

## دور الإدارة المدرسية في تنمية العلاقات الإنسانية لدى المعلمين دراسة تحليلية في ضوء الفكر الإداري الإسلامي

مقدمة:

الإِنسان مدني بطبعه، يجنح إلى تكوين العلاقات، وبناء الروابط مع بني جنسه. فلا يستطيع أن يعيش بمعزل عن غيره " لأن العزلة حين تكون طواعية، نوعٌ من الانتحار الذاتي. وحين تكون بالقوة والقسر، عقوبة صارمة تتخذ ضد نوع معين من المجرمين، أو عملية قتلٍ بطيء حين تطبق على إنسان بريء" (١).

فالإنسان يميل بطبعه إلى مخالطة الناس والتعامل معهم، وهو بحاجة إلى ذلك بحكم المصالح المشتركة، وحاجة كل إنسان لأخيه الإنسان. فلا يمكن له الاستغناء عن الآخرين في تحقيق مصالحه. هذه الحقيقة التي جاء بها القرآن الكريم وبين أبعادها، تنبّه إليها عددٌ من العلماء وعلى رأسهم ابن خلدون في القرن الثامن الهجري، وما تزال الأيام تثبت لنا صدقها، ودقة وصفها للسلوك الإنساني (٢).

وعلى مستوى العلاقات الإنسانية بين الأفراد على اختلاف أشكالهم يبقى هذا المفهوم حاضرًا في القرآن الكريم. قال تعالى: ﴿وَأَعْبُدُوا اللَّهَ وَلَا تُشْرِكُوا بِهِ سَيِّئًا وَالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا وَبِذِي الْقُرْبَىٰ وَالْيَتَامَىٰ وَالْمَسْكِينِ وَالْجَارِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَالْجَارِ الْجُنُبِ وَالصَّاحِبِ بِالْجَنبِ وَابْنِ السَّبِيلِ وَمَا مَلَكَتْ أَيْمَانُكُمْ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ مَن كَانَ مُخْتَالًا فَخُورًا﴾ (٣). وقال تعالى: ﴿وَالْمُؤْمِنُونَ وَالْمُؤْمِنَاتُ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَاءُ بَعْضُهُمْ يَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَيُقِيمُونَ الصَّلَاةَ وَيُؤْتُونَ الزَّكَاةَ وَيُطِيعُونَ اللَّهَ وَرَسُولَهُ أُولَئِكَ سَيَرْحَمُهُمُ اللَّهُ إِنَّ اللَّهَ عَزِيزٌ حَكِيمٌ﴾ (٤).

وإذا تحوّلنا إلى نطاق المجتمع المسلم، وجدنا أن القرآن يُعطي أهمية للعلاقات الإنسانية، ويجعلها أساس الاجتماع وأصل العمران. قال تعالى: ﴿وَأَعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا وَاذْكُرُوا نِعْمَتَ اللَّهِ عَلَيْكُمْ إِذْ كُنْتُمْ أَعْدَاءً فَأَلَّفَ بَيْنَ قُلُوبِكُمْ فَأَصْبَحْتُمْ بِنِعْمَتِهِ إِخْوَانًا وَكُنْتُمْ عَلَىٰ شَفَا حُفْرَةٍ مِنَ النَّارِ فَأَنْقَذَكُمْ مِنْهَا كَذَلِكَ يُبَيِّنُ اللَّهُ لَكُمْ آيَاتِهِ لَعَلَّكُمْ تَهْتَدُونَ﴾ (٥).

(١) انظر: لاوند، رمضان: من قضايا الإعلام في القرآن، (مطابع الهدف)، د.ت، ص ١٧٦.

(٢) اللحياني، معنوق بن معنوق: العلاقات الإنسانية بين أفراد المجتمع المسلم في القرآن الكريم، رسالة

ماجستير، جامعة المدينة العالمية، كلية العلوم الإسلامية، ماليزيا، ٢٠١٣م، ص ١٥.

(٣) سورة النساء: الآية ٣٦.

(٤) سورة التوبة: الآية ٧١.

(٥) سورة آل عمران: الآية ١٠٣.

فالأية تشير إلى أن التأليف بين القلوب نعمة ربانية جديرة بالتنويه، فبذلك تنتفي الأحقاد، وتنمحي البغضاء، وتتوارى الخلافات، وما يترتب عليها من غارات وحروب، ويذهب شبح الهلاك إلى غير رجعة. لأن التأليف بين القلوب إنما هو اتحاد في المشاعر، وانسجام في الوجدان، وباعث على التضامن في السراء والضراء، فهو إذن وحدة نفسية، أو فكرية، أو عقلية أو روحية، ينشأ عنها حتماً وحدة اجتماعية لا تنفصم. ومن هنا يمكن القول: إن المجتمع في نظر القرآن تأليف بين القلوب، واتحاد في المشاعر، وتشارك في الوجدان<sup>(٦)</sup>.

وبهذا نجد الإسلام قد أولى مسألة العلاقات الإنسانية عناية بالغة بشتى جوانبها وجعل الأساس فيها علاقة الفرد بخالقه والتي تحقق للفرد أمن النفس والاطمئنان والاستقرار وجاء ذلك في قوله سبحانه وتعالى: {الَّذِينَ آمَنُوا وَتَطْمَئِنُّ قُلُوبُهُمْ بِذِكْرِ اللَّهِ أَلَا بِذِكْرِ اللَّهِ تَطْمَئِنُّ الْقُلُوبُ} (الرعد: ٢٨). يلي ذلك علاقة الفرد بأقرانه في المجتمع المسلم والتي وضع لها الأسس اللازمة لها والتي جاءت في عدد من الآيات مثل {وَلَا تَصْعَرَ خَدَّكَ لِلنَّاسِ وَلَا تَمْشِ فِي الْأَرْضِ مَرْحًا إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ كُلَّ مُخْتَالٍ فَخُورٍ \* وَأَقْصِدْ فِي مَشْيِكَ وَأَغْضُضْ مِنْ صَوْتِكَ إِنَّ أَنْكَرَ الْأَصْوَاتِ لَصَوْتُ الْحَمِيرِ} (لقمان: ١٨، ١٩)، وقوله تعالى {وَلَا تَسْوَأُوا الْفَضْلَ بَيْنَكُمْ} (البقرة: ٢٣٧). {فَإِنْ آمَنَ بَعْضُكُمْ بِبَعْضٍ فَلْيُوَدِّ الَّذِي أُؤْتِمِنَ أَمَانَتَهُ} (البقرة: ٢٨٣). وقال عز وجل: {وَإِذَا قُلْتُمْ فَاعْدُوا وَلَوْ كَانَ ذَا قُرْبَىٰ وَبِعَهْدِ اللَّهِ أَوْفُوا ذَلِكُمْ وَصَاكُم بِهِ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ} (الأنعام: ١٥٢).

وفي هذا الاتجاه صاغ الإسلام أهم الأسس والمبادئ التي تقوم عليها العلاقات الإنسانية في ظله وهي مبدأ التعاون، التكافل، والرعاية والمسؤولية. ونجد من أقوال الله عز وجل في ذلك: {وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ} (المائدة: ٢)، وقوله تعالى: {وَالْمُؤْمِنُونَ وَالْمُؤْمِنَاتُ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَاءُ بَعْضٍ} (التوبة: ٧١).

وتعتبر الإدارة "الوظيفة الاجتماعية ذات التأثير على حركة المجتمع في مجالات الاقتصاد، والإنتاج، والثقافة وشؤون الرفاهية"<sup>٧</sup> وهي بذلك نوع متميز من النشاط الإنساني وتختلف عن كل أنواع الأنشطة الأخرى لأنها تتعامل مع تكوين الأهداف وتحقيقها.

ومن المؤكد أن الإدارة عملية إنسانية مستمرة تعمل على تحقيق أهداف محددة باستخدام الجهد الإنساني، وبالإستعانة بالموارد المادية المتاحة، وهي تمثل العنصر

(٦) التومي، محمد: المجتمع الإنساني في القرآن الكريم، (تونس: الدار التونسية للنشر، ١٤٠٧هـ/١٩٨٦م)، ص ٢٧١.

(٧) السلمي، علي: الإدارة العامة، ط٢، مكتبة غريب، القاهرة د.ت، ص ٥

الحركي الأساسي، والقوة الدافعة الرئيسة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية وفي كل مظاهر النشاط الإنساني، أي أنها في الأساس مجموعة من العلاقات والتفاعلات بين مجموعة من الناس من فئات وخلفيات وتطلعات وأهداف متباينة، وقد تكون في كثير من الأحيان متناقضة. وبتحديد الهدف ومعرفة العناصر الممكن استخدامها في تحقيق الهدف، يمكن القول إن الإدارة عبارة عن "النشاط الخاص بقيادة وتوجيه وتنمية الأفراد وتخطيط وتنظيم ومراقبة العمليات والتصرفات الخاصة بالعناصر الرئيسة في المشروع من أفراد لتحقيق أهداف المشروع المحددة بأحسن الطرق وأقل التكاليف"<sup>٨</sup> وهذا التعريف يقترب من تعريف فايول الذي يعرف الإدارة بأنها "التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة"<sup>٩</sup>، كما تم تعريف الإدارة بأنها "تنفيذ الأشياء عن طريق جهود أشخاص آخرين"<sup>١٠</sup> ولضمان كفاءة الأشخاص في تحقيق الأهداف المنشودة من خلال العمل الجماعي، فإن هذا يتوقف دون شك على الكفاية الإدارية لمن يشرف على إدارتهم وتنظيمهم.

ولذا تعد العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري إحدى مقومات الجودة الشاملة في الأداء، وفي المجال الخدمي تصبح العلاقات الإنسانية حجر الزاوية في بلوغ أعلى مستويات الجودة في العمل الإداري والفني. ومجالات العلاقات الإنسانية في العمل الإداري واسعة وشاملة ومتعددة الملامح، فمنها العلاقات في القيادة، والاتصال، والتعامل المباشر، وهكذا. كما أن مفهوم العلاقات في الفكر الإداري الغربي يشمل في مضمونه أوجهاً للتقارب والتطابق مع مفهوم العلاقات الإنسانية في الإسلام مع وجود بعض أشكال الاختلاف، وقد يتجسد ذلك عند تحليل مضامين تعريف العلاقات الإنسانية في المجال الإداري، خاصة في جوانب الأسس والمبادئ والأهداف والقيادة والاتصال.

### مشكلة البحث:

في ضوء ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

١. ما ميثاق أخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية؟
٢. ما مصادر أخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية؟
٣. ما مبادئ أخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية؟

(٨) عبد المجيد، علي: الأصول العلمية للإدارة والتنظيم، ط٨، الشركة المتحدة للنشر والتوزيع، القاهرة ١٩٧٤، ص ١٥.

(٩) الهواري، سيد محمود: الإدارة الأصول والأسس العلمية، مكتبة عين شمس، القاهرة ١٩٨٤، ص ٦٨٥.

(١٠) توفيق، جميل أحمد: إدارة الأعمال، دار النهضة، بيروت ١٩٧٨، ص ٢٢.

٤. ما أبرز صعوبات الإدارة المدرسية؟
٥. ما دور العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية؟
٦. ما دور الإدارة المدرسية في تنمية العلاقات الإنسانية؟
٧. ما عوامل تعزيز العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية؟

#### أهداف البحث:

١. بيان ميثاق أخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية
٢. تحديد مصادر أخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية.
٣. توضيح مبادئ أخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية.
٤. الكشف عن أبرز صعوبات الإدارة المدرسية.
٥. تحديد دور العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية.
٦. بيان دور الإدارة المدرسية في تنمية العلاقات الإنسانية.
٧. توضيح عوامل تعزيز العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية.

#### أهمية البحث:

- تتضح أهمية البحث الحالي من خلال ما يلي:
- توضيح مفهوم وأهمية العلاقات الإنسانية في المجال التربوي، والتعريف بأهم المبادئ والأسس التي تقوم عليها، والمنظور الإسلامي للعلاقات الإنسانية.
  - قد يسهم هذا البحث في تقديم عدد من التوصيات والمقترحات المرتبطة بتدعيم العلاقات الإنسانية الإيجابية في مجال الإدارة.
  - تعد هذه الدراسة من الدراسات الجديدة حسب علم الباحث في ربط العلاقات الإنسانية في الإسلام بالإدارة.
  - قد يُفيد من هذه الدراسة كل من: المديرين بالتعرف على أسس العلاقات الإنسانية في الإسلام للالتزام بها أثناء تعاملهم مع بعضهم البعض ومع أفراد المجتمع المدرسي، القائمين على تدريب الإداريين في المجالات المختلفة وإعدادهم ليتسنى لهم تزويدهم بأسس العلاقات الإنسانية وأسس التعامل الإيجابي بين رجال الإدارة ومع أفراد المجتمع عامة ومجتمع عملهم خاصة.

### منهج البحث:

المنهج الوصفي: لمناسبته لتحقيق أهداف البحث، حيث إنه يهتم بوصف الظاهرة موضوع الدراسة، وجمع أوصاف أو معلومات دقيقة عنها، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو تعبيراً كمياً، فالكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، والكمي يعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها، ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى<sup>(١١)</sup>

### مصطلح البحث:

### العلاقات الإنسانية The Human Relations:

تطلق العلاقات الإنسانية على التداخل الذي يتم بين الأفراد على أساس أن الأفراد حيثما كانوا في مواقع العمل فإنهم يشكلون فيما بينهم مجموعة من العلاقات بينهم وبين أنفسهم أو بينهم وبين رؤسائهم المشرفين عليهم والمتعاونين معهم وإن حالات عدم التوافق أو التكيف في جماعة ما ترجع في أساسها إلى اضطراب هذه العلاقات وعدم اتزانها وتعاونها<sup>(١٢)</sup>.

كما يُطلق مصطلح «العلاقات الإنسانية» على أساليب التعامل بين الناس وتفاعلهم في المجتمع الذي يعيشون فيه، في شتى جوانب الحياة الاجتماعية والثقافية والسياسية، ومرافقه العملية والتعليمية والأسرية. "وينطبق ذلك بطبيعة الحال على المؤسسة أو المنظمة التي تجمع الناس في شكل من أشكال التنظيم بغرض الوصول إلى هدف معين مشترك"<sup>(١٣)</sup>.

ويُنظر إلى العلاقات الإنسانية من وجهة نظر علماء الإدارة على أنها: "دمج الأفراد في موقف العمل الذي يدفعهم إلى العمل سويًا كجماعة منتجة متعاونة، مع

(١١) ذوقان عبيدات: (البحث العلمي - مفهومه - أدواته - أساليبه - دار إشرافات للنشر والتوزيع، ١٤٢٤هـ - ٢٠٠٣م) ص ٢٤٧.

(١٢) مرسي، سيد عبد الحميد: العلاقات الإنسانية، ط١، القاهرة: دار التوفيق، ١٤٠٧هـ، ص ٣٤٣.

(١٣) عبد الشكور، محيي الدين: «نحو مدخل إسلامي لتطوير وتنظيم العلاقات الإنسانية»، بحث مطبوع ضمن كتاب: الإعلام الإسلامي والعلاقات الإنسانية، والذي يضم أبحاث اللقاء الثالث للندوة العالمية للشباب الإسلامي، المنعقد في الرياض بتاريخ ١٦ أكتوبر ١٩٧٦م، ط٢، ١٤٠٥هـ، ص ١٢٣.

ضمان الحصول على الإشباع الاقتصادي والنفسي والاجتماعي. " وهدفها هو جعل الأفراد منتجين متعاونين، من خلال الميول المشتركة، والحصول على الإشباع عن طريق تنمية علاقاتهم وتوطيدها. وعندما يتم تحقيق هذه الأهداف تبرز الجهود الموفقة للجماعة، حيث يعمل الأفراد سوياً بطريقة منتجة مشبعة"<sup>(١٤)</sup>.

وتعني في هذا البحث عملية تقوم بها الإدارة المدرسية لتنشيط واقع المعلمين في المواقف التعليمية من أجل تحقيق التوازن بين رضاهم النفسي وتحقيق الأهداف المرغوبة.

#### الدراسات السابقة والتعليق عليها:

أجرى القرني (١٤٢٦هـ) <sup>(١٥)</sup> وقد حدد الباحث الهدف من دراسته في بيان مفهوم العلاقات الإنسانية، وبيان أهمية العلاقات الإنسانية بين المعلم والمتعلم، وتأسيس مبادئ العلاقات الإنسانية في القرآن الكريم، وبيان الكيفية التي يمكن أن تطبق بها هذه العلاقات الإنسانية بين المعلم والمتعلم. واستخدم الباحث في دراسته المنهج الاستنباطي والمنهج الوصفي، حيث وضع تصوراً مقترحاً حول كيفية تطبيق ما تم استنباطه من مبادئ للعلاقات الإنسانية من خلال الآيات القرآنية، وربطها بالواقع الحالي في العلاقة بين المعلم والمتعلم. ومن أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة: أن للقرآن الكريم أثراً مباشراً في شخصية المعلم من جميع النواحي الأخلاقية والاجتماعية، وتأثيرها في سلوكياته نحو طلابه ومجتمعه، أن مبادئ العلاقات الإنسانية في القرآن الكريم هي مبادئ قابلة للتطبيق في كل زمان ومكان، ومع جميع الفئات والأفراد، أن مبادئ العلاقات الإنسانية في الإسلام جميعها مترابطة ولا يمكن تقسيمها أو فصلها أثناء التطبيق، بل هي كل متكامل لا يتجزأ، أن الطلاب يقبلون على المعلم الذي يشعر بهم ويعيش أحاسيسهم ومشاكلهم.

وقدم الحربي (١٤٢٢هـ) <sup>(١٦)</sup>: وهدفت الدراسة إلى معرفة رؤية مديري المدارس المتوسطة بالمدينة المنورة لدورهم في تفعيل العلاقات الإنسانية، وكذلك معرفة رؤية المعلمين لهذا الدور، ومدى الاختلاف بين رؤية كل من المديرين والمعلمين لذلك

(١٤) أبو العلا، محمد: علم النفس الاجتماعي، ص ١٩٦.

(١٥) القرني، بن علي محمد: العلاقات الإنسانية بين المعلم والمتعلم في القرآن الكريم وتطبيقاتها التربوية " رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، ١٤٢٦هـ.

(١٦) الحربي، فهد محمد دغيمان: دور مديري المدارس في تفعيل العلاقات الإنسانية بالمدارس المتوسطة بالمدينة المنورة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، ١٤٢٢هـ.

الدور. ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث بتصميم استبيانه تحددت عباراتها بناءً على أسئلة الدراسة، ثم طبقت على عينة الدراسة التي بلغت (٥٣) مديراً و(٣٠٧) معلم. ولمعالجة البيانات إحصائياً تم استخدام التكرارات والنسب المئوية، واختبار (ت)، واختبار تحليل التباين الأحادي. وكان من أبرز النتائج أن رؤية مديري المدارس لدورهم في تفعيل العلاقات الإنسانية تتحدد بأربعة محاور مرتبة حسب أهميتها وهي: الاهتمام بالعاملين، المتابعة، الاتصال، الروح المعنوية. وقد حصل المحور الأول على أعلى نسبة استجابة من كل من المديرين والمعلمين، بينما حصل محور الروح المعنوية على أقل نسبة استجابة في تفعيل العلاقات الإنسانية متطابقة فيه آراء كل من المديرين والمعلمين.

قامت الطويرقي (١٤٢٢هـ)<sup>(١٧)</sup> بإجراء دراسة حددت الهدف من دراستها في كيفية استنباط العلاقات الإنسانية من السيرة النبوية، وكيف يمكن تطبيقها في الإدارة المدرسية. واستخدمت الباحثة في دراستها المنهج التاريخي لتحقيق هذا الهدف، وتطرق في رسالتها للعديد من المواقف والأحداث المستنبطة من السيرة النبوية الشريفة التي تؤيد ذلك. ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن السيرة النبوية تحتوي على العديد من المبادئ والقيم التي تتعلق بكافة المجالات المختلفة وخاصة في مجال التربية والتعليم، أن مبادئ العلاقات الإنسانية وخاصة المبادئ الحسنة التي ترتبط بإدارة الأفراد في المؤسسات والتي تنادي بها الإدارة الحديثة قد مارسها الرسول صلى الله عليه وسلم، وطبقها المسلمون منذ فجر الإسلام اقتداء به.

وأجرت شاهين (١٤١٩هـ)<sup>(١٨)</sup> دراسة هدفت إلى معرفة مدى تطبيق مشرفات العلوم الطبيعية للعلاقات الإنسانية في تعاملهن مع معلمات العلوم، وكذلك التعرف على أهم العوامل السلبية التي تؤثر في ضعف العلاقات الإنسانية بينهن. ولقياس ذلك قامت الباحثة بتصميم استبيانه اشتملت على ستة محاور تعبر عنها (٤٥) عبارة إلى جانب (١١) عاملاً من عوامل إعاقه تطبيق العلاقات الإنسانية، وتم التأكد من صدقها وثباتها ثم طبقت على عينة مكونة من (٦٠٦) معلمة. تلا ذلك معالجة البيانات إحصائياً باستخدام التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات، ومعامل الفايرونيباخ، وتحليل التباين الأحادي، وكان من أهم النتائج أن أهم عوامل تعيق تطبيق العلاقات الإنسانية هي: قصور تنظيم سير الإشراف التربوي، وضعف تعاون الجهات الأخرى

(١٧) الطويرقي، نوال سعد: العلاقات الإنسانية في السيرة النبوية وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية، رسالة ماجستير غير منشورة، جدة، دار الأندلس الخضراء، ١٤٢٢هـ.

(١٨) شاهين، نجوى عبد الرحيم: مدى تطبيق العلاقات الإنسانية في مجال الإشراف التربوي لمشرفات العلوم الطبيعية من وجهة نظر معلمات العلوم بالمرحلة المتوسطة بمدارس البنات بمنطقة مكة المكرمة وقراها، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم المناهج وطرق التدريس، كلية التربية، جامعة أم القرى، ١٤١٩هـ.

معه، وقلة الإمكانيات المتاحة، وكثرة الأعباء الملغاة على عاتق مشرفة العلوم، وعدم ترشيح الكفاءات المميزة للقيام بالإشراف، والنظرة القديمة للإشراف على أنه تفتيش.

وقامت الباحثة صيرفي (١٩٠٨/١٤٠٩هـ)<sup>(١٩)</sup> بإجراء دراسة هدفت هذه الدراسة إلى معرفة نظرة العاملين للعلاقات الإنسانية بجامعة أم القرى قسم الطالبات، للتأكد من مدى تطبيق إدارة الجامعة بقسم الطالبات للعلاقات الإنسانية بصورة سليمة، ومدى جدواها في تحسين أوضاع العاملين بإدارات الجامعة المختلفة. واستعرضت الباحثة مفهوم العلاقات الإنسانية وأسسها وإطارها الفلسفي، ودور الإدارة في تحسين العلاقات الإنسانية، كما استعرضت أيضاً عناصر العلاقات الإنسانية. وكان من أبرز نتائج هذه الدراسة: أن المؤهل الدراسي له تأثير على الأفراد، أن الخبرة لها أثر مباشر في إدراك العاملة لأهمية تطبيق مبادئ وأسس العلاقات الإنسانية حين تعامل الرئيسة بالمروسة، عمر العاملة لم يكن له تأثير على إدراك العاملين لممارسة العلاقات الإنسانية في إدارة الجامعة، الحالة الاجتماعية للعاملات كان لها تأثير في درجة اقتناع العاملات بمدى ما تمارسه الجامعة من علاقات إنسانية سليمة، يوجد كثير من المشاكل التي صنفتها الباحثة: كالإحباط في العمل، والتنافر داخل العمل، وكره العمل.

وأجرى الباحث الخوتاني (١٤٠٢/١٤٠٣هـ)<sup>(٢٠)</sup> دراسة هدفت هذه الدراسة إلى إيضاح مفهوم العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي والغربي، كما استعرض الباحث أسس العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي والغربي المعاصر، واستعرض أيضاً مبادئ العلاقات الإنسانية في الإدارة الإسلامية والمعاصرة، كما تطرق إلى الأساليب الإسلامية في التحفيز الإداري التربوي. وكان من أبرز نتائج هذه الدراسة ما يلي: أن الحافز المادي لا يعد الحافز المهم فحسب، بل هناك حوافز معنوية قد تحد من أهمية ذلك الحافز، أن المعلمين بشر لديهم أحاسيس ومشاعر، وليسوا تروساً آلية، إن الإدارة ينبغي عليها عدم معاملة العاملين معاملة غير الناضجين، حتى لا يعملوا في اتجاه مضاد لأهداف المؤسسة الإدارية أو التربوية.

التعليق على الدراسات السابقة:

(١٩) صيرفي، شمس عبد الغني: العلاقات الإنسانية الممارسة في إدارة قسم الطالبات بجامعة أم القرى، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية، مكة المكرمة، ١٤٠٨ - ١٤٠٩هـ.

(٢٠) الخوتاني، سعيد عبد الله: المفهوم الإسلامي للعلاقات الإنسانية في الإدارة التربوية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية، مكة المكرمة، ١٤٠٢هـ - ١٤٠٣هـ.

يتضح من العرض السابق أهمية العلاقات الإنسانية بصفة عامة وفي المجال الإداري بصفة خاصة، كما يتبين اهتمام الإسلام بالعلاقات الإنسانية بمستوياتها ومجالاتها المختلفة، ولذا جاء الدراسة الحالية لتحاول التأصيل للعلاقات الإنسانية في الإسلام من جهة ولبيان دور الإدارة المدرسية في تنمية العلاقات الإنسانية في المجال المدرسي ولدى المعلمين على وجه الخصوص وذلك بالالتزام بمبادئ وأسس العلاقات الإنسانية في الإسلام والأخذ بمعززات العلاقات الإنسانية، ولعل هذا ما يميزها عن هذه الدراسات السابقة.

### الإطار النظري للبحث:

المبحث الأول: الإدارة المدرسية كمهنة أخلاقية:

أولاً: ميثاق أخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية:

بالحديث عن الإدارة المدرسية كمهنة أخلاقية نجد أن الأديان السماوية والفلسفات الاجتماعية المختلفة نظرت إلى الأخلاق كجزء من كفاءة الأداء في الوظيفة العامة، فلا يكفي أن يكون الإداري مؤهلاً تأهيلاً عقلياً وبدنياً وأكاديمياً فحسب لكي يتمكن من أداء الوظيفة، إنما أصبح من الضروري أن يتصف بالسلوك الحميد والأخلاق القويمة وهو ينجز عمله العام، لأن الأخلاق الحميدة هي صمام الأمان الوحيد للأداء الحسن وكفاءة العمل. والسلوك الحميد المطلوب من الإداري يتكون من جملة من الخصال والصفات كالأمانة في المهنة والعدالة في المعاملة وكران الذات وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة وغيرها من الصفات الفاضلة التي نزلت بها الأديان السماوية وأقرتها الفلسفات الاجتماعية.

أكد الباحثون على ضرورة التزام الإداري بالسلوك القويم الذي يهدف إلى التقيد بقواعد ونظم العمل، وأداء الواجبات المنوطة به بوجه مرضي، وبمعاملة مجتمعه المدرسي ومجتمعه الخارجي معاملة أخلاقية، فمن ابرز مشاكل العمل الإداري في الوقت الحاضر هي مشكلة الأخلاق الإدارية والمدرسية، وقد قامت النظريات الإدارية الحديثة بمحاولات عديدة لتحديد المؤثرات على سلوكيات الإداريين وما يحفزهم للعمل الجيد، من حوافز مختلفة وتعامل إنساني<sup>(٢١)</sup>.

ومن ذلك نصل إلى أن المقصود بالإدارة كمهنة أخلاقية هو العمل بمهارة وخبرة في ظل قواعد وخبرات المهنة، داخل إطار الأخلاق الحميدة والأفعال السوية.

(21) أبو سن، أحمد إبراهيم: الإدارة في الإسلام. ط10، الرياض: دار الخريجي للنشر، ٢٠٠٦، ص ١٧٥.

كان من البديهي معرفة ميثاق أخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية في إطار الحديث عن الإدارة المدرسية كمهنة، فميثاق أخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية يعرف على أنه السجايا الحميدة والسلوكيات الفاضلة التي يتعين أن يتحلى بها الإداري في حقل التعليم العام، فكرا وسلوكا، أمام الله عز وجل وأمام نفسه وأمام ولاة الأمر وأمام وزملائه.

وكان من أهداف هذا الميثاق تعزيز انتماء الإداري لرسالته ومهنته والارتقاء بها، والإسهام في تطوير المجتمع الذي يعيش فيه، وتحبيب مجتمعه المدرسي وجذبه إليه وذلك من خلال توعية المدرء بأهمية المهنة ودورها في بناء الوطن، وبيان أهمية دور الإدارة وما ينج عنها من أخلاقيات مؤثرة. فالتعليم رسالة تستمد أخلاقياتها من هدي شريعتنا الإسلامية ومبادئ حضارتنا السماوية، وتوجب على القائمين بها أداء حق الانتماء إليها إخلاصا في العمل، وصدقا مع النفس والناس وعتاء مستمرا لنشر العلم وفضائله، والإدارة المدرسية صاحبة رسالة يستشعر عظمتها ويؤمن بأهميتها من أداها على الوجه المطلوب، فالإداري يعتز بمهنته ويدرك رسالته، فهو يحرص كل الحرص على نقاء السيرة وطهارة السريرة حفاظا على شرف المهنة الإدارية.

إن أي مهنة معترف بها ينبغي أن تطبق عليها ثلاثة معايير، أولها مدى خدمتها للمجتمع، وثانيها تبيان القواعد الأخلاقية التي تضبط الممارسين لها، وثالثها توضيح مدى الحاجة إلى إعداد الأفراد فيها إعدادا متخصصا قبل الخدمة فيها، وأثناء الخدمة فيها<sup>(٢٢)</sup>.

وبهذا يستوجب التعامل مع الإدارة المدرسية بموجب عدة اعتبارات منها:

- ضرورة توفر إطار نظري لدعم الداخلين في الإدارة المدرسية كمرجع من ناحية، ومن ناحية أخرى تختزل لإفراد مهنيين أكفاء معدين ومهيأين ميدانيا وتربويا.
- يُستمد هذا الإطار المعرفي للإدارة المدرسية من الدراسات والأبحاث المتخصصة مما يثري أدبيات المهنة ويطور المنتسبين إليها.
- تعامل المجتمع بأنظمتها المختلفة السياسية والاجتماعية والاقتصادية والإعلامية مع إدارة المدرسة كمهنة، فتحترم خصوصياتها، ويقدر دورها مع توفير الدعم لها وحماية حوضها، والأخذ بالاعتبار أن الأفراد فيها كائنات بشرية يعترها ما يعتر أي مخلوق من النقص والخلل، وليسوا نسخ بشرية مستنسخة أو آلات جامدة لا إنسانية فيها.

(22) فرحان، إسحق أحمد: أزمة التربية في الوطن العربي. ط2، عمان: دار الفرقان، ٢٠٠٤، ص ٤٩.

• أن تتعدى علاقة الإدارة المدرسية بالمجتمع من مجرد علاقة عمل رسمي إلى علاقة بناء وتعاون وترابط كل من جهته، قال ﷺ: (ترى المؤمنين: في تراحمهم، وتوادهم، وتعاطفهم، كمثل الجسد، إذا اشتكى عضواً، تداعى له سائر جسده بالسهر والحمى) رواه البخاري.

• ضرورة أن يتوفر دستور أخلاقي لمهنة الإدارة المدرسية يبين لأفرادها والمنتسبين إليها أصول السلوك المهني وقواعده وضوابطه التي يلتزمون بها، بحيث يتعرض كل من يخرج على ذلك الدستور للمحاسبة والمساءلة الأدبية والقانونية. ولا بد أن تكون نصوص ذلك الدستور ومدلولاته واضحة لا لبس فيها، ومحددة تحديداً دقيقاً يمكن بها تمييز السلوك المهني من غير المهني، ودون خلط بين السلوك المهني والسلوك الشخصي<sup>(٢٣)</sup>.

ومن خلال هذا الدستور يمكن توجيه الإداريين الجدد في الإدارة المدرسية، وتسهيل التعاملات فيما بينهم وفيما بين مجتمعهم، كذلك يتم توزيع المسؤوليات وتنظيم العمل وتحقيق مبدأ التخصص، ومن خلال الدستور أيضاً يُقام العدل فلا يظلم الإداري على حساب غيره، ولا يهضم حق الغير لصالح الإداري، وتتمثل أهمية الدستور في تحديد معايير الاختيار والكفاءة في مهنة الإدارة المدرسية.

#### ثانياً: مصادر أخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية:

كل من ينتمي للإدارة المدرسية يجب أن يكون مثالاً للمسلم المعزز بدينه المتأسى برسول الله ﷺ في جميع أقواله وأفعاله وتعاملاته، يراعي الصدق والأمانة والحلم والحزم والانضباط والتسامح وحسن المظهر وبشاشة الوجه وكل ما يدعو إلى العلاقات الإنسانية النبيلة التي دعا إليها الدين الإسلامي الحنيف، إضافة إلى هذا المصدر الرباني الأساسي هناك مصادر أخرى تابعة للمصدر الأول تم حصرها في النقاط التالية:

(أ) المصدر الفكري وإن كان مستمداً من المصدر الديني إلا أنه ينبغي للفرد أن يعتقد جازماً بالحيز الذي يشغله في مجتمعه من خلال إطار فكري متماسك، وليس لأجل شيء آخر.

(ب) المصدر الاجتماعي أي الإطار الاجتماعي الذي تمثله قيم المجتمع الذي ينتمي إليه الفرد ويعمل فيه، من عادات وتقاليد ومعايير وقوانين.

إن لكل مجتمع ثقافته الخاصة به، التي تنظم حركته، وتحدد قيمه ومعتقداته وعلاقاته، وولاء وانتماء أفراده، ومن المعروف أن أهم ما يكون ثقافة المجتمع الجوانب الاجتماعية المتمثلة في القيم، والمعتقدات، والعادات، ونمط العيش، وممارسات الحياة الاجتماعية.

(23) عابدين، محمد عبد القادر: الإدارة المدرسية الحديثة. ط٢، عمان: دار الشروق، ٢٠٠٥، ص ٢٤١.

وقد يحمل المهنيون إلى أي مؤسسة يعملون فيها عادات المجتمع الأكبر الذي يعيشون فيه، وتقاليد وأعرافه، سواء كانت هذه العادات والتقاليد أمراضاً اجتماعية، أم قيماً وتقاليد إيجابية فالمجتمع الذي يتمسك أفراده بمصالحهم الضيقة؛ فإن ذلك يؤثر في السلوك المهني؛ فينقل هذه الأنماط من السلوك إلى مؤسسة العمل<sup>(٢٤)</sup>.

فإذا ما تخلّص مدير المدرسة من المعتقدات السلبية التي اكتسبها من المجتمع؛ فإن ذلك سينعكس على سلوكه داخل المنظمة، وعلى سير أدائه في عمله، وعلى علاقاته داخل المدرسة وخارجها، مما ينعكس أثره على المدرسة ككل، وعلى إنتاجية العاملين معه وولائهم وانتمائهم، وبالتالي فلا بد أن ينعكس على إنجاز الأهداف المنشودة.

ج) المصدر السياسي أي نمط النظام السياسي وانعكاس توجهاته على أخلاقيات الأفراد وسلوكياتهم وقيمهم وقناعاتهم. ولا ريب أن النظام الذي ينهج نهج المشاركة واحترام الإنسان ورأيه وحقه في التعبير سيؤثر على أخلاقيات الفرد المهنية وتوجهاته نحو الآخرين، كما أن النظام الذي يؤمن بالقمع والتسلط ويمارسهما سيجعل من ذلك نهجا مشروعا للإداريين<sup>(٢٥)</sup>.

وحين يقوم المهني بأداء واجباته في ظل أوضاع سياسة قائمة؛ فإن سلوكه يتأثر بطبيعة هذه الأوضاع وخصائصها؛ فالنظام السياسي الذي يتخذ من الصالح العام غاية له، يتعين عليه الإيمان بالحرية، والشفافية، والديمقراطية، والمساءلة، ومن هنا فإن النظام يؤدي إلى ازدهار الأخلاق المهنية، أما النظام السياسي الذي يفتقر إلى الرقابة القضائية، والإدارية، والشعبية، ويميل نحو الاستبداد والظلم؛ فيؤدي إلى تغذية السلوك اللاأخلاقي على مستوى الأفراد بعامّة ومستوى أفراد المهنة بخاصة<sup>(٢٦)</sup>.

د) المصدر الاقتصادي ويشمل الوضع الاقتصادي الذي يعيشه الإداري في مهنة الإدارة المدرسية، فالوضع الصحي والجيد يعكس نتائج إيجابية جيدة، بخلاف الذي يعيش وضع اقتصادي متردي من غش ورشوة واستغلال الوظيفة وكل ما هو غير أخلاقي.

هـ) المصدر التنظيمي وهي البيئة التي يعيشها القائم بالعمل في الإدارة المدرسية ولا يخفى على كل ذي لب من دور البيئة من تأثير على الإنسان سلبيًا وإيجابيًا.

(24) الحوراني، غالب صالح عبد الرحمن: تطوير مدونة الأخلاقيات الأكاديمية للأستاذ الجامعي من وجهة

نظر أعضاء هيئة التدريس والطلبة في الجامعة الأردنية. رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة

الأردنية، الأردن، ٢٠٠٥، ص ٣٩.

(25) عابدين، مرجع سابق، ص ٢٤٤.

(26) الحوراني، مرجع سابق، ص ٤٠.

تعد القوانين والأنظمة والتشريعات من المصادر الرئيسية التي تتحكم في تسيير الإدارة في المنظمات، ويقصد به البيئة التنظيمية التي يعمل فيها الفرد بكل ما فيها من قوانين ولوائح، وأنظمة، وقيم وتقاليد ومثل تحدد سلوك العاملين فيها، وتوجه مسارهم، ومما يؤثر في قيم الفرد والتزامه وأسلوب عمله الذي تطبق فيه مبادئ الإدارة داخل التنظيم، وأنماط تقسيم العمل، ونظام الإجازة والمكافأة، وأشكال الرقابة والعقاب، وإنما يجب أن ندرك أيضاً أن هناك تفاعلاً خصباً بين البيئة التنظيمية والبيئة الاجتماعية العامة؛ فاللوائح والقوانين المطبقة في المؤسسة تستمد في العادة، أو تتأثر على الأقل بالقوانين النافذة في البلاد، وأنماط القيم والسلوك السائد في المؤسسة، وهي عينة ممثلة لأنماط القيم والسلوك الشائعة في المجتمع<sup>(٢٧)</sup>.

واستناداً لما مضى نجد ما يميز أخلاقيات مهنية الإدارة المدرسية تكمن في أنها تتعامل مع الإنسان وهذا أجل استثمار تحسد عليه، بل يتجاوز ذلك أنها تتعامل مع العقل البشري، فتحاول صياغته وتنظيمه وإعداده بشكل متطور يواكب العصر ويلبي الاحتياجات المختلفة، وهي تنمي الخلق القويم وترسخ القيم السامية. ومما لا شك فيه أن إدارة المدرسة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمهنة التربية والتعليم، والقواعد الأخلاقية ألزم مهنة الإدارة المدرسية تربيةً وتعليماً من غيرها، نظراً لتفاعلها مع العقول والأنفس والأرواح وليس مع الأجساد وحسب أو مع المباني والأدوات، وتقويم الإدارة المدرسية لا بد أن تكون منطلقة من هذه القيم والأخلاقيات، وقد تنضّر أي مهنة ما إذا لم تحكمها الأخلاقيات فتجدها تتقزم وتفقد قيمتها مع الوقت فكيف بمهنة في رأس الهرم للوصول إلى تحقيق الأهداف<sup>(٢٨)</sup>.

### ثالثاً: مبادئ أخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية:

هناك قواعد ومبادئ ينبغي أن يلتزم بها من يتصدر منزلة الإدارة المدرسية أثناء أداء واجبه المهني، فالعالم اليوم يعيش في كل أعماله على العلم الحديث، والتخصص الدقيق في شتى مجالاته، فكثيراً من الانحرافات وسوء السلوك المهني يتأتى في الغالب عن الفهم الخاطئ للمبادئ الإدارية التي تغيب عن ذهن الإداري لسبب أو لآخر، أو يجهلها من يتعامل مع الإدارة المدرسية، فهنة التعليم رسالة رفيعة الشأن، عالية المنزلة، تحظى باهتمام الجميع، لما لها من تأثير عظيم في حاضر الأمة ومستقبلها، ويتجلى سمو هذه المهنة ورفعتها في مبادئها ومضمونها الأخلاقي الذي

(٢٧) محمود، سجي أحمد: درجة التزام مديري المدارس الحكومية الثانوية الفلسطينية بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأردن، المملكة الأردنية الهاشمية،

٢٠١٠، ص ٢٣.

(٢٨) فرحان، مرجع سابق، ص ٢٤٥، ٢٥٠.

يحدد مسارها، ونتائجها التربوية والتعليمية وعائدها على الإنسانية جمعاء، لأجل ذلك وضع المختصون مبادئ سامية لهذه المهنة منطلقة من قيمها ومقوماتها الناشئة من العقيدة الإسلامية المقررة في القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة، فرسول الله ﷺ قدوتنا ومعلمنا الأول. ومن هذه المبادئ ما يلي:

\_ أن يدرك مدير المدرسة أن الرقيب الحقيقي على سلوكه بعد الله؛ هو الضمير اليقظ والحس الناقد، وإن الرقابة الخارجية مهما تنوعت أساليبها لا ترقى إلى الرقابة الذاتية، لذلك يسعى كل إداري بكل وسيلة متاحة إلى بث هذا المبدأ بين زملائه وطلابه، ويضرب المثل لهم والقدوة الحسنة بالتمسك به.

\_ ألا يستأثر المدير بإدارة المدرسة وحده، فهو بإشراكه زملائه وتعاونهم يتحقق له عدة أمور منها:

تخفيف الأعباء الملقة عليه، وتقليل إغراقه في الأعمال الروتينية، وتفرغه لأهم الأمور كالإشراف العام ورسم السياسة العامة، كذلك إعطاء الفرصة لمن يعمل معه بالتدرب على بعض الأعمال الإدارية والإطلاع عليها، فيجد من يعينه إذا زادت ضغوطات العمل عليه ولا يتوقف العمل إذا غاب عنه، فيشعر الجميع بأنهم شركاء في العمل الإداري وكسب ولاء المعلمين.

\_ يجب أن يكون في حسابان كل من يعمل في الإدارة المدرسية أن الإدارة وسيلة لغاية: وسيلة لتحقيق الأهداف فيسعى جاهدا لتوفير الظروف الملائمة والتسهيلات اللازمة لكي يتعلم التلميذ أفضل تعليم فتنظيم الجداول وتوزيع الأعمال وحفظ النظام والإشراف وغير ذلك من الوسائل هي غاية لتحقيق الكفاءة التعليمية.

\_ الإدارة المدرسية قيادة وتشجيع ومتابعة:

فمدير المدرسة يعمل مع قطاعات اجتماعية عديدة (طلاب، إداريين، عمال، أولياء أمور) وعليه أن يكون خبيرا في توجيه هذه الجماعات، غارسا الثقة فيهم وبينهم، مشجعا إياهم على استئارة اهتماماتهم واقتراحاتهم وتوجيههم وإرشادهم إلى أفضل الممارسات في عملهم، فيبني فيهم الثقة وينمي قاعدة أنهم يعملون من أجل أنفسهم في النهاية. الثقة هي الصمغ الذي يربط التابعين والقادة معا<sup>(٢٩)</sup>.

\_ في حالة تعارض مصلحة الإدارة المدرسية مع مصلحة المدير الشخصية، فيجب أن يكون انحياز المدير لمصلحة الإدارة، بل يتحتم عليه تطبيق ما يلي:

(29) Bruce ,Ann(2008).Motive Every Employee. RIYADH: Jarir Bookstore p23 .

1- أن يضع المديرين مصلحة المؤسسة قبل مصلحتهم الشخصية.

2- أن يضعوا مصلحة المجتمع قبل مصلحة شركتهم وقبل مصلحتهم الشخصية.

\_ الاعتراف بالخطأ ومعالجة كل ما يعوق العمل أولاً بأول:

فتراكم مثل هذه الأمور، وافتقار البيئة المدرسية لعامل تقبل النصح، يجعل الأخطاء تتراكم، ويل وتتكرر، واهم وسيلة لعلاج ذلك الاعتراف بالخطأ كمسؤول يجعل كل من يعمل معه يتقبل النصح والإرشاد.

أسرع بالاعتراف بأخطائك وأجل انتقائك، وكن بناءً فوق ذلك<sup>(٣٠)</sup>.

\_ الصدق والإخلاص في العمل:

الصدق والتفاني في تنفيذ العمل، صفات مهمة في الإداريين الناجحين فهو يحقق أمور عدة - بالإضافة أنها مطلب في عمله - منها النجاح والتأثير في الآخرين بشكل غير مباشر، والحصول على التقدير المعنوي وليس هذا فحسب بل حب العمل والصدق والإخلاص في الأداء والرضا بما يحصل عليه من مقابل - دون النظر إلى ما يحصل عليه الآخرون، والقناعة بأن لكل مجتهد نصيباً - عوامل أساسية في راحة الضمير.

على المدراء أن لا يقولوا سوى الحقيقة في كل المواقف التي يواجهونها بكل شجاعة وثقة<sup>(٣١)</sup>.

\_ أن يهتم مدير المدرسة بالنمو المهني في مجال التخصص (الأكاديمي)، وفي مجال الإدارة المدرسية، فيحرص على المشاركة في المؤتمرات والندوات والأنشطة التي تساعده على ذلك، ويمتد هذا الاهتمام بتزويد المعلمين بأفضل الفرص والخبرات والأفكار والبدائل التربوية المستجدة التي تنمي اتجاهاتهم الإنسانية والعملية<sup>(٣٢)</sup>.

\_ الاهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل العمل، وبما يساعد على رفع الروح المعنوية، وتشجيع الأفراد على المشاركة الإيجابية طبقاً لمبدأ الإدارة الجماعية. والعمل على توثيق العلاقة الإنسانية بين المدرسة من ناحية، والمجتمع المحلي والسلطات التعليمية من ناحية أخرى، وذلك بتعريفهم بسياسات المدرسة، وأنشطتها، وبرامجها، وبالقيام بأنشطة

(30) Carnegie, Dale(2010). The art of leadership at work. Tenth Edition. Riyadh: Jarir Bookstore p191 .

(31) محمود، مرجع سابق، ص ١٧.

(32) عابدين، مرجع سابق، ص ٢٤٦.

اجتماعية وثقافية وبيئية لخدمة المجتمع المحلي وتعزيز مشاركته في تربية النشء وتوجيهه.

هناك مبادئ أخرى تعتبر لاحقة لما سبق ذكره بشكل غير مباشر مثل: الشعور بالمسؤولية، وإثارة التنافس لدى العاملين معه، والعدل والتسامح والبشاشة والأمانة وحب الآخرين والعمل ضمن منظومة واحدة.

التعاون والمحبة معا هو البداية وهو البقاء المؤدي إلى النجاح المستمر في العمل الإداري<sup>(٣٣)</sup>.

وخلاصة القول أن هناك ضرورة قائمة للعاملين في الإدارة المدرسية أن يتميزوا بمستويات رفيعة من السلوك الأخلاقي المحمود الذي ينسجم مع الأسس الإدارية السليمة، والفلسفة التربوية القويمة، ومع الإيمان الراسخ بقيمة التعليم ودور الإدارة المدرسية في قيادة النشء وتوجيههم.

#### رابعا: صعوبات الإدارة المدرسية:

الإدارة المدرسية شأنها شأن أي مهنة يمكن أن تكتنفها بعض الصعوبات، وتعرض طريقها بعض المعوقات، وتختلف هذه الصعوبات والمعوقات من موقف إداري إلى آخر، ومن مدرسة لأخرى، ومن مرحلة تعليمية إلى مرحلة تعليمية وفقا لمتغيرات متعددة مثل: كفايات المدير وخبراته المهنية، فرق العمل المدرسي، ظروف المدرسة المختلفة وإمكاناتها، وغير ذلك.

تعاني نظم التعليم في أي دولة من دول العالم مهما بلغ تقدمها التعليمي من العديد من الصعوبات والمعوقات التي تؤثر سلبا على مستوى العملية التعليمية وأداء الأنظمة الفرعية المرتبطة بها بما فيها الإدارة المدرسية. وتعد محاولة التعرف على هذه الصعوبات التي تواجه الإدارة المدرسية هي البداية الصحيحة نحو معالجتها، ومن ثم تحقيق الكفاءة والفعالية المنشودة<sup>(٣٤)</sup>.

#### أولاً: الصعوبات:

هي الأمور التي تجعل من العمل الإداري عملا عسيرا صعب المراس، يكتنفه كثير من المشقة، فتحتاج إلى زيادة جهد وهمّة للقيام بها. ومن هذه الصعوبات:

<sup>(٣٣)</sup> Bruce, Ann(2008). Motivate Every Employee. RIYADH: Jarir Bookstore p95

<sup>(٣٤)</sup> آل ناجي، محمد عبد الله: الإدارة التعليمية والمدرسية نظريات وممارسات في المملكة، ط4،

الرياض: دار السروات، ٢٠١١، ص ٣٣٩.

- كثرة التحديات الداخلية والخارجية التي تواجه الإدارة المدرسية، وذلك للتطور السريع والعالم المنفتح، بسبب العولمة الثقافية من غير مرشحات التي تأتي عن طريق وسائل الإعلام المختلفة، بعكس ما كانت عليه الإدارة المدرسية في السنوات الماضية التي كانت قاصرة على تسيير العمل بشكل روتيني لأسباب كانت تناسب تلك السنوات.

- حاجة الإدارة المدرسية إلى القيادي الذي يقوم بعدة أعمال قد تكون في وقت واحد فهو القدوة والمرشد الأمين وهو الإداري الناجح والزميل الناصح، فتعدد الأدوار هذا يكون نادر ومحدود في قلة قليلة من القادة فهي تضعه موضع انتقاد، وهو في النهاية هو الواجهة الرئيسية لنجاح المدرسة أو فشلها.

ثانياً: المعوقات، والمقصود بالمعوقات في الإدارة المدرسية العقبة التي لا يمكن التغلب عليها من جهة واحدة بل لا بد من تعاون الأطراف المعنية الأخرى للقضاء عليها وهي موجزة كالتالي:

- 1) المركزية والروتين والبيروقراطية في أغلب قرارات وإجراءات الإدارة المدرسية
- 2) غياب النظر للإدارة على أنها مهنة تؤثر في شرائح المجتمع وغياب الدستور الأخلاقي لها.
- 3) انخفاض مستوى أداء المعلمين لأسباب مهنية أو شخصية أو نفسية، وقلة الاهتمام بالتدريب.
- 4) النقص في أعداد المعلمين في تخصصات معينة، وتكدسهم في تخصصات أخرى، بسبب ضعف التخطيط.
- 5) الأمية في استخدام التقنيات الحديثة لدى الجهاز الإداري بالكامل أو لدى المساعدين الإداريين.
- 6) قلة اهتمام الوزارة بتعيين المساعدين الإداريين وحصر التعيينات في حدود ضيقة جداً.
- 7) انعدام الحوافز، وإهمال التفكير في توفير الصف الثاني من الجيل الصاعد.
- 8) ضيق المباني وعدم توفر وسائل الأمن والسلامة أو أدوات النظافة.
- 9) اختلاف التجانس السكاني والتوجه الثقافي بين الطلاب.

## المبحث الثاني: العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية

### مفهوم العلاقات الإنسانية:

يشير مفهوم العلاقات الإنسانية إلى حصة الصلات والاتصالات التي تحكم علاقة الفرد بغيره من الناس والمؤسسات التي يتعامل معها وفق قوانين المجتمع ومعايير الاجتماعية وذلك من خلال مؤسسات المجتمع المختلفة كالأسرة وجماعات الرفاق ومؤسسات المجتمع الأخرى.

ويرى العلماء أن العلاقات الإنسانية حصة الاتصال بين الفرد والمجتمع ففي الجوانب النفسية والاجتماعية التي تعمل على تنظيم علاقة الفرد بالآخرين والمجتمع. وتعمل على ضمان تكيف الفرد وتوازنه ليتمكن من أداء مهامه وأدواره بطريقة منتظمة ومنسجمة مع أنظمة المجتمع وقوانينه المختلفة.<sup>٣٥</sup>

والعلاقات الإنسانية الإيجابية تساعد الفرد على توفير مطالبه الأساسية. في الحياة وإشباع حاجاته ليصل إلى درجة مقبولة من الرضاء والتوازن فالعلاقات الإنسانية ليست مجرد خبرة وإحساس يكتسبه الفرد من خلال الخبرة والممارسة بل أصبحت علما في فن التعامل مع الأفراد والجماعات ورفع روحهم المعنوية لتعزيز نموهم السليم وتكيفهم مع عناصر المجتمع.

ولهذا بدأ العلماء في الحديث عن دور العلاقات الإنسانية في بلورة الإدارة الناجحة والقدرة على الاهتمام بمطالب الإنسان الشخصية والاجتماعية والمهنية وغيرها.<sup>٣٦</sup> ولكنها بالمعنى السلوكي يقصد بها عملية تنشيط واقع الأفراد في موقف معين مع تحقيق توازن بين رضاهم النفسي وتحقيق الأهداف المرغوبة. ويقصد بها أيضا الأساليب السلوكية والوسائل والأساليب التي يمكن بها استثارة دافعية الناس وحفزهم على المزيد من العمل المثمر المنتج وتركز العلاقات الإنسانية على الأفراد أكثر من تركيزها على الجوانب الاقتصادية أو المادية وهي ليست مجرد كلمات طيبة أو عبارات جميلة وإنما هي تشير إلى تفهم عميق لقدرات الناس وطاقاتهم وإمكانياتهم

<sup>٣٥</sup> - دائرة التوثيق التربوي: معلومات تربوية، مسقط: وزارة التربية والتعليم، ١٩٩٩، ص ٥٢-٥٣

<sup>٣٦</sup> - محمد رضا البغدادي: ندوة الإدارة المدرسية تجديد وتجويد: ورقة العلاقات الإنسانية ودورها في

تطوير الأداء، (د.م): دائرة الإشراف التربوي، ٢٠٠٠م، ص ٣٠٢

وظروفهم ودوافعهم وحاجاتهم واستخدام كل هذه الظروف والعوامل لحفزهم للعمل وتوسعي لتحقيق هدف واحد في جو من التفاهم والتعاون والتعاطف والتحاب.<sup>٣٧</sup>

والعلاقات الإنسانية هي السلوك الإداري الذي يقوم على تقدير كل فرد، وتقدير مواهبه وإمكانياته وخدماته واعتباره قيمة عليا في حد ذاته. والذي يقوم على الاحترام المتبادل بين صاحب العمل والعاملين. وإن أي تفهم صحيح للعلاقات الإنسانية يجب أن يقوم على تفهم دوافع الأفراد إلى العمل. كما يجب أن يقوم أيضا على تفهم الحاجات المختلفة للفرد سواء أكانت حاجات أولية أو ثانوية أو نفسية أو اجتماعية.

ويقوم مفهوم العلاقات الإنسانية على أساس أن الأفراد حينما كانوا في مواقع العمل يشكلون مجموعة من العلاقات بينهم وبين أنفسهم أو بينهم وبين رؤسائهم والمشرفين عليهم والمتعاملين معهم.

ولهذا يمكن القول بأن العلاقات الإنسانية تعني " فن التعامل الفاضل الناجح، المترکز على وضوح الرؤيا والافتناع والتشويق القائم على أسس علمية بين أفراد وجماعات أي هيئة أو منشأة بطريقة واعية من الفهم والتعاون المتبادل بينهم؛ مع إشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية لتحقيق الأهداف المنشودة للهيئة أو المنشأة مع توفير البيئة المريحة في العمل، ومراعاة القوانين والمعايير الاجتماعية، والعرف والعادات السليمة للمجتمع، والقيم الإنسانية المستمدة مبادئها من الدين الإسلامي الحنيف"<sup>(٣٨)</sup>.

العلاقات الإنسانية في الإسلام ليست تعبيراً خيالياً، وإنما منهج واقعي يستمد قيمه من صميم واقع الإنسان، بحسبانه أحد أفراد المجتمع، وهي تظهر في مستويين : فردي واجتماعي، وتؤكد حرية الإنسان، وإرادته في الاختيار، وتحمل المسؤولية؛ فالفرد مسئول عن عمله، مهتما بشخصيته، محققاً للنفع العام لمجتمعه بأسره، وهي في نظر الإسلام أكثر ضرورة وأهمية؛ ولهذا فقد جعلها مناط الثواب والعقاب في الدنيا، والآخرة"<sup>(٣٩)</sup>.

وقد رسم الإسلام للعلاقات الإنسانية منهجاً ميسراً لتطبيقه في مختلف العصور، والبيئات، وجعل إطار القيم الأخلاقية واسعاً، رحباً يحقق الحرية الشخصية، ويتقبل الجهود الفردية، ومع ذلك فقد أقام كثيراً من الضوابط التي تقف حاجزاً منيعاً ضد الظلم، والشر، والفوضى التي تنافي العلاقات الإنسانية، وجعل الإسلام هذه العلاقات من شعائر العبادات

(٣٧) مرسي، محمد منير: الإدارة التعليمية: أصولها وتطبيقاتها، القاهرة: عالم الكتب، ١١٩، ١١٧، ١٩٩٦

(٣٨) الجحني، علي بن فايز، مدخل إلى العلاقات العامة والإنسانية، مركز الدراسات والبحوث، جامعة نايف

العربية للعلوم الأمنية، ١٤٢٧هـ، ص ٤٩، ص ٥٥.

(٣٩) محمود، مرجع سابق، ص ١٤.

التي تعطي قوة دافعة ذاتية، لتنمية الخلق الفاضل وحراسته من نوازع وضعف النفس البشرية<sup>(٤٠)</sup>.

#### أولاً: دور العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية.

تلعب العلاقات الإنسانية دوراً هاماً في الوسط الذي يعيش فيه المجتمع، بوضع المبادئ العامة السليمة التي يقوم عليها بناء هذا المجتمع، على أسس سليمة أساسها التفاهم والود والصلات الحميمة التي تربطهم مع بعضهم البعض، فإذا كانت هذه العلاقات الإنسانية ضرورية للمجتمع ككل فهي أكثر ضرورة في المجتمع الصغير الذي يلتقي أفراد كل يوم سواء كان ذلك في مدرسة أو مصنع أو غير ذلك.

أن الإدارة المدرسية تتعامل مع المجتمع الصغير الذي هو أساساً بناءها وأنها لم توضع إلا من أجل المجتمع وهي تتعامل مع إنسان له مشاعر وأحاسيس ورغبات ودوافع داخلية تكون شخصية هذا الإنسان ولذلك فإن التعامل معه يصعب قياسه، ولذلك فإن الإدارة المدرسية هي تنظيم إنساني بالدرجة الأولى لأنها من وإلى الإنسان. ومما لا شك فيه أن هذه المدرسة بها مجتمع ليس ببسيط ففيها المدير والوكيل والمرشد والمعلم والكاتب والطالب والعامل وكل من هؤلاء يختلف عن الآخر في سلوكهم وطبائعهم. أن الإدارة المدرسية الناجحة لها الدور الأكبر في خلق العلاقات السليمة في المدرسة من خلال إثارة الدوافع وتحفيز المعلمين لتحقيق الكفاية العالية في الأداء وهذا يتطلب أن يتفاعل مع أفراد المجتمع المدرسي، وتأكيد روح التعاون في العمل من خلال دفع عجلة العملية التربوية والتعليمية إلى الأمام وقيادتها إلى الطريق المؤدي إلى سبل النجاح والفلاح مما يجعل العملية التربوية والتعليمية تظهر في أروع صورها وبهذا تحقق أهدافها.

وتأتي أهمية العلاقات الإنسانية في الوقت الحاضر لارتباطها بتصرفات وسلوك الذين يقوم عليهم العمل والإنتاج، فالعامل لم يعد سلعة كما هو الحال في الآلة، بل هو إنسان له عواطفه وتفكيره وميوله ونزعاته، وتنحصر رغباته في أن يكون موضع احترام وتقدير، وأن يجد مجالاً مفتوحاً للعمل، وبعض الضمانات في المستقبل وحياة اجتماعية سليمة، وهذه المطالب الإنسانية في حياة الفرد وتوفرها من جانب الإدارة يشعره بالاحترام والتقدير، وهما عنصران هامين لتبادل الثقة بين الطرفين للوصول إلى الهدف المشترك، كما يجب أن يشعر العامل بالتقدير للجهود التي يبذلها فيتحسن سلوكه وترتفع

<sup>(40)</sup> الغفيلي، إبراهيم فهد: العلاقة والتأثير بين قيم الفرد والمنظمات في بناء أخلاقيات المهنة من منظور

الفكر المعاصر والإسلامي، الرياض: دار النشر غير معروفة، ٢٠٠١، ص ١٠.

معنوياته، ويتم هذا عن طريق الاتصال والمشاركة والعمل الجماعي ضمن إطار العلاقات الإنسانية<sup>(٤١)</sup>.

إن مدير المدرسة من أهم العناصر التي تدعم العلاقات الإنسانية وتساندها من أجل القيام بوضع أسس التربية الصحيحة وغرسها في نفوس الطلاب، وكذلك توضيح صورة الإدارة المدرسية على ما ينبغي أن تكون عليه لدى أفراد المجتمع وأولياء أمور الطلاب والزائرين لهذه المدرسة، ولذلك يجب عليه أن يتخذ العلاقات الإنسانية الطيبة أداة له ليقود بها المدرسة إلى بر الأمان، لأن التعامل الجيد هو أساس بقاء كل شيء. فمدير المدرسة أثناء عمله يتعامل مع المعلم الذي يعد من أبرز مدخلات النظام التربوي، وهو العنصر الحاسم في نجاح العملية التربوية، وعلى جهوده وجودة أدائه

يعتمد نجاح نوعية التعليم وتحسينه، لذلك اهتم الكثير من الدارسين به، وبدراسة العوامل التي تؤثر على فاعليته، والتي من أهمها السلوك القيادي للنمط الإداري الذي يسود المؤسسة التربوية التي ينتمي إليها المعلم<sup>(٤٢)</sup>.

إن مفتاح نجاح المدير هو قدرته على التعامل مع الأفراد الذين يعملون معه بحيث يجعلهم يؤدون ما ينبغي عمله وهم راغبون، وهذا يتطلب معرفة تامة بالعلاقات الإنسانية لذا نجد أن العلاقات الإنسانية عامل هام في الإدارة، فالقدرة على العمل مع الآخرين بطريقة بناءة هي من السمات الهامة التي يجب أن تتميز بها شخصية الإداري ولاسيما في ميدان التعليم.

### أسس العلاقات الإنسانية في المجال التربوي:

يتطلب تكوين العلاقات الإنسانية بين المشرف التربوي والطلاب المعلمين في أثناء فترة التدريب الميداني للتربية العملية داخل المدرسة المتعاونة مراعاة مجموعة من الأسس والمبادئ حتى تتحقق هذه العلاقة التي ينبغي أن تقوم على الإيمان بقيمة الفرد والجماعة، والحرص على إشباع حاجاته المختلفة وتوفير بيئة عمل صحية تسودها المحبة والتعاون والتقدير وتحمل المسؤولية والشعور بالانتماء للجماعة.

وتوجد مجموعة من الأسس والمبادئ للعلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية، ويوضح الحقييل (١٤١٧هـ) هذه الأسس والمبادئ فيما يلي<sup>(٤٣)</sup>:

(٤١) الزبون، سليم ومحمد: درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش لأسلوب العلاقات

الإنسانية في الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمهم، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة

دمشق، سوريا، ٢٠١٠، ص ٦٦.

(٤٢) المرجع السابق، ص ٦٧.

١. العمل على إيجاد تفاهم متبادل بين إدارة المدرسة وجميع العاملين بها.
  ٢. مراعاة الصدق والأمانة في شرح كل ما يصدر من قرارات.
  ٣. التمسك بأهداف العمل، واتباع المبادئ والقيم الإسلامية في جميع التصرفات.
  ٤. الابتعاد عن اتخاذ مواقف سلبية، وعن تغطية المساوئ وأوجه الخطأ.
  ٥. المساهمة في رفاهية المجتمع الداخلي بالمدرسة وتقويم أفرادها.
  ٦. إتباع مناهج البحث العلمي في حل أي مشكلة للوصول إلى قرار سليم.
  ٧. إظهار الحقائق في صراحة ووضوح حرصاً على كسب ثقة العاملين.
- ثانياً: دور الإدارة المدرسية في تنمية العلاقات الإنسانية.

إن مدير المدرسة الناجح هو الذي يدعم مكانته بكسب زملائه وتلاميذه والمتعاملين معه باستخدام الأسلوب الأمثل في المعاملة، منطلقاً من شريعتنا السمحاء، التي أوضحت أهمية المعاملة الحسنة، والتحلي بالخلق الحسن، ومعاملة الناس معاملة حسنة، ببشاشة وجه تدل على الرضا لا على المجاملة، وتختلف أنماط القيادة التربوية التي يتبعها المديرون، فهناك القيادة الديمقراطية التي تحرص على العلاقات الإنسانية السليمة ومشاركة المعلمين في اتخاذ القرار وتسعى إلى تهيئة المناخ المدرسي لحفز المعلمين ليدل أقصى جهودهم لتحقيق الأهداف المنشودة، وهناك القيادة الأوتوقراطية التي تهتم كثيراً بإنجاز العمل، والاستبداد بالرأي والمركزية في اتخاذ القرار، وإتباع أساليب توجيه الأعمال بواسطة الأوامر، وهناك القيادة الترسلية التي تحرص على إعطاء المعلمين قدراً من الحرية في ممارسة أعمالهم وتترك جميع المسؤوليات للمعلمين، فقد تجمع إدارة بين الديمقراطية والأوتوقراطية وهما النمطان الشائعان في الإدارة المدرسية يليها النمط الترسلية.

وهناك علاقة وثيقة بين النمط الإداري السائد في المدرسة وفاعلية العملية التعليمية، فمن البديهي القول أن لمدير المدرسة موقفاً هاماً في مؤسسات التعليم الرسمية وذلك جراء وقوعه على رأس تنظيم المدرسة، فمدير المدرسة مسئول بكل ما يتطلبه ذلك من متابعة للمناهج ومحاولة تطويره وتحسينه، وعن تنمية مهارات المعلمين وقدراتهم، أو

(43) الحقي، سليمان عبد الرحمن: الإدارة المدرسية وتعبئة قواها البشرية في المملكة العربية السعودية، الرياض، دار عالم الكتب، ١٤١٧هـ، ص ١٨٧.

معنى آخر تحسين وتطوير عمليات التعليم والتعلم، ونظراً لأهمية الإدارة المدرسية في العملية التعليمية، فهي جديرة بالدراسة والبحث العلمي<sup>(٤٤)</sup>.

والمعلم والطالب على أكمل وجه في جو تسوده العلاقات الإنسانية الرفيعة التي أساسها التفاهم والتشاور فيما يخدم العمل ويحقق أهدافه.

إن علاقة مدير المدرسة بالمعلمين وغيرهم في المدرسة يجب أن تكون مثلاً لما يجب أن تكون عليه العلاقات بين أعضاء أسرة المدرسة، فهو القادر على إظهار المواقف الإنسانية في مدرسته بجعل علاقته مع المعلمين والمعلمين في المدرسة علاقة الزميل بزميله والصديق بصديقه والأخ بأخيه وهذا يجعل العمل يزيد كفاءة وإنتاجاً.

إن الاهتمام المبكر بالعلاقات الإنسانية ناتج عن الإحساس الجيد بالمعلمين وتعتبر نظرة استراتيجية هامة لا يغفل عنها أي إداري ناجح لعلمه المسبق أن المعلمين يقومون بالدور الأساسي في نجاح الإدارة المدرسية، ومن هنا يمكن القول أن جهد المعلمين الفعال والنتائج من الجهد الإداري المخطط له، والتقدم الإداري المستمر هو محصلة عمل ونمو العلاقات الإنسانية داخل المدرسة.

وبرز بذلك أهمية السيطرة على السلوك الإنساني في العمل الإداري وتنميته لاستقطاب جهود المعلمين وتوجيه طاقاتهم بما يتوافق مع أهداف ومتطلبات العمل في المنظمة، ومراعاة ما يحدث للمعلم أثناء عمله اليومي فله آثار عميقة في حياته الخاصة.

ثالثاً: عوامل تعزيز العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية.

هناك عوامل تسهم بصورة مباشرة في تحقيق العلاقات الإنسانية السليمة ومن ثم فإن العمل بهذه العوامل يساعد الإدارة المدرسية على زيادة كفاءتها الإدارية والارتفاع بمستوى عملها وتحسين ظروف عملها وزيادة مستوى أدائها. ويأتي في مقدمة هذه العوامل كما ذكرها<sup>(٤٥)</sup>.

١- معرفة الدافعية إلى العمل:

<sup>(٤٤)</sup> المناعمة، عمر أحمد: دور الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية والخاصة في تحسين العملية التعليمية في غزة -دراسة مقارنة-، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٥، ص٦.

<sup>(٤٥)</sup> أحمد، إبراهيم: الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق. القاهرة: دار المعارف الحديثة، ٢٠٠٣، ص١٨٣.

تعتبر معرفة الدافعية إلى العمل أو لماذا يعمل الأفراد المدخل الرئيس لفهم خطأ! مرجع الارتباط التشعبي غير صالح. وتقوم الدافعية إلى العمل في أساسها على ما يعرف بالحاجات الإنسانية ومدى إشباعها.

ينظر إلى الدوافع على إنها المحركات التي تقف وراء سلوك الإنسان، فيوجد سبب أو عدة أسباب وراء كل سلوك ترتبط بحالة الكائنات الداخلية وبمثيرات البيئة الخارجية، كما أن السلوك قصدي وهادف وليس عشوائياً، فهناك أغراض يسعى السلوك لتحقيقها، فإشباع الحاجات غرض يعمل السلوك لتحقيقه وهذه الحاجات قد تكون واضحة أو مضمرة، أما عن خبرات التعلم فإنها تحدد الطرق التي يستجيب فيها الفرد لموقف داخلي، لذا فإن الدافع الواحد يؤدي إلى سلوكيات متعددة نحو الفرد الواحد، ويمكن تعريف الدافع للعمل بأنه "السلوك الذي يظهره الفرد أو الجماعة لكي تصل إلى هدف معين". فمصطلح الدافعية (Motivation)، يشير إلى مجموعة الظروف الداخلية والخارجية التي تحرك الفرد من أجل إعادة التوازن الذي اختل. فالدافع الذي بهذا المفهوم يشير إلى نزعة للوصول إلى هدف معين، وهذا الهدف قد يكون لإشباع حاجات داخلية أو رغبات خارجية، أما الحاجة (Need) فهي حالة تنشأ لدى الكائن الحي عند انحراف الشروط البيولوجية أو السيكولوجية اللازمة المؤدية لحفظ بقاء الفرد. والهدف (Goal) هو ما يرغب الفرد في الحصول عليه ويشبع الدافع في الوقت نفسه<sup>(٤٦)</sup>.

#### ب- معرفة ديناميات الجماعة:

يقصد بها بناء الجماعة وتركيبها والعلاقات التي تحكمها والتفاعل السلوكي والاجتماعي بين أفرادها. والمعرفة بهذه الديناميات مهمة لرجل الإدارة المدرسية حتى يمكن توجيه الجماعة توجيهاً سليماً قائماً على المعرفة العلمية الموضوعية بها، وهناك بعض المبادئ الهامة التي يجب أن نضعها في الاعتبار إذا أردنا أن نوفر ظروفاً مناسبة لتماسك الجماعة وتفاعلها بطريقة بناءة وفي مقدمة هذه الاعتبارات

\* توفير الاتصال الفعال: وللاتصال الفعال أهمية كبرى في تماسك الجماعة وتفاعلها وتوجيهها؛ لأنه يتعلق بنقل المعلومات والبيانات والمعارف المتصلة بالعمل. ويتحقق الاتصال الفعال من خلال التنظيم العلمي للاتصال وليس بمجرد الكلمات. وتتردد عبارات من الإداريين انه ليس بيني وبين المعلمين المدرسة أي حجاب أو حاجز. الباب مفتوح للجميع في أي وقت. وهذه عبارة تبدو جميلة إلا أنها لا تعني وجود نظام جيد

(46) المغيدي، الحسن محمد: الإشراف التربوي الفعال. ط3، جدة: دار الخالدية، ٢٠١٣، ص ١٦٢.

للاتصال. فكثيراً ما يحجم المرؤوسون عن الدخول إلى رئيسهم على الرغم من فتحه الباب أمامهم<sup>(٤٧)</sup>.

كما أن سياسة الباب المفتوح للاتصال قد يترتب عليها اضطراب العمل ويعوق الإنجاز بل ويهدر وقت الإدارة إذا لم يضع نظاماً جيداً له.

ويتوقف نوع الاتصال على نوع القيادة أو الإدارة. فالإتصال الأوتوقراطي يكون من الرئيس إلى كل فرد بصورة مباشرة، ويكون الرئيس هو مركز الاتصال. بل أن اتصال الأفراد ببعضهم البعض يكون من خلاله. ويتميز هذا النوع من الاتصال بالسرعة إلا أنه يعزل الأفراد عن الاتصال المباشر ببعضهم، ويضع على الرئيس العبء كله في تنظيم الاتصال وتكون أوامر الرئيس وتعليماته وفق هذا النوع من الاتصال ليست محل مناقشة مع مرؤوسيه، لأنها تتم بصورة فردية لكل منهم. ومن ثم لا يستطيع الرئيس أن يعرف ما يمكن أن يفسر عنه أسلوبه في الإدارة إلا بعد ظهور النتائج بالفعل ويترتب على ذلك ضياع فرصة تعديل الأسلوب في الوقت المناسب.

أما الإتصال الديمقراطي: فتقوم خطوطه في كل اتجاه بين الرئيس والمرؤوسين أنفسهم، ويتميز هذا النوع من الاتصال بأنه يسهل تبادل الآراء ونقل المعلومات في الوقت المناسب إلى كل أعضاء الجماعة.

\*المشاركة: المشاركة عملية نفسية سلوكية تساعد الأفراد على إشباع حاجتهم إلى تحقيق الذات والتقدير الاجتماعي. كما أنها تجعل الفرد يشعر بأهميته وأن له دوراً يسهم به في توجيه العمل أو اتخاذ القرار. وتعتبر المشاركة مطلباً ديمقراطياً في الإدارة يمكن من خلالها زيادة فاعلية الإدارة وتنمية المعلمين وتدريبهم وزيادة ارتباطهم بعملهم وتحمسهم له. وهذا يعني أن المشاركة تسهم بصورة مباشرة في تحقيق جو من العلاقات الإنسانية السليمة في العمل. ومن هنا كان من الضروري إشراك المعلمين في كل ما يتصل بأعمالهم من تخطيط وتنظيم واتخاذ قرار وتنفيذ ومتابعة أي إشراكهم في كل خطوات العملية الإدارية

\*التشاور: يعتبر التشاور مظهراً عملياً للمشاركة. ويعني التشاور احترام كرامة الفرد واحترام قدرته وإشعاره بالثقة في رأيه وتشجيعه على المشاركة في التوصل إلى البدائل والحلول لأية مشكلات قائمة. ويترتب على التشاور الوصول إلى قرارات أفضل نتيجة للحوار البناء وتبادل الآراء. كما أنه يزيد من تماسك الجماعة وزيادة إسهامها في العمل وحفزها عليه وهو ما يعتبر هدفاً رئيساً للعلاقات الإنسانية.

(47) أحمد، مرجع سابق، ص ١٨٤.

\*الاهتمام بالنواحي النفسية والاجتماعية: إن كثيراً 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 تشير إلى ضعف العلاقات الإنسانية في المنظمة مثل كثرة حالات التغيب، والانتقطاع والمرض، وانخفاض مستوى الأداء، وكثرة الشقاق، والخلافات، والنزاع، والشكاوى بين الأفراد. ولذلك ينبغي العمل على مواجهة المشكلة النفسية والاجتماعية للأفراد، ووضع الحلول لها كلما ظهرت. وكثير من هذه المشكلات يمكن علاجه من خلال تفهم الإدارة المدرسية لدورها واهتمامها بتوفير مناخ صحي مناسب من العلاقات السليمة بين الأفراد.<sup>(٤٨)</sup>.

### ج- الروح المعنوية:

ويقصد بالروح المعنوية الجو العام الذي يسيطر بين الجماعة ويوجه سلوكها. وتعتبر الروح المعنوية محصلة لكثير من العوامل التي تسود المنظمة كما أنها دليل واضح على نوع العلاقات الإنسانية السائدة. فأنخفاض أو ارتفاع الروح المعنوية يمكن أن يستدل منه على سوء أو جودة العلاقات الإنسانية.

لقد تطور دور إدارة المدرسة تطوراً كبيراً، حيث أصبح نظاماً متكاملًا يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة به، لذلك تطور الاهتمام بإيجاد الجو الانفعالي السليم في المدرسة الذي بات ضرورياً لجعلها مواكبة لاحتياجات العصر، وحتى تكون قادرة على رفع الكفاءات البشرية التي تمتلكها المدرسة، وجعلها أكثر قدرة على تحقيق الأهداف العلمية المنشودة، وهذا كله يعتمد بالدرجة الأولى على سلوك إدارة المدرسة التي أجمع علماء التربية والتعليم على أن سلوكها الإداري والقيادي يؤثر تأثيراً كبيراً على نجاحها أو فشلها. وذلك من خلال العلاقات الإنسانية الطيبة التي تؤثر على الروح المعنوية للمعلمين، والتي تكون بين القيادة المدرسية وبين المعلمين فيها، وهذا يجعل الإدارة المدرسية الديمقراطية المطلوب المنشود للعاملين في الحقل التعليمي.

كما إن هناك دوراً كبيراً للقائد الإداري في العمل ورفع الروح المعنوية للمعلمين لجعل العمل أكثر متعة، ويكون ذلك من خلال توفير المناخ النفسي المريح لمساعدة المعلمين على توجيه اهتمامهم نحو تحقيق الأهداف، وكذلك الاهتمام براحتهم وتهيئة

(48) الشلوي، مرزوق بريكان: واقع ممارسة مشرفي العلوم الطبيعية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمي العلوم الطبيعية بالمرحلة الثانوية بمدينة الطائف، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القرى، مكة المكرمة، ٢٠٠٨، ص ١٥.

الظروف المناسبة للعمل وتجنب التحيز في تعامله معهم، مع العمل على تنمية روح الثقة بأنفسهم وقدرتهم على العمل المبدع<sup>(٤٩)</sup>.

وهناك مظاهر رئيسة يمكن أن يستدل بها على مستوى الروح المعنوية ومن أهم هذه المظاهر ما يلي:

- مستوى رضا المعلمين العام.
- مدى غياب المعلمين أو انقطاعهم عن العمل.
- مدى ما يسود الأفراد من شقاق أو نزاع أو خلاف بينهم.
- مدى كثرة الشكاوى والتظلمات.

#### د - الحوافز:

ترتبط العلاقات الإنسانية في الإدارة بالحوافز ارتباطاً وثيقاً لما لها من أهمية في رفع مستوى الأداء في العمل. وتتنوع الحوافز إلى حوافز إيجابية وحوافز سلبية. أما الحوافز الإيجابية فهي التي تقوم على أساس الترغيب، وأما الحوافز السلبية فهي التي تقوم على أساس الترهيب.

تستفيد الإدارة المدرسية بتطبيق الحوافز أمور عديدة تظهر من خلال تركيز الجهود والتعرف على جدواها وعلى مدى رغبة المعلمين للانضمام تحت لوائها، وهذا كله مدعاة لكي تقف الإدارة المدرسية بعين الاطلاع على حقيقة الأداء والإنتاجية، وعلى نواحي التصير والتحولات المطلوبة، من خلال الاهتمام بالحوافز، التي تسهم وبدرجة فاعلة، في بيان المعطيات التقويمية لهذه النواحي الأساسية في داخل المنظمة الإدارية. إن إشباع الحاجات الإنسانية للمعلم يمثل الحوافز الإيجابية التي يمكن للإدارة المدرسية من خلالها بناء علاقات إنسانية سليمة مع المعلمين، بل ويدفعهم للعمل على أفضل وجه، وعلى الإدارة المدرسية تفهم هذه الحاجات، وإدراك أهميتها بالنسبة لهم، ثم معرفة الكيفية والآلية التي يتم بها الإشباع وتحقيق الحاجات الملحة عندهم<sup>(٥٠)</sup>.

كما أن الحوافز تختلف عن مفهوم الأجر الذي هو مقابل أداء العمل المطلوب، بالإضافة إلى أن الحوافز تربط بين أهداف المعلمين وأهداف الإدارة المدرسية، لأن تلبية الحوافز للحاجات الإنسانية للفرد العامل أو تحقيق رغباته أو آماله يقتضي أن يحدد

(٤٩) الزهراني، نورة عطية: علاقة النمط القيادي لمديرات المدارس بالروح المعنوية لمعلمات المرحلة الابتدائية بمحافظة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ام القرى، مكة المكرمة، ٢٠٠٩،

(٥٠) المغيدي، مرجع سابق، ص ١٦٣.

مسارها بحيث تؤدي إلى تحقيق أهداف الإدارة المدرسية في نفس الوقت، وهي أيضاً الموقف الذي يعكس مدى قبول الأفراد ورضاهم إزاء أعمالهم وواجباتهم في المنظمة.

استنتاجات البحث وتوصياته:

أولاً: استنتاجات البحث:

- ١- العلاقات الإنسانية بين أفراد المجتمع المسلم أمور تعبدية وقد أولاهم الإسلام أهمية كبرى وجعلها من أجل العبادات
- ٢- العلاقات الإنسانية الجيدة تقود إلى التعاون والتفاهم والإلتقاء على الخير والمحبة.
- ٣- نجاح المهنية الإدارية يعتمد بشكل كبير على نجاح العلاقات الإنسانية، وبالتالي تنمية العلاقات الإنسانية يؤدي إلى النجاح الإداري الأكبر.
- ٤- يمكن للإدارة المدرسية أن تؤدي دوراً بارزاً في تنمية العلاقات الإنسانية في البيئة المدرسية عموماً ولدى المعلمين على وجه الخصوص، وذلك بالالتزام بمبادئ العلاقات الإنسانية في الإسلام وأسسها وتطبيقها على أنفسهم وعلى بيئتهم المدرسية والعمل على تدعيم معززاتها.
- ٥- حذر الإسلام من الفتور في العلاقات الإنسانية بين أفراد المجتمع المسلم لما يترتب على ذلك من سلبيات

ثانياً: توصيات البحث:

١. تفعيل فكرة تبادل الخبرات بين مدراء المدارس لتأثيرها الإيجابي على أخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية.
٢. الاستفادة من المعلمين ذوي المؤهلات العليا في تفعيل أخلاقيات المهنة في الإدارة المدرسية، لأنهم أكثر إدراكاً لأبعادها.
٣. ينبغي العمل على تهيئة المناخ المدرسي للطلاب المعلمين والطالبات الذي يتأتى بالإيمان بقيمة الفرد والجماعة مما يلعب دوراً كبيراً في إرساء دعائم وأسس العلاقات الإنسانية، وكذلك تحقيق الانسجام من أجل التفاعل البناء.
٤. الاهتمام بالتعاون بين المدير وجميع المعلمين وإشاعة العمل بروح الفريق الواحد مما يوطد العلاقات الإنسانية في الميدان التربوي.

٥. التأكيد على تفعيل ممارسة العلاقات في الإدارة المدرسية وإعداد الجيل الإداري القادم.
٦. عقد مؤتمرات وندوات عن العلاقات الإنسانية بالتعاون بين الأمن العام والجامعات.
٧. الاهتمام بالعلاقات الإنسانية وتنميتها من خلال الدراسات الأكاديمية، والتركيز عليها في برنامج الإعداد التربوي على أن يكون جميع ذلك منبعثاً في الأساس من القرآن الكريم والهدى النبوي الشريف.

#### مراجع البحث

١. أبو سن، أحمد إبراهيم: الإدارة في الإسلام. ط10، الرياض: دار الخريجي للنشر، ٢٠٠٦.
٢. أحمد، إبراهيم: الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق. القاهرة: دار المعارف الحديثة، ٢٠٠٣.
٣. آل ناجي، محمد عبد الله: الإدارة التعليمية والمدرسية نظريات وممارسات في المملكة، ط4، الرياض: دار السروات، ٢٠١١.
٤. البغدادي، محمد رضا: ندوة الإدارة المدرسية تجديد وتجويد: ورقة العلاقات الإنسانية ودورها في تطوير الأداء، (د.م): دائرة الإشراف التربوي، ٢٠٠٠م.
٥. توفيق، جميل أحمد: إدارة الأعمال، دار النهضة، بيروت ١٩٧٨.

٦. التومي، محمد: المجتمع الإنساني في القرآن الكريم، (تونس: الدار التونسية للنشر، ١٤٠٧هـ/١٩٨٦م).
٧. الجحني، علي بن فايز، مدخل إلى العلاقات العامة والإنسانية، مركز الدراسات والبحوث، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ١٤٢٧هـ.
٨. الحربي، فهد محمد دغيمان: دور مديري المدارس في تفعيل العلاقات الإنسانية بالمدارس المتوسطة بالمدينة المنورة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، ١٤٢٢هـ.
٩. الحقييل، سليمان عبد الرحمن: الإدارة المدرسية وتعبئة قواها البشرية في المملكة العربية السعودية، الرياض، دار عالم الكتب، ١٤١٧هـ.
١٠. الحوراني، غالب صالح عبد الرحمن: تطوير مودنة الأخلاقيات الأكاديمية للأستاذ الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والطلبة في الجامعة الأردنية. رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن، ٢٠٠٥.
١١. الخوتاني، سعيد عبد الله: المفهوم الإسلامي للعلاقات الإنسانية في الإدارة التربوية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية، مكة المكرمة، ١٤٠٢هـ - ١٤٠٣هـ.
١٢. دائرة التوثيق التربوي: معلومات تربوية، مسقط: وزارة التربية والتعليم، ١٩٩٩.
١٣. ذوقان عبيدات: (البحث العلمي - مفهومه - أدواته - أساليبه - دار إشرافات للنشر والتوزيع، ١٤٢٤هـ - ٢٠٠٣م).
١٤. الزبون، سليم ومحمد: درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش لأسلوب العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمهم، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، سوريا، ٢٠١٠.
١٥. الزهراني، نورة عطية: علاقة النمط القيادي لمديرات المدارس بالروح المعنوية لمعلمات المرحلة الابتدائية بمحافظة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، ٢٠٠٩.
١٦. السلمي، علي: الإدارة العامة، ط٢، مكتبة غريب، القاهرة د.ت.

١٧. شاهين، نجوى عبد الرحيم: مدى تطبيق العلاقات الإنسانية في مجال الإشراف التربوي لمشرفات العلوم الطبيعية من وجهة نظر معلمات العلوم بالمرحلة المتوسطة بمدارس البنات بمنطقة مكة المكرمة وقراها، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم المناهج وطرق التدريس، كلية التربية، جامعة أم القرى، ١٩٤١٩هـ.
١٨. الشلوي، مرزوق بريكان: واقع ممارسة مشرفي العلوم الطبيعية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمي العلوم الطبيعية بالمرحلة الثانوية بمدينة الطائف، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القرى، مكة المكرمة، ٢٠٠٨.
١٩. صيرفي، شمس عبد الغني: العلاقات الإنسانية الممارسة في إدارة قسم الطالبات بجامعة أم القرى، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية، مكة المكرمة، ١٤٠٨ - ١٤٠٩هـ.
٢٠. الطويرقي، نوال سعد: العلاقات الإنسانية في السيرة النبوية وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية، رسالة ماجستير غير منشورة، جدة، دار الأندلس الخضراء، ١٤٢٢هـ.
٢١. عابدين، محمد عبد القادر: الإدارة المدرسية الحديثة. ط٢، عمان: دار الشروق، ٢٠٠٥.
٢٢. عبد الشكور، محيي الدين: «نحو مدخل إسلامي لتطوير وتنظيم العلاقات الإنسانية»، بحث مطبوع ضمن كتاب: الإعلام الإسلامي والعلاقات الإنسانية، والذي يضم أبحاث اللقاء الثالث للندوة العالمية للشباب الإسلامي، المنعقد في الرياض بتاريخ ١٦ أكتوبر ١٩٧٦م، ط٢، ١٤٠٥هـ.
٢٣. علي عبد المجيد: الأصول العلمية للإدارة والتنظيم، ط٨، الشركة المتحدة للنشر والتوزيع، القاهرة ١٩٧٤.
٢٤. الغفيلي، إبراهيم فهد: العلاقة والتأثير بين قيم الفرد والمنظمات في بناء أخلاقيات المهنة من منظور الفكر المعاصر والإسلامي، الرياض: دار النشر غير معروفة، ٢٠٠١.
٢٥. فرحان، إسحق أحمد: أزمة التربية في الوطن العربي. ط٢، عمان: دار الفرقان، ٢٠٠٤.

٢٦. القرني، بن علي محمد: العلاقات الإنسانية بين المعلم والمتعلم في القرآن الكريم وتطبيقاتها التربوية " رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، ١٤٢٦هـ.

٢٧. لاوند، رمضان: من قضايا الإعلام في القرآن، (مطابع الهدف)، د.ت.

٢٨. اللحياني، معتوق بن معتوق: العلاقات الإنسانية بين أفراد المجتمع المسلم في القرآن الكريم، رسالة ماجستير، جامعة المدنية العالمية، كلية العلوم الإسلامية، ماليزيا، ٢٠١٣م.

٢٩. محمود، سجي أحمد: درجة التزام مديري المدارس الحكومية الثانوية الفلسطينية بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأردن، المملكة الأردنية الهاشمية، ٢٠١٠.

٣٠. مرسي، سيد عبد الحميد: العلاقات الإنسانية، ط١، القاهرة: دار التوفيق، ١٤٠٧هـ.

٣١. مرسي، محمد منير: الإدارة التعليمية: أصولها وتطبيقاتها، القاهرة: عالم الكتب، ١٩٩٦، ١١٧، ١١٩.

٣٢. المغدي، الحسن محمد: الإشراف التربوي الفعال. ط3، جدة: دار الخالدية، ٢٠١٣.

٣٣. المناعمة، عمر أحمد: دور الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية والخاصة في تحسين العملية التعليمية في غزة \_دراسة مقارنة\_، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٥، ص٦.

٣٤. الهواري، سيد محمود: الإدارة الأصول والأسس العلمية، مكتبة عين شمس، القاهرة ١٩٨٤.

35. Bruce ,Ann(2008). Motivate Every Employee. RIYADH: Jarir Bookstore p23 .

36. Carnegie, Dale(2010). The art of leadership at work. Tenth Edition. Riyadh: Jarir Bookstore p191 .