعاد الذي يتكون من: الفرد والعمل وسياسات المنظمة.

• هناك أهمية كبيرة لتدريب المشرفين والرؤساء على المعاملة الإنسانية للعاملين.

• منح قسط من حرية التصرف للعامل أثناء العملية الإنتاجية حتى يمكن الكشف عن طاقاته الإبداعية الكامنة والتي تنعكس إيجابا على الفعالية

التنظيمية، وهذا باعتماد اللامركزية والمشاركة من خلال الإرشاد والتوجيه والحد من تسلط الرئىس على المرؤوس<sup>(23)</sup>.

و تعتمد العلاقات الإنسانية على مجموعة مختلفة من المفاهيم الأساسية وهي<sup>(24)</sup>:

المصلحة المشتركة: وهي تعني المصلحة بين كل من الفرد وصاحب المشروع الذي يعمل لديه وأيضا الأفراد في المشروع الواحد.

2.الدوافع:يشعر الفرد بالدوافع نحو القيام بعمل معين لأحد السببىن:

إما في سبيل الحصول على إشباع أكبر من حاجة معينة أو في سبيل تجنب نقص من حاجة معينة.

و الإدارة تستطيع حفز و دفع الفرد بإحدى طرىقتىن:

➤ إقناع الفرد بأن العمل المطلوب القيام به سيؤدي إلى زيادة في إشباع حاجاته.

➤ تقنعه بقيامه بالعمل المطلوب سيجنب التخفيض في إشباع حاجاته.

➤ الكرامة الإنسانية: تشير الدراسات إلى أن الفرد يرغب دائما في أن يعامل باحترام و تقدير أي يرغب كل فرد أن يعامل كإنسان الحاجة إلى تقدير الذات و الاحترام، وتنطوي فلسفة الكرامة الإنسانية على ضرورة استخدام الفرد بأكمله و بكل طاقاته و قدراته و ليس فقط قوته الجسمانية.

➤ تباين الأفراد: نشأت فكرة تباين الأفراد أصلا في علم النفس فكل فرد يختلف عن الأفراد الآخرين بدنيا وعقليا وعاطفيا.

ويعني هذا التباين من وجهة الإدارة أنه يمكن حث الأفراد على العمل مع حصولهم على الرضا عن أعمالهم عن طريق معاملتهم بما يفتق والاختلافات بينهم.

كانت هذه أهم منطلقات نظرية العلاقات الإنسانية مع ضرورة الإشارة في الأخير، وبالرغم من الإسهامات التي قدمتها هذه النظرية من تعدد الجوانب التي ركزت علىها في محاولاتها للتعرف على محددات السلوك إلا أنها انصرفت

جميعها إلى الاهتمام ببنية العمل الداخلي للمنظمة فقط، وكان حياة الفرد داخل المؤسسة منعزلة تماما عن حياته الخاصة خارجها<sup>(25)</sup>.

ومن ثم أخذت هذه النظرية المؤسسة التعليمية كوحدة مستقلة ومنعزلة لا كجزء اجتماعي متكامل له دور كبير في المجتمع. من خلال تفتحها على المحيط. هذا فضلا عن إسهاماتها في تطوير الفكر الإداري من حيث تركيزها على العامل الإنساني والجماعة في المنشأة. فالمبادئ الخاصة بالدوافع و القيادة و سلوك الجماعات والاتصال تعطي الإدارة أساسا للتعرف على المشاكل التي تواجهها في تعاملها مع الأفراد العاملين، و تساعد على تفهم أسس السلوك الإنساني و سلوك الجماعات إلا أنها<sup>(26)</sup>.

بتركيزها على الجانب الإنساني قد أهملت الجوانب الأخرى و التي لها دور كبير في نجاح المؤسسة بصفة عامة والمؤسسة التربوية في تحققي مردود دراسي، والتي تعود إلى العوامل المادية، كتوفير الوسائل التعليمية، والبيئة الفيزيائية المطلوبة لحسن التمدرس سواء داخل القسم الدراسي أو خارجه والاهتمام بالعنصر البشري وتحفيزه ماديا، وإعطائه مكانته اللائقة في المجتمع. وإذا كانت المؤسسة الإنتاجية هدفها إنتاج السلع في وقت قياسي وبمواصفات وجودة عاليتين فالمؤسسة التعليمية هدفها أكثر صعوبة وتعقيدا، لأنها تسعى إلى النجاح في إعداد وتكوين وإثراء المورد البشري، وعليه فإن نقل مقولات نظرية العلاقات الإنسانية من بيئة المؤسسة الإنتاجية إلى البيئة التربوية التعليمية دون تمحيص وغرلة وتدقيق يمكن أن ينطوي على بعض المجازفة.

فالمبالغة مثلا في التركيز على مبدأ العلاقات الإنسانية وما ينطوي عليه من قيم الاحترام والتعاون بين مختلف الأطراف الفاعلة داخل المؤسسة التعليمية، يميل إلى المثالية، كون ذلك يمكن أن يؤدي إلى كسر الحواجز والإخلال بقيم الوقار والهيبة، التي من المفترض أن تتوفر في العلاقة بين المدرسين و المسيرين، الأمر الذي يجعل فرض قوة وهيبة السلطة داخل المؤسسة

التعليمية، لا يمكن إهماله والتغاضي عنه نهائيا. وذلك طبعاً بالأساليب الديمقراطية اللبقة الهادفة إلى توعية الأستاذ بحقوقه وواجباته. دون الإخلال بأهداف المؤسسة.

ثانياً: المؤسسة التعليمية :

1. تعريف المؤسسة التعليمية :

تعددت وتباينت تعريفاتها ، بتعدد وتباين الاتجاهات النظرية التي تناولتها حيث تعرفها سميرة أحمد أنها "المؤسسة الرسمية التي أنشأها المجتمع وعهد إليها مسئولية إعداد أفراده للحياة الاجتماعية"<sup>(27)</sup>.

كما يعرفها رابع تركي بأنها "المؤسسة التربوية المقصودة، والهامة، لتنفيذ أهداف النظام التربوي". وكلا التعريفين يشير أن إلى أن المدرسة، المؤسسة الرسمية والأداة التي بواسطتها، يحقق المجتمع أهدافه، في إعداد الأفراد وتكوينهم للجهات الاجتماعية . وهناك من ينظر إليها على أنها "نقطة التقاء لعدد كبير من العلاقات الاجتماعية المعقدة، هذه العلاقات، هي التي تساعد على تحقيق آمال وأهداف المجتمع وقنوات يجرى من خلالها التأثير الاجتماعي"<sup>(28)</sup>.

وهذا ما أشار إليه بدوره أحد الباحثين بشيء من التوسع، حين اعتبر "المدرسة مؤسسة شكلية رمزية معقدة تشمل على سلوك مجموعة كبيرة من الفاعلين، وتنطوي على منظومة من العلاقات بين مجموعات مترابط فيما بينها بواسطة شبكة من العلاقات التي تؤدي فعلاً تربوياً، عبر التواصل بين مجموعات المعلمين والمتعلمين"<sup>(29)</sup>.

كما سبق، يتضح أن هناك اتفاق بين الباحثين حول اعتبار المدرسة مجتمع صغير يضم عناصر متفاعلة تربطها علاقات اجتماعية معقدة يحدث من خلالها التأثير الاجتماعي ونحن بدورنا نسير في هذا الاتجاه في تعريفنا للمؤسسة التعليمية .

بأنها "مؤسسة اجتماعية، تشمل على سلوك مجموعة من الفاعلين من تلاميذ ومدرسين، وإداريين، تربطهم علاقات إنسانية وتربوية رسمية، وغير رسمية، وهي تقوم بوظيفة التربية والتعليم، للأفراد، وتكوينهم من جميع الجوانب النفسية، العقلية و الانفعالية و الاجتماعية و نعني بها هنا المدرسة و المتوسطة و الثانوية، أي مؤسسة التعليم العام، وهي مؤسسة عمومية للتعليم، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي ... وهي المدرسة التي تربط أو تتوسط السلم التعليمي، وحلقة الوصل بين التعليم المتوسط، والتعليم العالي<sup>(30)</sup>.

وهي تضم تلاميذ المرحلة العمرية من 06 إلى 18 سنة.

## 2. التنظيم الاجتماعي للمؤسسة التعليمية:

تعتبر المؤسسة التعليمية تنظيم بشري تسوده علاقات اجتماعية بين مكوناته، فهي تتضمن مجموعة من الأفراد متفاعلة فيما بينها يحكمها تنظيم معين ينظم العلاقات وأنماط السلوك داخلها فالمؤسسة التعليمية بوصفها مؤسسة تربوية اجتماعية تتضمن مجموعة من الوحدات الأساسية المحركة لها والتي تشمل الجانب الإداري بتعبير تالكوت بارسونز والنسق الفني والنسق الانتظامي (المعياري)، وحسب علي شتا فالنسق الإداري للمؤسسة التعليمية " الإجراءات التعليمية بما فيها من مدراء ومراقبين وموجهين والنسق الفني للمؤسسة التعليمية، فيشير للهيئة الفنية المسؤولة عن التدريس كمهنة والتي تتولى مسؤولية إعداد التلاميذ وتدريبهم"<sup>(31)</sup>

كما يرى بأن النسق الانتظامي للمؤسسة التعليمية يشير للقواعد المنظمة للعلاقات والرابطات المعيارية بين المدرسين والإدارة التربوية وبينهم وبين التلاميذ، إذاً فالجانب البشري وبالأخص الجانب العلائقي هو أحد العناصر البنائية للمؤسسة التعليمية بوصفها تنظيماً اجتماعياً وما دام كذلك فإن هذا الأخير يتضمن بدوره عناصر مكونة له ومتداخلة تتفاعل فيما بينها ومن أبرز العناصر الفاعلة داخل البيئة التربوية:



- ✓ المعلم
- ✓ التلميذ أو الطالب.
- ✓ وأخيراً الإدارة التربوية باعتبارها تنظيم رسمي ينظم العلاقات داخل الحقل التربوي.

ثالثاً : إطار العلاقات الإنسانية في المؤسسة التعليمية:

### 1. العلاقات الإنسانية بين المدير والمعلمين والعاملين:

" إن القيادة بالمؤسسة التعليمية هي التي تدرك حقيقة السلوك الإنساني وتؤثر فيه، وتفهم الطبيعة البشرية وتعمل على تكوين مجموعة من الأفراد المتعاونين من خلال إذكاء روح التعاون ومعالجة الخلافات والصراعات بين الأفراد وشعورهم بالأهمية لذا يجب أن تدرك القيادة بالمؤسسة التعليمية أن توطيد العلاقات الإنسانية بين العاملين في المؤسسة يتطلب نوعاً من الحكمة والحصانة نتيجة القيادة الحكيمة والوفاق الجماعي بدلا من الإكراه والتسلط<sup>(32)</sup>.

إن مثل هذا النمو القيادي يساعد على خلق مناخ جيد للعلاقات الإنسانية يسهم الأفراد من خلاله بمجهود كبير ويساعد على تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية.

ومدير المؤسسة ينظر إلى المعلم كزميل في المهنة يعاونه على حل مشاكله التعليمية التي تهم المعلم ويبني علاقته معه على أساس الود والتفاهم والاحترام المتبادل ويشجع المعلم على الإبداع ويهيئ له المجال لنموه المهني ولا بد أن يتعرف مدير المؤسسة عن قرب عن مشكلات المعلمين بأن يقوم بزيارة الفصول مع المعلم ، فالزيارة بهذا الوضع لا تهدف للكشف عن أخطاء المعلم ، ولكنها تستهدف تشخيص المشكلات ودراستها ويعقب هذه الزيارة اجتماعات المعلمين لتبادل وجهات النظر في المشكلات ويتم ذلك في حرية وصراحة.

كما أن العلاقات الإنسانية بين المدير والمعلمين لا تقتصر على المجاملات ، بل لا بد أن تخرج إلى حيز التطبيق في العمل التعليمي ، وهي تبدو في النواحي

التالية : "تحقيق الانسجام والتعاون مع المعلمين لكل مادة ليصل المعلم إلى اتزان نفسي يدفعه إلى العمل المنتج، والإسهام في ترشيح المعلمين لبرامج التدريب ورفع معنوياتهم حتى يقبلوا على برامج التحسين، ورعاية المعلم الجديد وإشعاره بأهمية المقابلة الأولى له ، وبم حاجة المؤسسة إليه وبرغبة الآخرين في التعامل معه<sup>(33)</sup> .

## 2. علاقة المعلمين ببعضهم البعض:

المؤسسة التعليمية الناجحة هي التي يكون المدرسون فيها على وفاق تام ومن أبلغ الآفات التربوية وأضرارها هي الخلافات التي تحدث بين المدرسين والتي تترك آثارها السيئة على التلاميذ وهم يشهدون (القدوة) أمام أعينهم وعلى مسامعهم يتبادلون التهم ويهتمون بالتشهير والتجريح لبعضهم البعض، هذه المؤسسة التعليمية التي تضم هذا النوع من المدرسين في طريقها إلى الانحراف عن الخط التربوي السليم، وعن الغايات التي وجدت من أجلها ويمكن أن يتحقق نجاح المؤسسة إذا كان لها سياسة مرسومة وخطة موضوعية توزع فيها المسؤوليات على المدرسين<sup>(34)</sup> .

حسب القوانين والتشريعات التربوية التي تنظم ذلك، وفي إطار جو من التعاون والتكامل وتبادل الآراء والخبرات وخاصة في التعامل مع التلاميذ، ومع المنهاج وكل ما هو جديد في مجال اختصاص كل واحد منهم وقناعاتهم بأهمية دورهم و تكاملهم وبأن يكونوا قدوة حسنة لتلاميذهم وسبب تحفزهم ويدفعهم للعمل والمثابرة وغرس القيم والمبادئ وغايات التربية فيهم، وكما هو معلوم فإن هناك علاقات رسمية تربطهم في إطار التشريع التربوي والتي تكون من خلال المجالس المنصبة في المؤسسة وخاصة مجلس التعليم، ومجلس الأقسام ومختلف المجالس الأخرى، كالندوات التربوية والعلاقات غير الرسمية تحدث نتيجة الاحتكاك الدائم فيما بينهم وخاصة في قاعة الأساتذة التي تجمعهم ويتبادلون فيها الحوار والنقاش.

### 3. علاقة الإدارة التربوية بالتلاميذ:

إن العلاقة التي تربط مدير المؤسسة التعليمية مع المعلمين والطلاب تتحدد عليها بصورة لا تقبل الشك مدى تطور المؤسسة بصورة عامة، وتطور المعلمين المهني والاجتماعي وعمل الطلاب لتطور شخصياتهم، وضمان نجاحهم وسعيهم نحو مستقبل أفضل وهذه العلاقة التي نتحدث عنها مع مدراء المؤسسات التعليمية تتكون وتتطور وتقوم على أساس مراكزهم التي يشغلونها والأدوار التي يقومون بها في المجتمع التربوي<sup>(35)</sup>.

وتأخذ أشكالاً مختلفة في التواصل فقد تكون علاقات مباشرة أو غير مباشرة وهذا يرجع لطبيعة عمل المدير الذي لا يسمح له بالتواصل المباشر الدائم مع التلاميذ إلا في مناسبات خاصة ووفق العلاقة الإدارية والتربوية التي حددتها النصوص التشريعية الرسمية في مؤسسة التعليم الثانوي سواء المتعلقة بالضبط وحفظ النظام والالتزام بمواعيد الدراسة، أو الاهتمام بنظام المدرسة واحترام العلاقات كما جاء في القرار رقم 778 المؤرخ في 26/10/1991 والمتعلق بنظام الجماعة التربوية والذي يعمل على تنظيم الحياة الجماعية داخل المؤسسة التعليمية وضبط العلاقات بين أعضاء الأسرة التربوية بمختلف أطرافها وفيما يخص جانب العلاقات مع التلاميذ فقد جاء في المواد التالية:

➤ **المادة 41:** طلب من التلميذ في إطار تنظيم الحياة الجماعية وتوفير ظروف العمل الملائمة بالمؤسسة الامتثال لقواعد النظام والانضباط المعمول به كما جاء في المادة 42: التي تقوم على علاقة التشاور والتحاور بين التلاميذ وإدارة المؤسسة عن طريق مندوبي الأقسام الذين يمثلونهم طبقاً لتنظيم الجاري به العمل .

➤ **المادة 43:** ينبغي للتلاميذ أن يتحلوا بالسلوك الحسن مع جميع المعلمين والأساتذة وأفراد الأسرة التربوية داخل المؤسسة وخارجها، وأن يتعاملوا فيما بينهم بالمودة والاحترام وروح التعاون وأن يتجنبوا كل أنواع الإساءة والاهانة المعنوية والمادية بالإضافة إلى استغلال مختلف المجالس المنصبة في

الثانوية والتي من أهمها مجلس الأقسام الدراسية ولو مرة في الفصل خاصة الأقسام النهائية المقبلة على شهادة البكالوريا من أجل تشجيعهم وحثهم على العمل والسماع لانشغالاتهم في إطار التكفل بتلاميذ السنة الثالثة ثانوي كما جاء في المنشور الوزاري رقم 526/و.ت.و/66 والصادر بتاريخ 20/11/2006<sup>(36)</sup>.

لذا فإن للإدارة التربوية دور كبير في تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية من خلال التنشئة الاجتماعية المناسبة للمدرس الحسن لتلاميذهم من خلال إدراك حاجاتهم النفسية ومتطلباتهم والعمل على تنمية قدرتهم وإمكاناتهم ومكافأة المجددين وتحفيزهم على العمل أكثر ومتابعة المتأخرين دراسيا وكذا متابعة الحالات السلوكية و الكثيري الغياب لمعرفة الأسباب من وراء ذلك وتقديم النصح والإرشاد لهم وإحاطتهم بالرعاية وإحساسهم بالاهتمام والخوف على مستقبلهم الدراسي والمهني وهنا تظهر العلاقات الإنسانية التي تربط التلميذ بالإدارة التربوية وأعضائها من خلال التفاعل التربوية بينهم.

كما أن لإشراك التلاميذ في التنظيم الداخلي للمؤسسة تأثير كبير على التلميذ وتعتبر هذه العملية من أهم العمليات التي أهملها المشروع التربوي عدا اعتبار التلميذ عضو من الأعضاء المنتخبين في مجلس التوجيه والتسيير المنصب للقرار رقم 151 المؤرخ في 26/2/1991، والذي يحدد مهامه والتي من أهمها إبداء الرأي في التنظيم العام للمؤسسة وتقديم الاقتراحات من طرف أعضائها لتحسين ظروف العمل التربوي وتضافر الجهود لتحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة بالإضافة إلى دراسة الأمور المالية في ميزانية التسيير وكذا بيئة الفيزيقية للمؤسسة.

#### 4. علاقة المعلم (الأستاذ) بالمتعلم (التلميذ):

تعتبر علاقة التلميذ بالمدرس من أهم العلاقات القائمة في المؤسسة التعليمية وأعقدها، ومن المواضيع التي نالت اهتمام الكثير من الباحثين وخاصة من ناحية العلاقات الصفية التي أخذت حيزا كبيرا من بحوثهم أكثر من اهتمامهم

بالعلاقات التي تحدث خارج الصف في شتى المراحل التعليمية، وقد تظهر أكثر من خلال الأنشطة المدرسية المختلفة " ففي هذه المرحلة قد يصادف التلميذ صعوبات مختلفة خلال مساره الدراسي سواء كانت نفسية أو تربوية تؤثر على اندماجه بالمؤسسة التربوية عامة ويقسمه خاصة مع أساتذته مما يؤثر على مردوده الدراسي والتعليمي وهذا التأثير قد يجعله عرضة للفصل من المدرسة ليس لكونه عاجزا عن المتابعة بسبب ضعفه في التحصيل الدراسي فحسب، ولكن لعدم تفهم المحيطين به للاستجابة للاحتياجات التي تتطلبها مرحلة النمو التي يمر بها <sup>(37)</sup>.

وخاصة من طرف مدرسيه، فالاضطراب في الجو المدرسي والتوتر الذي يسود علاقة التلميذ بأستاذه تؤدي به إلى عدم التكيف مع عناصر بيئته المراهقة قد تؤثر على تدرسه.

لذا "باتت الاضطرابات العلائقية في هذه المرحلة بين الأستاذ والتلميذ من المشكلات التي تؤرق مسؤولي المؤسسات التعليمية وكل العاملين بها فلا الطرد ولا مجالس التأديب ولا استدعاء الأولياء أصبح بإمكانه حل المشكلة وإزالة الخلاف <sup>(38)</sup>.

ومما لا شك فيه أن الأستاذ او المعلم هو من ينظر اليه بأنه السبب في ذلك التوتر الذي يحدث داخل المؤسسة التعليمية، ومن هذا المنطلق تبدأ كراهية التلميذ للمعلم ينتج عنها كراهيته للمادة وحتى الدراسة والمؤسسة بشكل عام، لذا وجب على المدرس أن لا يركز فقط على مستوى التحصيل لدى تلاميذه مهملا بذلك الجوانب النفسية والاجتماعية فلا تربطه بتلاميذه إلا علاقة التلقين .

وبهذا يعتبر الاستقرار داخل المؤسسة التعليمية عاملا مهما في بناء التلميذ على نحو متكامل وبالأخص في خلق جو اجتماعي يشترك فيه التلميذ ويتفاعل معه وينتمي إليه ويبرز من خلاله إمكاناته المختلفة وإن صدور نوع من التفرقة في المعاملة بين التلاميذ يكون لها آثار من الصعب تغييرها لأنها تؤثر على تصرفات وسلوكيات التلاميذ داخل وخارج المؤسسة ويدعم لديه النفور من الدراسة، فمن الصعب على المعلم أن يدير صفا دراسيا لا تسوده علاقات إنسانية سوية ومناخ

نفسى واجتماعى يتسم بالمودة والتراحم والوثام والمناخ العاطفى، والمناخ التربوى الذى يشجع على التعلم فى جو ودى وغير انتقامى يشعر معه التلميذ بأنه يستطيع أن يجرب ويخطئ ويصحح أخطاءه ويتعلم منها بعكس الجو الذى لا يتوفر فيه مثل هذا الأمان ويخشى معه التلميذ من وقوع عقاب المعلم عليه بين لحظة وأخرى لأقل خطأ أو سهو أو تقصير<sup>(39)</sup>.

ولما كان عليه أن يرأف بتلاميذه ويساعدهم على التكيف ويجفزههم على حب العمل والتحصيل وجب عليهم ومن جانبهم احترامه وتقديره ومساعدته على أداء مهامه على أكمل وجه بالإصغاء والمتابعة وإنجاز ما يطلب منهم من واجبات وفروض والتحلى بروح المسؤولية والميول المشتركة للجماعة.

#### 5. العلاقات الإنسانية فى ظل الإصلاح التعليمى فى الجزائر:

لقد جاء فى الوثيقة المرفقة لدليل أستاذ التعليم الثانوى فى إطار التدريس بالمنهاج الجديد ومن خلال إعادة هيكلة التعليم الثانوى وإثر تنصيب منهاج السنة الثانية ثانوى خلال السنة الدراسية 2006-2007: "إن هدف الإصلاح النجاعة التربوية وتحسين الحياة المدرسية المتمثلة فى خلق تفاعل وتواصل إيجابى وتقليص نسبة التسرب المدرسى والعنف وجعل كل هذه الأطراف فاعلة فى العمل التربوى ومنتجة ومقتنعة بما تنتج وملزمة به<sup>(40)</sup>.

هذه الأخيرة التى تتفاعل فيما بينها ويحكمها نفس الهدف والغاية وإن التواصل بين أفراد هذه المجموعات يرتبط بهدف مركزى فى نظام العمل فى مجموعات وهو يهدف إلى تحسين مناخ العلاقات الإنسانية وبالتالي خلق الانفتاح الضرورى للتعلم فمدى نجاح المؤسسة التربوية يتوقف فى جانب منه على نوعية التواصل بين عناصرها وعلى الأساليب المعتمدة لتسير المجموعات وتنشيطها<sup>(41)</sup>.

وتأسيساً على ما سبق حاول المشرع الجزائرى خلق وكما رأينا سابقاً آليات جديدة للتسيير ونزعة العمل للمشاركة فى التصور والتخطيط والتسيير من خلال إدخال تنصيب العمل بمشروع المؤسسة، كما نصت تشريعات وزارة التربية

الوطنية على ضرورة إشراك التلاميذ والأساتذة والعمال والموظفين الإداريين في إدارة المؤسسة من خلال المجالس البيداغوجية والإدارية والتربوية هذه المجالس التي تضم الأولياء والأساتذة والتلاميذ وإن كانت ذات صفة استشارية إلا أنها تؤثر تأثيرا مباشرا وفعالا في أسلوب الإدارة التربوية وتجعل منها عملية ديمقراطية تشاركية تعاونية"<sup>(42)</sup>.

ومن أهم الأسس التي تقوم عليها كما بينها مفتش التربية والتكوين لإدارة الثانويات والمتاقن أحسن أو لبصير إنشاء علاقات سليمة بين مدير المؤسسة وسائر الموظفين وبين الموظفين بعضهم البعض وبين المؤسسة والمجتمع المحلي لأن أساس العلاقات الإنسانية السليمة هو احترام شخصية الفرد والإيمان بان كل فرد مهما كانت قدرته يمكنه أن يقوم بعمل نافع والاهتمام بمشكلاته الداخلية والخارجية واحترام الآراء والأفكار والتوجيه البناء الهادف وخلق الشعور والانتماء إلى مجموعة وتوفير جو الثقة بين الجميع"<sup>(43)</sup>.

خاتمة:

إن نجاح المؤسسة التعليمية في تحقيق أهدافها وتحسين مردودها لا يتوقف على نجاحها في الجوانب التربوية الفنية والإدارية فقط وإنما يستلزم مراعاة الجوانب الإنسانية والاجتماعية للعناصر الموجودة فيها، لأنها مؤسسة تربوية اجتماعية بالدرجة الأولى، وإن العنصر البشري هو أساس وجودها وتميزها، حتى انه يمكننا القول بان المؤسسة التي تتميز بمناخ تسوده العلاقات الإنسانية بين أفرادها، تكون قد قطعت شوطا كبيرا في إحداث نقلة نوعية على مستوى أدائهم وتطورهم والذي ينعكس على رفع مستوى التعليم بها وتحسين مردودها الدراسي.



❖ هوامش البحث:

- (1) أحمد زكي بدوي:معجم مصطلحات العلوم الإدارية' ، ط2، القاهرة، دار الكتاب المصري،1414هـ/1994م، ص 223.
- (2) أحمد إسماعيل حجي: 'إدارة بيئة التعليم والتعلم -النظرية والممارسة في الفصل والمدرسة'، ط 1، القاهرة: دار الفكر العربي، 2000، ص 312.
- (3) أحمد إبراهيم أحمد: " العلاقات الإنسانية في المؤسسة التعليمية" الإسكندرية: دار الوفاء للطباعة والنشر، 2002، ص 110.
- (4) إحسان محمد الحسن: علم الاجتماع التربوي، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ص 182.
- (5) فليلة فاروق عبده ، وعبد المجيد السيد محمد : السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، عمان ، الأردن : دار المسيرة للنشر والتوزيع ، ص104.
- (6) أحمد إبراهيم أحمد : العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية ، مصر ، الإسكندرية : دار الوفاء ، 2008 ، ص 62.
- (7) عوض حسن الشالدة: العلاقات الإنسانية ودورها في السلوك الإنساني، الكويت: شركة كاظمة للنشر، 1981، ص ص 25، 26.
- (8) أحمد عبد الباقي بستان، وطه حسن: مدخل إلى الإدارة التربوية، الكويت: دار القلم، 1983، ص ص 61، 62.
- (9) سليمان عبد الرحمن الحقييل: الإدارة المدرسية وتعبئة قواها البشرية في المملكة العربية السعودية، الرياض: مطابع التقنية للاؤفست، 1996، ص 192.
- (10) صلاح عبد الحميد مصطفى: الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، الرياض: دار المريخ، 2002، ص 178.

- (11) علي أحمد علي، وآخرون: الأسس النظرية والتطبيقية للعلاقات الإنسانية، القاهرة: مكتبة عين شمس، 1988، ص 34.
- (12) سيد عبد الحميد مرسي: العلاقات الإنسانية سلسلة الدراسات النفسية الإسلامية، القاهرة: دار التوفيق، 1987، ص ص 25، 27.
- (13) محمد عبد القادر عابدين: الإدارة المدرسية الحديثة، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2005، ص 28.
- (14) حسن محمد إبراهيم حسان، محمد حسنين العجمي: الإدارة التربوية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2007، ص 71.
- (15) صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، نخب علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006، ص 150.
- (16) محمد عبد القادر عابدين: مرجع سبق ذكره، ص 29.
- (17) السيد الحسيني: علم اجتماع التنظيم، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 1994، ص 125.
- (18) محمد حسنين العجمي: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2008، ص 57-58.
- (19) محمد حسنين العجمي: مرجع سبق ذكره، ص 58.
- (20) بشير العلاق: الإدارة الحديثة، نظريات ومفاهيم، عمان: دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، 2008، ص 78.
- (21) عمر محمود عابدين: القيادة الفاعلة والقائد الفعال، عمان: اثراء للنشر والتوزيع، 2009، ص 46.
- (22) بشير العلاق: مرجع سبق ذكره، ص 76-77.

- (23) عبد الوهاب السويسي: المنظمة المتغيرة ( الأبعاد والتصميم )، الجائر : دار النجاح، 2009، ص 34.
- (24) حسن محمد إبراهيم حسان ، محمد حسنين العجمي: مرجع سبق ذكره، ص ص 72-73.
- (25) بشير العلاق : مرجع سبق ذكره ، ص ص 79-80.
- (26) عمر محمود غباين: مرجع سبق ذكره، ص 74.
- (27) سميرة أحمد: علم اجتماع التربية، ط3، القاهرة: دار الفكر العربي، 1998، ص 73.
- (28) أحمد مصطفى خاطر بهجت، جاد الله كشك: الممارسة المهنية للخدمة الاجتماعية في المجال التعليمي ، الإسكندرية : المكتب الجامعي الحديث ، 1999، ص 3.
- (29) علي جاسم الشهاب، علي أسعد وطفة: بنوية الظاهرة المدرسية ووظيفتها الاجتماعية، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر ، دون تاريخ، ص ص 20-21.
- (30) أحسن لبصير: دليل التسيير المنهجي لإدارة الثانويات والمدارس الأساسية، عين مليلة، الجزائر: دار الهدى للطباعة والنشر ، 2002، ص 39.
- (31) علي شتا، نادية عمر الجولاني: علم الاجتماع التربوي، مكتبة الإشعاع الغنية، الإسكندرية، 1997 ، ص 153.
- (32) نبيل سعد خليل: الإدارة المدرسية الحديثة في ضوء الفكر الإداري المعاصر، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2009، ص 198.
- (33) سليمان عبد الرحمن الحقييل: مرجع سبق ذكره، ص 48.
- (34) محمد أيوب الشحيمي: علم النفس في الحياة المدرسية، بيروت، دار الفكر اللبناني، 1994، ص 40.
- (35) عمر عبد الرحيم نصر الله: أساسيات في التربية العلمية، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2011، ص 277.278.

(36) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة التربية الوطنية: المنشور الوزاري، رقم 526/و.ت.و/6 المؤرخ في 20 نوفمبر 2006 والمتعلق بالتكفل بتلاميذ الثالثة ثانوي.

(37) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة التربية الوطنية: مديرية التربية لولاية سطيف، مجلة إضاءات، مجلة دورية مركز التوجيه المدرسي والمهني.  
(38) المرجع نفسه، ص 8.

(39) محمد عبد الرزاق شفشوق، هدى محمد الناشق: إدارة الصف المدرسي، القاهرة، دار الفكر للطباعة والنشر، 2000، ص 15.

(40) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة التربية الوطنية: وثيقة مرفقة لدليل أستاذ التعليم الثانوي في إطار تنصيب منهاج السنة الثانية والثالثة ثانوي، سلم أثناء ملتقى جهوي لمدرء الثانويات بسطيف، السنة الدراسية 2003-2004.

(41) المرجع السابق، ص 6.

(42) حسن لبصير، مرجع سبق ذكره، ص 198.

(43) المرجع السابق، ص 200.