

مدى أهمية العلاقات الإنسانية في تطوير الإدارة المدرسية

د. الشريف محمد على الحراري - كلية التربية الزاوية
جامعة الزاوية

مقدمة :

تولي الدول المتقدمة اهتماماً كبيراً في التربية والتعليم و تركز اهتمامها على إدارة قطاع التعليم أكثر من مادته وبرامجه. حيث إن الإدارة الحديثة المواكبة للعصر لابد وأن تكون متوافقة مع المفاهيم الإنسانية والنظريات العلمية الحديثة. والتي تقوم على الاهتمام بالإنسان وتكريمه واحترامه ؛ لكي يقوم بدوره بكفاءة وإتقان ، والمدرسة كتنظيم لمجموعة من الأفراد لا بد لها من إدارة توجهها ، شأنها في ذلك شأن أية مؤسسة أخرى ، و لكنها في حاجة إلى إدارة تتناسب مع طبيعة المؤسسة التعليمية ، بصفتها تمارس مهنة تتولى إعداد الإنسان ؛ ولهذا ينبغي أن تسود فيها علاقة من نوع خاص ، تتفق مع طبيعة المهنة ؛ ونظراً لأهمية المدرسة في حياة المجتمع ودورها المهم الذي تقوم به كي إعداد الأجيال فإن إدارتها تحتاج إلى كفاءة ومقدرة عالية تتناسب مع حجم هذه المسؤولية وتسيير أمورها في مناخ صحي سليم.

ولذلك فإن نجاح عمل المدرسة يتوقف على مدى تفهم مديرها والعاملين معه والمجتمع المحيط بالمدرسة لبعضهم البعض وتوثيق العلاقات الودية فيما بينهم ، وتماسكهم تماسك الصف الواحد ، وبهذا يصبح الجو المدرسي جواً تسوده العلاقات الإنسانية السليمة التي تعمل على تماسك الجماعة المدرسية ، كما أن هذا التماسك يتيح للمدير أن يتعرف على معلمي المدرسة والعاملين معه ويتعرف على قدراتهم وميولهم واستعداداتهم وينعكس أثر ذلك على التلاميذ ويتعدى ذلك إلى بناء علاقات إنسانية جيدة مع أولياء أمور الطلاب والمتعاملين مع المدرسة.

وتأسيساً على ذلك فإن الإدارة المدرسية لها دور فعال في تحقيق تلك العلاقات الإنسانية في المدرسة من خلال خلق المناخ التربوي والتعليمي المناسب وبتحقيق روح الحماس في نفوس الهيئة الإدارية والتعليمية والتلاميذ وتشجيعهم ، والابتعاد عن الأساليب التسلطية التي لا تؤدي إلى نتيجة ، وبتحقيق تلك الأمور ينعكس أثر هذه العلاقات الإنسانية على المدرسة بزيادة دافعية العاملين للعمل وارتفاع روحهم المعنوية ؛ مما يؤدي إلى التعاون فيما بينهم ومضاعفة الجهد وحل المشاكل التي تعترضهم وبذلك يتحقق التوازن بين منسوبيها كافة ؛ مما يجعل العملية التربوية والتعليمية تسير على أحسن وجه ممكن.

وانطلاقاً من هذا المبدأ فإن للعلاقات الإنسانية تأثيراً بالغاً في الإدارة المدرسية فهي تقوم بتهيئة المناخ المناسب للعملية التربوية والتعليمية إذا أحسن استخدامها

وهذا بلا شك ينعكس أثره على الطالب وعلى العملية التربوية والتعليمية بأكملها .
ولهذا فعلياً أن نستشرف هذه المهمة ونقدم هذا البحث من خلال دراسات متعددة
قدمها أساتذة الفكر والتربية في مجال الإدارة المدرسية لعلها تكون معينة ومفيدة في
هذا المجال.

مشكلة البحث :

إن تقدم المجتمع يقاس بمدى كفاءة وفاعلية المنظمات و الأجهزة التربوية
الموجودة فيه باعتبار عملية التربية استثماراً للموارد البشرية ولتحقيق أهداف
التنمية الشاملة. إن المجتمعات الإنسانية بشكل عام تعيش اليوم ثورة معرفة
وتكنولوجية هائلة ، فالمعارف العلمية والإنسانية تتضاعف باستمرار، الأمر الذي
يفرض على التنظيمات والمؤسسات مراجعة أهدافها ، وأساليبها ، وآليات عملها ؛
لتنتمكن من توظيف ذلك الإنتاج المعرفي الهائل باتجاه تحقيق أهدافها وغاياتها.
إن العصر الحاضر وما نراه فيه من اهتمام الإداريين في شتى مجالات العمل
بالنسبة لتنظيم أعمالهم بالإدارات ، ما يؤكد أهمية الإدارة لنجاح الأعمال لا سيما
ونحن نعيش عصر تغير لم يسبق له مثيل في معدل سرعته وشموله ، وهذا التغيير
الشامل ، يقتضي وجود إدارة تتسم بالعلاقات الإنسانية وتيسير حدوث التغيير
فضلاً عن توجيهه نحو فائدة أكبر. وما أوجنا في هذا العصر لهذه العلاقات
الإنسانية التي تعتمد على تفهم حاجات الفرد والجماعة و تركز على العنصر
البشري أكثر من التركيز على الجوانب المادية، كما تعمل على إثارة الدوافع
الفردية بهدف الإنتاج والتنظيم في جو يسوده التفاهم والثقة المتبادلة فرضاً للأفراد
وارتياحهم في أعمالهم إنما هو نتيجة للشعور بالتقدير والشعور بالانتماء
والمشاركة. فعندما تكون العلاقة بين الرئيس والمرؤوس علاقة ود واحترام متبادل
يؤدي ذلك إلى إنتاج مثمر في العمل. والإدارة المدرسية ذات أهمية بالغة في هذه
المرحلة من مراحل التطور الحضاري السريع الذي يعيشه المجتمع البشري حالياً
وإن الإنسان اجتماعي بطبيعته ؛ لذا فإنه لا يستطيع أن يعيش في عزلة عن بني
البشر ، وفي الواقع فإنه تربطه مع غيره علاقات إنسانية متنوعة، فبين الأبناء
والآباء علاقات، وبين الأزواج علاقات، وكذلك بين الموظفين والمعلمين والتلاميذ
علاقات تربطهم بعضهم ببعض (1).

وإن أي تطور للتعليم قوامه تطوير في إدارته ومن تم فإن الإستراتيجية
السليمة لتطوير النظم التربوية ، هي تلك التي تأخذ في صلب حسابها تطوير
إدارات هذه النظم وتجديدها (2).

ونظراً لأهمية العلاقات الإنسانية في حياتنا العامة لأن الإسلام هو دين العلاقات
الإنسانية المبنية على أصول التسامح والرفقة والرحمة ، قال تعالى أدع إلى سبيل
ربك بالحكمة والموعظة الحسنة وجادلهم بالتي هي أحسن . (النحل 125)

لينطلق بعد ذلك إلى تحديد الأصل في التعامل مع الآخرين ، وهل هو منطلق الشدة والغلظة والقوة ؟ أو أنه منطلق التسامح واللين والعفو؟ فقد وصف الله تعالى الرسول صلى الله عليه وسلم في سورة آل عمران بقوله (فيما رحمة من الله لنت لهم ولو كنت فظاً غليظ القلب لا نفضوا من حولك فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر ..). (آل عمران 159)

ولعلنا نحن الآن في هذا العصر أكثر ما نكون في حاجة لهذه العلاقات الإنسانية بالمؤسسات التعليمية والتي تعتمد على تفهم حاجات الأفراد وبالتالي تسعى من خلال ذلك إلى إشباعها ، فالعلاقات الإنسانية تركز على العنصر البشري أكثر من التركيز على الجوانب المادية كما تعمل على إثارة الدوافع الفردية بهدف زيادة الفاعلية والتنظيم في جو يسوده التفاهم والثقة المتبادلة فرضا الأفراد وارتياحهم في أعمالهم إنما هو نتيجة للشعور بالتقدير والشعور بالانتماء والمشاركة، فعندما تكون العلاقة بين الرئيس والمرؤوس علاقة ود واحترام متبادل يؤدي ذلك إلى إنتاج مثمر في العمل. وإن تطبيق العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية يعني التركيز على الجانب المعنوي للعاملين باعتباره جانباً مكملاً للجانب المادي، وإن اهتمام الإدارة وحرصها على تطبيق جانب الاتصال الاجتماعي، وخلق جو ودي تعاوني بين الأفراد وتشجيع المبادرات، وتنمية الدوافع، والقبول النفسي، وخلق الحوافز المادية والمعنوية لدفع الأفراد للعطاء وتقدير أعمالهم واحترام إنسانيتهم، وتهيئة البيئة الآمنة الاجتماعية لجميع العاملين سيكون له مردود إيجابي فعال لتقديم أفضل ما يمكن تقديمه من عمل منتج مثمر، ويعتبر الإنسان هو محور التغيير في أي مجتمع أو إدارة، وهو الذي يواجه عوائق التغيير بطرق سليمة ومدروسة وفق إستراتيجية واضحة، ومفتاح نجاح التغيير في الإدارة هو القائد بمساندة آليات التغيير الفعالة، ويشكل العاملون في تقبلهم وتأييدهم وتصرفاتهم ومساندتهم جزءاً مهماً للنجاح ، فكلما كانت العلاقات الإنسانية إيجابية ومتينة بينهم أدى ذلك إلى نجاح العمل ونجاح الإدارة وتغيرها نحو الأفضل .

ومن خلال خبرة الباحث وتخصصه في مجال التعليم ، لاحظ مدى الضعف الموجود في العلاقات الإنسانية داخل المؤسسات التعليمية ، وما ترتب عليه من عدم استقرار في الإدارة المدرسية. ومن خلال ما سبق عرضه ولدفع وتطوير المؤسسات التعليمية بشكل عام والإدارة المدرسية بشكل خاص، فإن الباحث يرى دراسة مثل هذا الموضوع . ومن هنا يمكن تحديد مشكلة البحث في التساؤل التالي :-ما مدى أهمية العلاقات الإنسانية في تطوير الإدارة المدرسية ؟

أهمية البحث :

تظهر أهمية هذا البحث في معرفة حاجة المؤسسات التعليمية إلى أهمية العلاقات الإنسانية لتحقيق أهدافها التربوية والتعليمية بشكل أفضل حيث تبرز أهمية البحث في الآتي :

- 1- تتركز أهمية البحث في الحاجة الماسة لوجود علاقات إنسانية بالإدارة المدرسية لتحقيق أهدافها ، بحيث يجعل عملية التعليم والتعلم بالمؤسسات التعليمية قادرة على توصيل رسالتها بطريقة سليمة .
- 2- قد تفتح الأفق أمام الباحثين لدراسة مواضيع مماثلة والتي قد تسهم في تحسين أداء مديري المؤسسات التعليمية .
- 3- تسليط الضوء على العلاقة بين الإدارة المدرسية والعلاقات الإنسانية .
- 4- تنمية الوعي لدى مديري المدارس ورؤساء الإدارات التعليمية لدور العلاقات الإنسانية .

أهداف البحث :

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية :

- 1- توضيح أهمية العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية .
- 2- التعرف على مدى إسهام العلاقات الإنسانية في تطوير الإدارة المدرسية .
وحتى يتحقق ذلك يتحتم علينا أن نتعرف على الجوانب التالية:
أولاً - مفهوم الإدارة المدرسية ووظائفها.
ثانياً - الأنماط الإدارية بالإدارة المدرسية :
ثالثاً - مفهوم العلاقات الإنسانية .
رابعاً - الأسس التي تبنى عليها العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية .
خامساً - أهمية العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية .
سادساً - مدى إسهام العلاقات الإنسانية في تطوير الإدارة المدرسية .

تساؤلات البحث :

- انطلاقاً من مشكلة البحث وأهدافه تمت صياغة التساؤلات التالية :
- س1 - ما أهمية العلاقات الإنسانية في تطوير الإدارة المدرسية ؟
ولمعرفة الإجابة عن هذا التساؤل لابد من طرح الأسئلة الفرعية التالية :
 - ما أهمية العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية ؟
 - كيف تسهم العلاقات الإنسانية في تطوير الإدارة المدرسية ؟

منهجية البحث :

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الاستنباطي والذي يقوم على جمع المعلومات ويعتمد على المراجع والبحوث والدراسات العلمية والدوريات وتنظيم هذه المعلومات وتحليلها وتفسيرها واستنتاج النتائج منها . فقد أكد أحد المهتمين بمناهج البحث العلمي وطرقه أن جمع الحقائق وحده لا يكفي فبدون الاستنباط تكون معظم معالجتنا للحقائق غير مثمرة .(3) ولا يقل هذا المنهج أهمية عن المناهج الأخرى للبحث في مجالات العلوم الإنسانية .(4)
وقد تناولنا في هذه البحث عدة أمور مهمة تعد من أساسيات العلاقات الإنسانية بالإدارة المدرسية منها :

أولاً - مفهوم الإدارة المدرسية ووظائفها:

الأصل اللاتيني لكلمة الإدارة هو "Serve" وهي تعني الخدمة على أساس أن من يعمل بالإدارة يقوم بالخدمة للآخرين ، وهذا معنى لفظي . وهناك خلط شائع بين مفهومي الإدارة المدرسية والإدارة التعليمية كان لا بد من التويه إليه. فالإدارة المدرسية هي التي تقوم بتنفيذ السياسة التعليمية عمليا في المدارس ، وأما الإدارة التعليمية: فهي الجهة المختصة برسم السياسة التعليمية ووضع الخطط لها. وعلاقة الإدارة المدرسية بالإدارة التعليمية تعتبر علاقة الجزء بالكل.. بمعنى أن الإدارة المدرسية تعتبر جزءاً تنفيذياً من الإدارة التعليمية.. حيث تقوم الإدارة التعليمية بتقديم المساعدات والحاجات المادية والبشرية وغيرها للمدارس ، والإشراف والرقابة عليها فنياً وإدارياً. أما الإدارة المدرسية فيرأسها مدير مدرسة وظيفته تنفيذ العملية التعليمية وتحقيق أهداف المدرسة السابقة الإشارة إليها بالمشاركة مع المدرسين والعاملين بالمدرسة. (5)

وهناك عدة تعريفات ومفاهيم للإدارة المدرسية وضعها علماء الإدارة منها :
الإدارة المدرسية: هي ذلك الكل المنظم الذي يتفاعل بإيجابية داخل المدرسة في منظومة المدرسة وخارجها وفقاً لسياسة عامة ، وفلسفة تربوية تضعها الدولة ، رغبة في إعداد الناشئين بما يتفق وأهداف المجتمع والصالح العام للدولة. (6)
الإدارة المدرسية: هي مجموعة من العمليات التي يقوم بها أكثر من فرد بطريقة المشاركة والفهم المتبادل وهو جهاز يتألف من مدير مدرسة ونائبه والأساتذة المدرسين والموجهين والإداريين. (7)

وكما عرفة (عيسى صالح العجيلي) في ليبيا بأنه مجموعة من العمليات والأنشطة المختلفة التي يقوم بها المديرون والمدرسون بطريقة المشاركة والتعاون والفهم المتبادل في جو ودي وإنساني ، يبعث الرغبة في العمل المثمر بما يكفل تحسين العملية التعليمية والتربوية ، وتحقيق أهدافها ، وأهداف المجتمع في التربية والأهداف الجماعية للمدرسة. (8)

و بناء على ذلك يمكننا أن نخلص إلى تعريف الإدارة المدرسية على أنها الوحدة الإدارية التي تقوم بتنفيذ السياسة التعليمية عمليا في المدارس.

ولكل مدير مدرسة أن يتبنى من بين هذه التعاريف المتعددة التعريف المناسب له وفق مبادئه وفلسفته، حيث ينبغي على الإدارة في التعليم ومؤسساته أن توفر المناخ التربوي التنظيمي الذي يتمشى مع التطور؛ لأن الإدارة المدرسية هي إدارة لعملية إنتاج مهم ، بل وعلى أعلى درجات الأهمية، حيث إن حياة التلاميذ وكل ما تشمله من تحصيل وعلم ومعرفة واستيعاب وأنشطة تعتبر عملية إنتاج مؤجل نسبياً، أو غير منظور في وقته، و هو إنتاج الإنسان الذي ستكون له قيادة المجتمع في المستقبل. و من أهم خصائص الإدارة المدرسية معرفة الأسس التي يبني عليها

التعامل مع العنصر الإنساني وفهم العلاقات الرسمية وغير الرسمية القائمة بين الفئات المختلفة التي تتكون منها المدرسة .

وتقوم الإدارة المدرسية أثناء تأدية نشاطاتها بعدة وظائف ، تعتبر جوهر عملها

وهي: (9)

أولاً- التخطيط : وهو أول وظيفة في الإدارة المدرسية ، و له الأولوية على جميع وظائف الإدارة الأخرى فلا يمكن تنفيذ الأعمال بطريقة حسنة دون تخطيط لها . فالتخطيط هو مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل . و ينتهي باتخاذ القرارات بما يجب عمله . مثل توزيع الطلاب ، و توزيع الجداول الزمنية الأسبوعية ، و توزيع المواد الدراسية ، و جداول الامتحانات ، و برمجة الاجتماعات ، و إسناد المهام للعاملين في المؤسسة وغيرها .

والتخطيط سلسلة من القرارات تتجه إلى إنجاز الأعمال و تحقيق الأهداف في المستقبل . فالإدارة تتنبأ بالمستقبل فتخطط له . ثم تنفذ ما خطت له من أجل تحقيق أهداف محددة . وفي التخطيط يحرس المدير على الإجابة عن الأسئلة التالية : ما الذي ينبغي عمله ؟ و متى ينبغي عمله ؟ وأين ينبغي عمله ؟ و كيف ينبغي عمله ؟ وعندما تتم الإجابة عن هذه الأسئلة بكفاءة ، فإنها تسجل عادة في صورة تعليمات مكتوبة توجه إلى الموظفين للتنفيذ .

ويشترط في هذه التعليمات ما يلي: (10)

- 1- أن تكون واضحة و صريحة و مفهومة من جميع الموظفين و خاصة من الموظف الذي سيكلف بتنفيذها .
- 2- ألا تتعارض مع الأهداف التعليمية .
- 3- ألا تتعارض مع بعضها البعض .
- 4- أن تكون ممكنة التطبيق .
- 5- أن تكون مبسطة يسهل فهمها وأداؤها .

ثانياً- التنظيم : وهو العنصر الثاني في الوظيفة الإدارية ، ويمثل أول مرحلة في إجراءات التنفيذ لما تم التخطيط له ، وأثناء القيام بوظيفة التنظيم ، ينبغي على المدير أن يجد إجابات ناجحة عن الأسئلة التالية : من الذي يقوم بالمهمة ؟ ما مقدار مسؤوليته ؟ ما علاقة نشاطه بأنشطة أخرى ؟ ما المكان الذي ينجز فيه المهمة ؟

ولهذا فإن وظيفة التنظيم تتضمن ثلاثة عناصر أساسية هي: (11)

- 1- تقسيم العمل إلى مهام وأنشطة محددة .
 - 2- إسناد كل مهمة أو نشاط إلى من هو أهل لها .
 - 3- التنسيق بين هذه المهام رأسياً وأفقياً من أجل تنفيذ الخطط و تحقيق الأهداف .
- ثالثاً - التوجيه :** ويعني إصدار تعليمات باستمرار ، سواء كانت شفوية أم كتابية إلى الموظفين ، كل حسب مهمته لتنفيذ أعمالهم كما تم التخطيط لها . ومن هذا فإن التوجيه لا يحدث أثناء وظيفتي التخطيط و التنظيم ، بل أثناء القيام بتنفيذ ما تم

التخطيط له . وهو نوع من المتابعة و الإشراف يقدمه المسؤول للعاملين في المؤسسة من أجل الإسراع في إنجاز المهام كما تم التخطيط لها . ولا يمكن أن يؤدي التوجيه دوره كاملا ، إلا إذا كانت عمليتا التخطيط و التنظيم كافيتين ؛ لأن التوجيه يتوقف على وضوح الأهداف و المهام لجميع العاملين . و يهدف إلى جعل المرؤوسين يعملون ما هو مطلوب منهم .
ويقوم التوجيه على عدة مبادئ هي: (12)

- 1- وحدة مصدر الأوامر : أي أن تصدر الأوامر من مسؤول واحد.
- 2- الإشراف المباشر : أي أن يتصل المشرف بالموظفين بصورة مباشرة.
- 3- اختيار الأسلوب : أي أن يختار المشرف الأسلوب المناسب للتوجيه يتفق وطبيعة المهمة أو صعوبتها، وكذلك مع خصائص الموظف ، إن كان ذا خبرة كبيرة أو قليل الخبرة في هذه المهمة.

رابعاً - الرقابة والمتابعة : تعني الرقابة والمتابعة تفقد وتصحيح أداء الموظفين ، والتأكد من أن إنجازهم للمهام التي تم تكليفهم بها ، تسير كما تم التخطيط لها ، وكما نصت عليها التعليمات الصادرة في شأنها من أجل تحقيق الأهداف ، والتعرف على جوانب الضعف والأخطاء لمعالجتها ومنع تكرار حدوثها، وتشمل الرقابة السلوك والأشياء.

وبما أن الرقابة تنطوي ضمناً على الخطة والأهداف ، فإنها تكون على ما إذا كانت المهام التي تم التخطيط لها من أجل بلوغ أهداف محددة ، تسير سيرا حسنا أم لا ، وبالتالي فإنه لا يمكن لأي مسؤول القيام بالرقابة دون أن يتوفر على خطة للعمل وأهداف واضحة.

وتتم عملية الرقابة والمتابعة بثلاث خطوات هي: (13)

- 1- تحديد المعايير أو المحكات الرقابية.
- 2- قياس الأداء ومقارنته بالمعايير أو المحكات.
- 3- تصحيح الأخطاء.

خامساً - التقويم: وهو إصدار الأحكام على مدى مطابقة النتائج المحصل عليها للأهداف المحددة ، وهو عملية أساسية لكل مسؤول للتعرف على ما تم إنجازه بشكل حسن، وما تم إنجازه برداءة ، وما لم يتم إنجازه إطلاقاً . ومن ثم الاطلاع على العوائق التي واجهت عملية الإنجاز للقيام بالتحسين والتعديل والتطوير.

وتتم عملية التقويم على مستويين هما: (14)

الأول - التقويم الكلي للعملية الإدارية والتعليمية.

الثاني - تقويم كل عملية على حدة.

ويهدف التقييم في كلتا الحالتين إلى تقدير الكفاية الداخلية لكل عملية . ويتوقف التقييم على ثلاث دعائم أساسية هي:

- 1- وجود أجهزة للمتابعة الدائمة لكل عملية.
 - 2- تحديد المعايير أو المحكات الإجرائية التي يتم التقييم طبقا لها.
 - 3- وجود جهاز لجمع المعلومات وتحليلها واستخلاص النتائج.
- وهناك مجالات متعددة للتقييم منها ما يلي:

- 1- تقييم التنظيم الإداري والمالي.
- 2- تقييم التنظيم التربوي.
- 3- تقييم التجهيزات والأدوات.
- 4- تقييم الوسائل التعليمية.
- 5- تقييم أداء المدرسين.
- 6- تقييم أداء المتعلمين.

سادساً - اتخاذ القرارات : بعد إجراء عملية التقييم، يتم اتخاذ القرارات. والحقيقة أن مختلف العمليات التي تكون متضمنة في التخطيط والتنظيم وما يصاحبها من أنشطة إدارية وتربوية، هي في الواقع سلسلة من القرارات، فكل موقف إداري أو تعليمي يمثل مشكلة تتطلب اتخاذ قرار لحلها والتغلب عليها. واتخاذ القرارات إزاء المشكلات التي تثار في المؤسسة، دليل على أن المسؤول فعال ويتابع ما يجري في المؤسسة، ويتدخل لحسمه في الوقت المناسب، أما عدم اتخاذ القرارات أو تأخيرها دون مبرر، فيدل على عجز المسؤول وتخاذه وتسيبه، وهذا مما يفقد ثقة الموظفين به.

ثانياً - الأنماط الإدارية بالإدارة المدرسية :

هناك أنماط متعددة للسلوك الإداري ، ولكل نمط خصائصه و المبادئ التي يقوم عليها . ويمكن إيجازه في ثلاثة أنماط رئيسية و شائعة ، نذكرها فيما يلي: (15)

1- النمط التسلطي : المدير التسلطي ، الأوتوقراطي وهو من النوع الاستبدادي ، يركز اهتمامه على العمل و النظام و تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية على حساب العلاقات الإنسانية التي تربطه بالعاملين معه . فهو يهتم بحفظ القوانين و اللوائح و تطبيقها حرفياً ، و يستمد قوته منها . ولا يسمح للعاملين معه أن يفهموا هذه القوانين و اللوائح ؛ لأنهم ليسوا أهلاً لذلك ، ولا يبدي أي سلوك تعاوني مع الموظفين . و يعمل على تثبيت كل السلطات في يده . وهو المصدر الوحيد للأوامر في المؤسسة ، وعلى البقية أن ينفذوا أوامره دون مناقشة . و ينظر إلى الإنسان على أنه بطبيعته كسول وخامل ولا يريد العمل ، ولا يتحمل المسؤولية ، ويعتمد دائماً على الآخرين . وهذا النوع من المديرين لا يقيم وزناً للنواحي الإنسانية في العمل . ويستخدم أساليب الإكراه والتخويف ، ولا يسمح بأي مناقشة أو تفاهم أو تشاور ، ولا تربطه علاقات طيبة مع المرؤوسين ، فهم ينجزون أعمالهم تجنباً للعقاب وليس حباً في العمل .

وهذا النوع من المديرين يفيد عندما تكون مدة العمل قصيرة ، إلا أنه يكون سيئا في المدى الطويل ؛ لأنه سيشتيع بين الموظفين مشاعر عدم الارتياح والتذمر، وتظهر جماعات داخل المؤسسة تعارضه، فتكثر الاحتجاجات والمنازعات . ولا يمكن عندئذ تحقيق أهداف المؤسسة.

2- النمط الفوضوي : المدير الفوضوي (التسيبي) عكس المدير التسلطي ، وهو من النوع الفوضوي المهمل الذي يعدم عنده تحديد المسؤوليات ، ويتهرب من تحملها ، ويفوض السلطات للمرؤوسين على أوسع نطاق ، ويترك لهم الحرية في إصدار القرارات ، و وضع الحلول لإنجاز العمل . ولا يجدونه عندما يكونون في حاجة إلى نصحه وإرشاده ، أو عندما يعجزون عن إنجاز أعمالهم ، أو تتعارض آراؤهم أو تصطدم بعضها ببعض . وهو لا ينال احترام مرؤوسيه ، بسبب ما يشعرون به من ضياع وقلق ، فتضيع جهودهم و جهود المؤسسة.

3- النمط الديمقراطي : أما المدير الديمقراطي فإنه يسعى إلى تحقيق أهداف العمل و أهداف العاملين معه في نفس الوقت . فيعتمد في عمله على المشاركة في عمليات التخطيط و التنظيم واتخاذ القرارات ؛ مما يشعر العاملين معه بالالتزام بالعمل ، وتحمل المسؤولية تجاهه ، فهو يشجع المرؤوسين على حرية الاتصال والتشاور معه ومع بعضهم البعض ، ولا يتردد في تقديم المساعدة والمشورة للعاملين معه ، مادام ذلك يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة ؛ مما يشعر كل عامل بأن هناك من يساعده و يوجه عمله . فيحس بالأمان و الثقة ، و تشيع روح التعاون ، والشعور بالرضا ، والاعتراف بالعمل الذي يحس كل فرد بأنه قد شارك فيه بمجهود معين ، وبهذا يكون الاندفاع نحو العمل ذاتيا وليس من الخارج بسبب التهديد أو في الرغبة في الحصول على امتياز . ويفضل المدير في النمط الديمقراطي أن يكون قائدا لا رئيسيا ؛ لأنه يسعى في نفس الوقت إلى تحقيق أهداف المؤسسة وإشباع حاجات العاملين فيها الإنسانية و المادية معا . و بلغة أكثر وضوحا ، فإنه يسعى إلى توطيد العلاقات الإنسانية الطيبة داخل المؤسسة انطلاقا من نفسه هو . وهذا المدير من المتوقع أن يلتفت حوله العاملون دون نفاق أو خوف ؛ لأنه يمثل بالنسبة لهم القدوة الحسنة والقيادة الناجحة ، فيشيع الهدوء والاتجاه الجماعي إلى إنجاح العمل.

والحقيقة أن العمل الذي تمارسه أية جماعة بشرية ، لا يكفي لنجاحه توفر الإمكانيات المادية والبشرية ، بل لا بد من توفر تواصل وروابط طيبة بين العاملين . وهذا في كل الجماعات البشرية انطلاقا من أول جماعة بشرية ظهرت على وجه الأرض ، وهي الأسرة . فإذا لم تكتنف الأسرة علاقات طيبة وروابط متينة بين أعضائها ، تفككت وضاع الهدف الذي أنشئت من أجله وهذا المبدأ ينطبق على كل الجماعات البشرية مهما كانت أولية أو ثانوية ، ومهما اختلفت أهدافها ومكوناتها وأحجامها ، وسواء كانت في المؤسسات التربوية أو في غيرها.(16)

ونوعية العلاقات السائدة بين أعضاء الجماعة الواحدة ، هي المحرك الحقيقي للعمل فيها ، سواء في حالة الاتجاه إلى الأحسن أو في حالة الاتجاه إلى الأسوأ والتدهور . وقد تمت ملاحظة هذه الظاهرة سواء من خلال نتائج الأبحاث العلمية في هذا المجال ، أو من خلال المشاهدات اليومية العادية.

ثالثاً - مفهوم العلاقات الإنسانية :

إن طبيعة النفس البشرية تميل بلا شك إلى الكلمة الطيبة والمحادثة اللطيفة والحوار البناء والعلاقات الأخوية المتبادلة التي تضيف نوعاً من التفاهم والتشاور البناء بين أفراد المجتمع المدرسي ، ومما لاشك فيه أن هذه العلاقات تلعب دوراً مهماً وكبيراً في مجال الإدارة المدرسية وفي تأثير دور تلك الإدارة القيادي على مجتمع المدرسة من معلمين وتلاميذ وعاملين وأولياء أمور ، إذ نلاحظ أنهم بحاجة ماسة إلى تلك العلاقات المبنية على أساس من الاحترام المتبادل الذي يحقق الرضا النفسي وبالتالي يحقق الأهداف المنشودة.

إن المعنى الذي يستنتج من مفهوم العلاقات الإنسانية، هو أن الإنسان لا يستطيع أن يعيش بمفرده ولا أن يعمل بمفرده. وتشير كلمة "العلاقات" إلى أن هناك روابط واتصالات بين شخصين فأكثر. مثل العلاقات بين أفراد الأسرة أو جماعات العمل، أو بين موظفي مؤسسة معينة فيما بينهم، أو بينهم وبين الأفراد الذين يترددون على هذه المؤسسة. وكما تشير كلمة "الإنسانية" الإنسانية فلسفة تعتبر رد فعل مضاد للفلسفة الجوهرية والبراجماتية. ومجموعتها وهي تتكون من مجموعة عريضة متباينة من الفلاسفة ولكنهم يرتبطون جميعاً برفضهم للتفكير العقلاني والتجريبي. ومن المعروف بأن الجوهرية تؤمن بالتفكير العقلاني لمساعدة العقل على كشف الحقائق المطلقة للكون. كما أن البراجماتية تؤمن بالتفكير العقلاني والعلمي لكشف المعرفة. لكن الإنسانية تؤمن بأن الفرد هو مصدر كل الوقائع والحقائق وليست هناك معرفة مطلقة أو نظام ميكانيكي آلي للكون. والواقع هو وجود الفرد نفسه وبتأمله في داخل نفسه وإنسانية الفرد وكرامته. وقيمه على درجة كبيرة من الأهمية وهي مصدر الحقائق للفرد. ويجب أن يكون لدى الفرد احترام عميق لكل البشر وتفردهم وأصالتهم. وللعلاقات الإنسانية أهمية زائدة لأنها تؤكد قيمة الإنسان وتحمي حقه في اكتشاف حقيقته الذاتية وتعني بالفلسفة الإنسانية بالنسبة للتربية ورجالها التزاماً كاملاً بحق الفرد في الاختيار سواء أكان معلماً أو تلميذاً. كما أنها ضرورة توفير البيئة المواتية التي تساعد المربين والتلاميذ على اكتشاف قدراتهم وإمكانياتهم الجسمية والعقلية. وعلى كل المربين أينما كان موقعهم معلمين وإداريين أن يقدموا المساعدة حيثما كانت مطلوبة منهم وحماية حقوق الآخرين في الاكتشاف الذاتي. (17)

ووضح (جميل احمد توفيق) الإنسانية في معنيين هما: (18) الأول - أن العلاقة تتم بين إنسان وإنسان آخر، وليس بين إنسان وشيء مادي. الثاني - إنه في هذه العلاقة ينبغي أخذ الخصائص الإنسانية بعين الاعتبار.

ويقوم مفهوم العلاقات الإنسانية على أساس أن الأفراد حيثما كانوا في مواقع العمل يشكلون مجموعة من العلاقات بينهم وبين أنفسهم أو بينهم وبين رؤسائهم والمشرفين عليهم والمتعاملين معهم. ومما سبق يمكن تحديد مفهوم العلاقات الإنسانية بأنها " المعاملة الطيبة التي تقوم على الفضائل الأخلاقية والقيم الإنسانية السوية التي تستمد مبادئها من تعاليم الأديان السماوية وترتكز على التبصر والإقناع والتشويق القائم على الحقائق المدعمة بالأسانيد العلمية وتجافي التضليل والخداع بمظاهره وأساليبه كافة". (19)

وعرفت العلاقات الإنسانية في الإدارة التعليمية على أنها " مجموعة من التفاعلات التي تمثل السلوكيات التربوية للإداري التربوي، تبنى على أساسها المعاملة الطيبة والأخلاق الإسلامية الحميدة، مثل الصدق والأمانة والعدل والألفة بينه وبين من يشرف عليهم، أو يتعامل معهم في الحقل التربوي، والتي من خلاله تتحقق الأهداف التربوية المخطط لها". (20)

ومن التعريفات السابقة يتبين أن العلاقات الإنسانية ليست مجرد كلمات أو عبارات مجاملة ولكن تفهم لقدرات الأفراد واحترامهم ، وإذا كان مدير المدرسة كمثل للإدارة المدرسية يعمل بمفرده دون استشارة وأخذ وجهات نظر بقية المعلمين والتلاميذ، فإن قراراته سوف تقابل بالرفض وعدم القبول. وهنا تبرز ديمقراطية الإدارة في تفهم حاجات البيئة المدرسية .

والعلاقات الإنسانية في المدرسة من أهم العوامل التي تؤثر تأثيرا بالغا في المدرسة ؛ وذلك لأن الفرد حينما يشعر أن هناك من يعمل على راحته ومن يعمل ليوفر له الأمن والطمأنينة النفسية ، وهناك من يفكر في مصلحته فإن ذلك يساعده على بذل قصارى جهده في العمل ويرفع من كفاية الإنتاج في المدرسة وهو - أيضاً- رفع المستوى العلمي للتلاميذ في المدرسة. (21)

ومن من خلال ما سبق نصل إلى تعريف العلاقات الإنسانية والمهنية على أنها : بذل الجهد لإقامة تفاهم متبادل بين أشخاص يشتركون في أداء مهنة يحققون من خلالها هدفا واحدا . ولكن هذا التفاهم المتبادل لا يقوم على عنصر الاحترام والاستقبال الحسن والترحاب وغيره بل -أيضاً- على أداء الأعمال أداء حسنا. والعلاقات الإنسانية والمهنية ملزمة لكل أعضاء المؤسسة المهنية ، سواء كانوا رؤساء أم مرؤوسين، وأيا ما كانت طبيعة العمل الذي يؤديه. إلا أن التقاليد وحتى القانون يلزم بها رئيس المؤسسة قبل غيره من العاملين ؛ لأنه بالإضافة إلى امتلاكه للسلطة الرئاسية التي تخول له إعطاء أوامر، واتخاذ قرارات تؤثر في العاملين في المؤسسة وعلى سيرها ، فهو يمتلك -أيضاً- تأثيرا معنويا وأديبا على المؤسسة والعاملين فيها.

ولهذا فهو مطالب بالدرجة الأولى بأن ينشئ هو أسس هذه العلاقات، ويسهر على تنميتها وتطويرها وتعميمها واستمرارها.

رابعاً - الأسس التي تبنى عليها العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية :
إن الأساس هو الركيزة التي يبنى عليها الشيء ، ولكل شيء أساس فالعلاقات الإنسانية مبنية على أسس ومبادئ تحكمها وخاصة فيما يتعلق بالتنظيمات التربوية، ومن الأسس التي تقوم عليها العلاقات الإنسانية بصفة عامة ما يلي: (22)
1- الإيمان بقيمة الفرد ويعني هذا أن يؤمن الرئيس أو المدير بأن لكل فرد شخصية فريدة يجب احترامها .

2- المشاركة والتعاون وينبع هذا من الإيمان بأن العمل الجماعي أجدى وأكثر قيمة من العمل الفردي .

3- العدل في المعاملة ويعني هذا أن يعامل المدير أفراد التنظيم الإداري معاملة تتسم بالمساواة والعدل بعيداً عن التحيز والمحاباة.

4- التحديث والتطوير.

* أما الأسس التي تقوم عليها العلاقات الإنسانية في المؤسسة التعليمية فهي: (23)

- 1- إقامة التضامن الجماعي بتوحيد الجهود والشعور بالمسؤولية ووضوح الهدف .
- 2- معاملة منسوبي المدرسة من الإداريين والمعلمين والطلاب والعمال باحترام .
- 3- السعي لإيجاد بيئة تربوية يسودها الود والإخاء في المدرسة .
- 4- جعل المعلمين والعاملين والتلاميذ في المدرسة على دراية بما يحدث .
- 5- إشراك المعلمين والتلاميذ والعاملين بالمدرسة في صنع القرارات التي تخصهم .

6- مساعدة العاملين والمعلمين على تنمية مواهبهم وكفاءاتهم.

7- إشعار المعلمين والعاملين بأهميتهم ودورهم في تنمية المجتمع وتربية الطلاب .

8- تقدير الكرامة الإنسانية وعدم امتهانها .

بعد أن عرضنا فيما سبق للأسس التي تبنى عليها العلاقات الإنسانية ، التي ينبغي أن تسود المؤسسات التعليمية ، يمكننا عرض في الفقرات التالية الأسس السلوكية لإقامة هذه العلاقات في مستوى طيب وقوي في هذه المؤسسات ، وهذا كذلك في ضوء مناقشات عديدة تمت بين المختصين في الإدارة المدرسية وعلم النفس المهني حول مجال العلاقات الإنسانية .

وتم اقتراح الأسس التالية

أ - في مجال التسيير الإداري: (24)

- 1- على المدير أن يتعلم مهامه الإدارية بإتقان ، لأنه تبين أن جهل المديرين لمهامهم الإدارية هو السبب في إثارة المشكلات بينهم وبين مرؤوسهم.
- 2- أن تكون التعليمات التي يصدرها واضحة و صريحة و مفهومة ؛ حتى لا توقع الموظفين في أخطاء.

- 3- من حسن التنظيم أن يكلف كل عامل بما يستطيع أن يعمل.
- 4- المدير هو المسؤول الأول في المؤسسة إلا أنه ينبغي عليه ألا يعتدي على اختصاصات الموظفين.
- 5- إن المدير الذي يصدر القرارات ، و لكن عليه أن يشرك الموظفين كل واحد في مجال اختصاصه في اتخاذ القرارات.
- ب- في مجال علاقات المدير بالمرؤوسين : (25)**
 - 1- أن يدرك أن العلاقات السائدة بين أعضاء الجماعة الواحدة ، هي المحرك الحقيقي للعمل فيها.
 - 2- أن يدرك أن توفر الإمكانيات المادية والبشرية لا يكفي لإنجاح العمل ، بل لا بد من توفر تواصل و روابط طيبة بين العاملين.
 - 3- أن يدرك أن كل عامل يمكن أن يكون جيدا وفعالا ، وأن يحب عمله.
 - 4- أن يدرك أن العامل لا يتأثر في عمله بإشباع حاجاته المادية فقط ، بل بإشباع حاجاته النفسية و الاجتماعية كذلك ، و هي الأهم كالتشعور بالأمن و الانتماء و الاحترام وغيره.
 - 5- أن يدرك أن العامل يمكن أن يتعرض لمشكلات داخل المؤسسة أو خارجها ، فتؤثر سلبا في انضباطه في العمل.
 - 6- أن يدرك أن هناك فروقا فردية بين سمات الشخصية للموظفين ، مما ينبغي أن تكون لكل موظف خصائصه الشخصية التي يختلف فيها عن الآخرين ، و ينبغي التعامل مع كل واحد على هذا الأساس.
 - 7- أن يعمل على التعرف على ما يتصف به كل موظف من قدرات و مهارات وإمكانيات ، حتى يكلف كل موظف بالعمل الذي يستطيعه.
 - 8- أن يدرك أنه لا تكفي النية الحسنة و تبادل الابتسامات في نجاح العلاقات الإنسانية الطيبة ، بل لا بد من تحمل المسؤولية كاملة وإيجاد هذا التحمل ماديا و معنويا.
 - 9- أن يسعى دائما إلى تقديم المشورة و المساعدة للمرؤوسين ليذلل أمامهم الصعوبات التي تعترضهم في العمل.
 - 10- أن يدرك أنه لا يمكن له أن يسير المؤسسة بمفرده ، بل لا بد من تضافر جهود جماعية مخصصة ، و هذا لا يتأتى إلا بإقامة علاقات إنسانية طيبة بينه وبين المرؤوسين من ناحية ، و بين المرؤوسين فيما بينهم من ناحية أخرى.
 - 11- يجب عليه بصفته رئيسا للمؤسسة و للعاملين فيها ، أن يتقبل كل الذهنيات و الميول و الاتجاهات الموجودة في أوساط الموظفين ، فلا يسخر من أحد بسبب أفكاره ، أو التخصص الذي يدرسه ، أو يصفه بالتطرف أو ببعض النعوت التي لا يتقبلها.
 - 12- أن يدرك أهمية المشاركة الوجدانية ، فيتعرف على مشكلات الموظفين ويحاول

مساعدتهم و يسألهم عنها و يشجعهم على التغلب عليها . كما يشاركونهم أفراحهم ، ويشجع هذا السلوك في المؤسسة.

13- أن يكون قدوة للمرؤوسين في الانضباط والفعالية.

ج- في مجال مواجهة المشكلات : (26)

1- عند محاولة علاج مشكلة سلوكية ما ، فلا ينبغي التركيز على المشكلة و إهمال الموظف الذي ربما يكون يعاني من مشكلات ضاغطة ، وإذا صدر عنه سلوك سيء ، كعدم رضاه عن المعاملة التي يتلقاها في المؤسسة ، و إلا ستزداد الأمور سوء .

2- على المدير أن يتعلم أكثر من طريقة لمواجهة المشكلات ؛ لأن هناك مديرين تعلموا طريقة القهر و التسلط لمواجهة المشكلات ، فعودوا عليها و لم يتعلموا غيرها ، رغم أنها لا تصلح لكل المواقف و تضر بالفعل.

3- الحزم ضروري للقيادة الناجحة ، و على المدير أن يكون حازما و متشددا في مواجهة المشكلات فور ظهورها في المؤسسة ، ولكن مع العدل.

4- إن أقصى شعور يختبره الموظف ، هو شعوره بالظلم من رئيس المؤسسة ، ولذا ينبغي أن يكون المدير عادلا في العقوبات و في المكافآت ، و في توزيعه للاهتمام بالموظفين ، و عادلا في الثناء عليهم و تشجيعهم ، و عادلا في مكافأته لهم ، و عادلا في الاعتراف لهم بمجوداتهم في نجاح المؤسسة ، و لا ينسب ذلك إلى نفسه أو إلى البعض منهم فقط و إذا أحس الموظف بالظلم حتى و لم يظهره في حينه ، سيظهره يوما ما على شكل حقد جارف.

5- أن يتصف بالثبات في الأساليب التي يتخذها لمواجهة المشكلات.

6- أن يتسامح مع أخطاء العاملين البسيطة و أن يكون صبورا معها.

7- أن يتجنب مواجهة الموظف المسيء أمام زملائه أو أمام المتعلمين.

8- إذا أخطأ الموظف ، فلا يكتفي المدير بإبراز خطئه ، بل أن يقدم البديل الصحيح.

9- عندما يصدر خطأ من الموظف ، أن يسأل - أو لا- لماذا حدث هذا الخطأ، قيل أن يتخذ أي إجراء .

10- أن يتجنب التهكم و السخرية و التقليل من شأن الموظف ، بل أن يرشده و ينصحه بالتي هي أحسن.

11- أن يدرك أن العمل ليس جزءا من شخصيته ، بل جزء من اهتماماته ، حتى يبعد من ذهنه أن إساءة الموظف في العمل إهانة له.

12- أن يتبنى الفلسفة التي تقول : الثواب أفضل من العقاب في التحكم في سلوك العامل ، فيمدح الموظف و يشكره كلما أتى بسلوك حسن و جيد ، و يتغاضى عنه عندما يأتي بسلوك غير مقبول و يكون بسيطا و لأول مرة.

13- من حق رئيس المؤسسة أن يعاقب الموظف المسيء و لكن:

- لا يعاقب حتى يسمع وجهة نظر الموظف المسيء.

- لا يعاقب حتى يستنفذ كل الطرق الأخرى.

- لا يعاقب وهو في حالة غضب .
-لا يتذبذب في استخدام العقاب.

خامساً - أهمية العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية :

لا تختلف القيادة الإدارية التي يتطلبها نجاح عمل المدرسة عن تلك التي يتطلبها نجاح مصنع أو عمل. إذ يعتمد النجاح فيها على نوع العلاقات الإنسانية التي يمارسها مدير المدرسة ولا شك أن بعض الأشخاص يولدون ولديهم المقدرة وحساسية عظيمة للعلاقات الإنسانية. كما أن بعض المديرين يجهلون أهمية التعامل الطيب مع الموظفين ولا يعرفون أن في إمكانهم تحسين قدراتهم في هذه الناحية إذا بذلوا جهداً صادقاً لذلك. وهذا يعني أن مدير المدرسة في إدارته أن لا ينحاز إلى آراء أو مذاهب فكرية أو تربوية قد تسيء إلى العمل التربوي لسبب أو لآخر بل ينبغي أن تتصف إدارته بالمرونة دون إفراط وبالتحديد دون إغراق وبالجدية دون تزمت وبالتقدمية دون غرور وهذه من المعايير التي ينبغي أن تتوفر في الإدارة المدرسية حتى تتمكن من تأدية مهمتها بكفاءة ونجاح. (27)

وهناك أمر أساسي تقوم عليه الإدارة الناجحة وهو الإيمان بكرامة الفرد كشخص. وهناك شرط خاص يجب توافره في مدير المدرسة وهي قدرته على ممارسة العلاقات الإنسانية فهو مسؤول بصفة خاصة عن نمو موظفيه وطلابه ونضجهم. وعلى مدير المدرسة أن يكون دائم الإحساس بضرورة خلق بيئة طيبة وأن يفتن بأنه لن يحصل على نتائج مشجعة لعمله إلا عن طريق تعامله مع الناس وأنه في رفعه لشأنهم رفع لشأنه. كما يجب ألا يغيب عن ذهنه أن نجاح مدرسته يتوقف على نجاح هيئة تدريسية في تأدية أعمالهم ، وأن المدرس هو محور كل تنظيم وأن هدف المدرسة تشجيع تعليم المعلم والطالب.

ومن هنا يتبين لنا أن الإدارة إذا كانت مطلوبة في المصانع والمؤسسات ولها تأثير في إنتاجية العمل. فإن الإدارة التعليمية ممثلة في المدارس والمؤسسات التعليمية بشتى أنواعها لها إدارات متنوعة. فإنها هي بصفة خاصة لا تسير ولا تستطيع الإنجاز ما لم يوجد علاقات تحكم الأفراد ومعايير تضبطهم إلا عن طريق مراعاة اتجاهات الفرد وقيمه وميوله وأهدافه. فالإنسانية بعدها أعمق ولن تتأتي الإنسانية لأولئك المديرين الذين يرون في الإدارة تسلطاً ويديرون الأفراد بطريقة عشوائية وديكتاتورية ولكن توجد العلاقات الإنسانية مع أولئك المديرين الذين تربوا على القيم الإسلامية ومجتمع نظيف واتجاهات طيبة سوف يكون لها المرود في العمل بصورة أكبر. (28)

وعمل رئيس المؤسسة التعليمية هو في الحقيقة عمل صعب، ومحاط بضغوط كثيرة ، ومن جهات متعددة. فهو يقابل يوميا مشكلات مدرسية تتطلب منه الصبر والمثابرة ، والمتابعة المستمرة. وتتمثل هذه المشكلات في نزاعات وقضايا وطلبات تواجهها المؤسسة. لذا فهو مطالب بأن يوجد توازناً بين حاجات وأهداف المؤسسة

من ناحية، وبين مطالب العاملين بها من ناحية أخرى. وإيجاد هذا التوازن في المؤسسة من قبل رئيسها، هو في الحقيقة عمل محوري يسهم في استقرار المؤسسة التعليمية، ويدفع بها إلى العمل الجاد لتحقيق أهدافها.

ولكي يستطيع مدير المؤسسة أداء هذه العمل المهم، ويؤدي كذلك الأدوار الأخرى بمستوى ناجح، هناك مجموعة من المهارات والكفاءات التي ينبغي أن يتصف بها ما يلي : (29)

1- **المهارة الفنية** : وتتمثل في فهم لوائح التعليم و قوانينه ، وإدراك المدير لحقوقه و اختصاصاته و مسؤولياته حتى لا يصدر قرارا ليس من حقه ، و لا يتوانى عن إصدار قرار يقع في نطاق اختصاصاته و مسؤولياته . وعندما يكلف موظفا بإنجاز مهمة ما ، ينبغي أن يعرف من أين تبدأ هذه المهمة و أين تنتهي ، حتى يمارس وظائف التوجيه و الرقابة و المتابعة و التقويم بطريقة صحيحة و ناجحة . وتكتسب هذه المهارة بالخبرة في ممارسة المهنة ، و من خلال برامج التدريب المهني أثناء العمل ، و مختلف أشكال التدريب المنهجي المتخصص .

2- **المهارة الإدراكية** : وتتمثل في اتساع منظور الرؤية عند المدير و قدراته على النظرة الشمولية للقضايا ، و الموضوعات و المشكلات التي تعرض عليه في اتصالها بالمنهج و الأنشطة التربوية ، وأهداف المدرسة ، و صالح المتعلمين و أعضاء هيئة التدريس ، و توافقها مع السياسة التعليمية وأهداف المجتمع . و هذه المهارة تعتمد على عاملين أساسيين هما : الخبرة و الذكاء ، بالإضافة إلى المشورة الهادفة . فالمدير الناجح هو الذي يفكر في قضايا مؤسسته بهدوء و روية ، بنظرة شمولية إلى جميع العوامل المتصلة بالقضية . و المدير من هذا النوع يكون قادرا على اتخاذ القرار الرشيد في الوقت المناسب و بالسرعة اللازمة و بالكفاءة المطلوبة.

3- **الكفاءة الاجتماعية** : و تتصل بالفهم للذات و للآخرين و لمطالبهم و حاجاتهم النفسية و الاجتماعية ، و القدرة على التعامل مع الآخرين بشكل يحبب العاملين في عملهم و في المدرسة و في الإدارة . و تتيح لهم فرص التعبير عن آرائهم و مشكلاتهم . و هذه المهارة تكتسب من خلال عدة أساليب تدريبية كالمحاضرات و المناقشات و تمثيل الأدوار و تبادلها.

4- **المهارة التربوية** : و تتمثل في قدرة المدير على معالجة قضايا المدرسة بأسلوب تربوي مما يتطلب إلمام المدير بأصول التربية و علم النفس . و تحويل هذا الفهم النظري إلى ممارسة في الواقع العلمي . و تبرز هذه المهارة في تعامل المدير مع المدرسين و المتعلمين و أولياء الأمور ، و علاج المشكلات التي تعرض عليه ، و توزيع وقته على جميع الأعمال و المهام المطلوبة منه داخل المدرسة. وإن مفهوم تطبيق العلاقات الإنسانية في المؤسسة التعليمية يعني التركيز على الجانب المعنوي

للعاملين باعتباره جانبا مكملا للجانب المادي والترفع عن معاملتهم كآلات صماء دون النظر إلى ظروفهم وقدراتهم ومشكلاتهم، وطاقاتهم، وحاجاتهم. إن اهتمام الإدارة وحرصها على تطبيق جانب الاتصال الرسمي لا يقل عن جانب الاتصال الاجتماعي، وخلق جو ودي تعاوني بين الأفراد وتشجيع المبادرات، وخلق الحوافز المادية والمعنوية الإيجابية منها والسلبية لدفع الأفراد للعطاء وتقدير أعمالهم واحترام إنسانيتهم، وتفهم شعورهم بعمق وإدراك، وتهئية البيئة الاجتماعية الأمانة لجميع العاملين سيكون له مردود ايجابي فعال لتقديم أفضل ما يمكن تقديمه من عمل منتج مثمر. (30)

إن القائد الإداري الذي يؤمن بمبدأ العلاقات الإنسانية ويجعل منه أرضية صلبة وقاعدة ثابتة في إدارته، إنما هو ذلك الإنسان الذي ينتزه عن التعالي على المرؤوسين وينظر إلى جميع العاملين نظرة إنسانية صادقة، دون النظر إلى مراكزهم وطبيعة شخصياتهم.. وقد أشارت دراسات جمعية الجامعة الأمريكية إلى أن أهم سمات القادة الناجحين هي كفاية القائد في بناء علاقات إنسانية طيبة مع مرؤوسيه وسلوكه الجيد في التعامل معهم. (31)

العوامل التي تسهم في بناء العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية أهمها ما يلي

الإيمان بالعمل التعاوني، وإتاحة الفرص للإداريين للتعبير عن آرائهم، وتشجيعهم على الارتقاء بالعلاقات الشخصية والمهنية، وعرض مشكلاتهم ومناقشتها، وإيجاد الحلول لها متى احتاجوا إلى ذلك، وتشجيع أوجه النشاط التي تبني علاقات طيبة بين أفراد المجتمع المدرسي الواحدة، واحترام شخصيات ووجهات نظر الآخرين وآرائهم المختلفة، وإشعارهم بقيمتهم، وبالحاجة الماسة إليهم، وبأنهم عامل أساسي في العمل المدرسي، وتقدير طموحاتهم وقدراتهم ووضعها موضع التقدير والاهتمام، والإيمان بالمسؤولية التربوية في بناء الروح المعنوية العالية لدى الآخرين، وإشراكهم في اتخاذ القرار داخل المدرسة، وملاحظة مدى تأثيره فيهم، والقدوة الحسنة في التعامل والعمل على تحسين بيئة العمل وظروفه، وحفزهم مادياً ومعنوياً. وهناك عوامل أخرى تسهم في بناء العلاقات الإنسانية في المجال التربوي منها:

المساواة، الصدق، الأمانة، المحبة، الألفة، التدريب، تحديد المسؤولية، استشعار الأخوة، حسن الظن بالعاملين، الصلح والعدل بينهم، الشورى وحسن التعامل، العفو، التسامح، التقدير والمكافأة، اجتناب الجدل والمزاح المؤثر على العمل، سلباً، النصيحة، الوفاء بالعهد، الرحمة، بشاشة الوجه، الحلم، تجنب الغيبة أو النميمة، حفظ السر، التواضع، الاستقامة، العفة، عدم التكبر. (32)

مدى إسهام العلاقات الإنسانية في تطوير الإدارة المدرسية:

التطوير الإداري بوجه عام هو تلك العمليات التي نعني بها الارتقاء والتحسين المستمر المنطلق من معايير علمية. ويعرف التطوير بأنه " إستراتيجية تتضمن استخداما محدودا للقوى الداخلية والخارجية لتحقيق التغيير، ويتيح إمكانيات كبيرة لتنمية الأفراد والجماعات، وترسيخ الانتماء والعمل الجماعي وتماسكه. (33)

ويعرف التطوير على مستوى الإدارة " بأنه عملية تزويد الإداريين بالمهارات والمعلومات التي تساعدهم على تحسين أدائهم في العمل ورفع مستوى كفايتهم في مواجهة المشاكل الإدارية. (34)

أما التطوير الإداري فهو إحداث تغييرات في طبيعة النشاطات الفكرية والسلوكية داخل الجهاز الإداري. (35)

ويعني التطوير الإداري - أيضاً- زيادة كيفية في قدرة المنظمة لتحقيق أهدافها بصورة أفضل.

وإذا نظرنا فيما حولنا نلاحظ أن التغيير يطال جميع نواحي الحياة الطبيعية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية، حتى بات موضوعاً لكل علم وفن، ومن التغييرات التي طالت الجانب التربوي على سبيل المثال التغييرات في الهيكلية الإدارية والتغييرات في قوانين الضمان الاجتماعي ولوائح التقاعد... وغيرها؛ ولهذا كله كان لزاماً العمل على إدارة تلك التغييرات لتحقيق الأهداف المنشودة.

ويعتبر الإنسان هو محور التغيير في أي مجتمع أو إدارة، وهو الذي يواجه عوائق التغيير بطرق سليمة ومدروسة وفق إستراتيجية واضحة، ومفتاح نجاح التغيير في الإدارة هو القائد بمساندة آليات التغيير الفعالة، ويشكل العاملون في تقبلهم وتأييدهم وتصرفاتهم ومساندتهم جزءاً مهماً للنجاح فكلما كانت العلاقات الإنسانية إيجابية ومتينة بينهم أدى ذلك إلى نجاح العمل ونجاح الإدارة وتغيرها نحو الأفضل.

نتائج البحث:

من خلال المعلومات التي تم طرحها خلص الباحث إلى الإجابة عن تساؤلات البحث وهي :

السؤال الأول: ما أهمية العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية ؟

إن محور الإدارة الرئيسي هو الإنسان وهو أفضل استثمار وهو محور وأداة التطور والارتقاء بالمجتمع، وهو عامل التغيير، لذلك فإن استخدام العلاقات الإنسانية في الإدارة التعليمية يعني بالتركيز على الجانب المعنوي للعاملين باعتباره جانباً مكملاً للجانب المادي

وبما أن تحقيق العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية وفي الإدارة التعليمية بشكل عام يشكل أهمية بالغة في حياة الإنسان، ومما لا شك فيه أن هناك أهدافاً متوقعة ناتجة عن أهمية تحقيق العلاقات الإنسانية وتتمثل في الأمور التالية :

- 1- تماسك الجماعة وسلامة بنائها وزيادة الصلاة الودية والتفاهم والتعاون الوثيق والثقة المتبادلة بين أعضاء المجتمع المدرسي .
 - 2- ارتفاع الوعي بين أفراد المدرسة بأهمية دورهم وإشعارهم بمسؤولياتهم الاجتماعية والتربوية .
 - 3- ارتفاع الروح المعنوية بين أفراد المدرسة ومن ثم يتوافر الجو النفسي العام لصالح العمل والإنتاج.
 - 4- زيادة الكفاءة الإنتاجية لأعضاء المجتمع المدرسي بتشجيع الاتصال بينهم واستغلال إمكانياتهم الفردية والجماعية .
 - 5- حل مشكلات أعضاء المدرسة والوصول إلى التوافق بين الحرية والنظام وارتفاع سمعة المجتمع الخارجي وظهورها بمظهر مشرف في الداخل والخارج .
- بحيث إن القائد الإداري الناجح هو الذي يؤمن بمبدأ العلاقات الإنسانية ويجعل منها قاعدة ثابتة في إدارته وهو الذي ينتزه عن التعالي على المرؤوسين وينظر للجميع نظرة إنسانية ، وهو بذلك يشجع المبادرات الإيجابية ويهيئ البيئة الاجتماعية الآمنة لمن يعملون معه، وبالتالي يقدم لمرؤوسيه أفضل ما يمكن تقديمه من عمل مثمر، أي أن استخدام العلاقات الإنسانية يؤدي إلى تحقيق أهداف الإدارة بأقل جهد، ووقت أسرع.

أما عن التساؤل الثاني : ما مدى إسهام العلاقات الإنسانية في تطوير الإدارة المدرسية ؟

بما أن التطوير هو إستراتيجية تتضمن استخداما محدودا للقوى الداخلية والخارجية لتحقيق التغيير، ويتيح إمكانيات كبيرة لتنمية الأفراد والجماعات، وترسيخ الانتماء والعمل الجماعي وتماسكه وهو - أيضا- عملية تزويد الإداريين بالمهارات والمعلومات التي تساعدهم على تحسين أدائهم في العمل ورفع مستوى كفايتهم في مواجهة المشاكل ، وبما أن الإنسان هو محور التغيير في أي مجتمع أو إدارة، وهو الذي يواجه عوائق التغيير بطرق سليمة ومدروسة وفق إستراتيجية واضحة، ولأن مفتاح نجاح التغيير في الإدارة هو القائد بمساندة آليات التغيير الفعالة، فإن العاملين في تقبلهم وتأييدهم وتصرفاتهم ومساندتهم للإدارة يشكلون جزءا هاما من النجاح .

إذا فإن استخدام العلاقات الإنسانية وسيلة إيجابية ومنتينة تؤدي ذلك إلى نجاح العمل ونجاح الإدارة وتغييرها نحو الأفضل، فإذا عامل المدير أو المسؤول أفراد التنظيم الإداري معاملة تنسم بالمساواة والعدل بعيدة عن التحيز والمحاباة وقدر قدراتهم وإمكاناتهم ومواهبهم ، واحترم الفروق الفردية بينهم ، وتفاوتهم فيما وهبهم الله من قدرات ، فإنه بذلك حقق نجاح الإدارة وتقدمها وتطورها إلى الأفضل .

خلاصة البحث :

استعرض الباحث في هذه الدراسة مفهوم الإدارة المدرسية ووظائفها، وتطرق إلى دراسة الأنماط الإدارية بالإدارة المدرسية والمهارات التي ينبغي أن يتسم بها رئيس المؤسسة التعليمية كما قدمت الدراسة مفهوم العلاقات الإنسانية وركزت على الأسس التي تبنى عليها العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية من أجل تطوير الإدارة المدرسية وإقامة علاقات إنسانية قوية ومتينة ودائمة بها ، وأكدت الدراسة على أنه لا يمكن قيام علاقات إنسانية طيبة وقوية داخل المؤسسة التعليمية ، إذا لم تتوفر أسس هذه العلاقات ، وفي مقدمتها إتقان مدير المدرسة لعمله ومعرفته بمهامه ، وكذلك إيمانه بهذه العلاقات والاتجاه إلى بنائها في المدرسة . كما استعرض الباحث أهمية العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية وما مدى إسهام العلاقات الإنسانية في تطويرها، وقد بينت الدراسة أن العلاقات الإنسانية الطيبة في المؤسسات التعليمية ضرورية و ملحة ، ونظرا لما يسود في ظلها من تعاون و دافعية قوية نحو العمل.

وتأسيساً على ما تقدم عرضه نستخلص ما يلي :

- 1- إن تطبيق العلاقات الإنسانية في أي حقل من الحقول واجب يمليه علينا ديننا وتحتمه علينا مبادئنا المستمدة من القرآن الكريم والسنة النبوية والتي ترشدنا بدورها إلى التحلي بالأخلاق الكريمة والتعامل مع الآخرين بالمعاملة الحسنة.
- 2- إن العلاقات الإنسانية الطيبة المبنية على أسس سليمة تؤدي إلى تبادل الصلات الودية والاحترام المتبادل فيما بين الناس.
- 3- إن العلاقات الإنسانية تسهم في رفع الروح المعنوية للأفراد وتزيد من دافعيتهم للعمل.
- 4- إن الإدارة المدرسية لها دور مهم في بناء العلاقات الإنسانية السليمة في المدرسة.
- 5- إن تطبيق العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية يعمل على تحقيق أهدافها.
- 6- إن العلاقات الإنسانية لا تسود إلا في الإدارة التي تتبع الأسلوب الديمقراطي.
- 7- إن العلاقات الإنسانية السليمة في المدرسة ينعكس أثرها على العملية التربوية والتعليمية.
- 8- إن مدير المدرسة وموقفه من العلاقات الإنسانية له دور كبير ومهم في خلق الجو المرضي لمجتمع المدرسة.
- 9- إن العلاقات الإنسانية قد تسودها المجاملة في بعض الأحيان فتطغى على النظام ، لذا يجب أن يكون هناك موازنة بين أداء العمل وبين العلاقات بحيث لا يطغى جانب على الآخر.
- 10- إن مدير المدرسة الناجح هو الذي يجمع بين سلطة النظام وديمقراطية العمل في جو تسوده العلاقات الإنسانية السليمة.

- 11- إن العلاقات الإنسانية في المجال المدرسي المبنية على الاحترام المتبادل والتعاون لتعود على العملية التعليمية بأكملها بالثمار الطيبة التي ينتفع بها الطالب والمعلم والمدير والآباء ومجتمع المدرسة بأكملها.
- 12- إن زرع الثقة في نفوس المعلمين ومعاملتهم معاملة حسنة يولد لديهم الرضا وبالتالي ينعكس أثر ذلك على أدائهم .
- 14- إن علاقة مدير المدرسة مع المجتمع المحيط بالمدرسة تعد من أهم الأدوار التي يضطلع بها في وقتنا الحاضر والتي تنادي بها الاتجاهات الحديثة في التربية كما أكدتها ونصت عليها القواعد التنظيمية لمدارس التعليم العام.
- ولذا تدعو الدراسة إلى تدعيم هذا الاتجاه وذلك بتكوين رؤساء مؤسسات تعليمية وتدريبهم على إتقان مهامهم الإدارية والمهنية ، وإكسابهم المهارات الإدارية الضرورية في تسيير الإدارة وقيادة الأفراد نحو العمل بدافعية مرتفعة .

التوصيات:

- نظرا لأن الإنسان هو محور الإدارة وعامل التغيير والتطوير وفي ضوء نتائج البحث يمكن الخروج بالتوصيات التالية :
- ضرورة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية الإيجابية في جميع المجالات الإدارية، وخاصة المجال التربوي .
 - ضرورة تدريس العلاقات الإنسانية ضمن مناهج الإدارة وخاصة الإدارة التعليمية، ليتمكن الإداريون من معرفتها وتطبيقها في المجال العملي.
 - ضرورة اعتماد الإداريين التربويين على نظريات العلاقات الإنسانية في ممارسة العمليات الإدارية(التخطيط والتنسيق والتنظيم والتوجيه والإشراف والتقييم) .
 - القيام بإعطاء دورات تدريبية بشكل متواصل على أساليب العلاقات الإنسانية لمديري المؤسسات التعليمية والتربوية .

الهوامش :

- 1- عبد الله بلقاسم العرفي : (1993م)، الإدارة المدرسية أصولها وتطبيقاتها، الطبعة الأولى، منشورات جامعة قار يونس، بنغازي، ص71.
- 2- عبد العزيز عرفات ،ويومي ضحاوي : (1998م)، الإدارة التربوية الحديثة، مكتبة الأنجلو المصرية، ص15.
- 3- ديو بولد فان دالين : (1997 م) ، مناهج البحث في التربية وعلم النفس ، ترجمة محمد نبيل نوفل ، الطبعة الرابعة ، مكتبة الانجلو ، القاهرة .
- 4- Cohen L, and Manion L. (1980). Research method in education . London , Groom Helm .
- 5- عبد المؤمن فرج الفقي : (1994م) ، الإدارة المدرسية المعاصرة ، منشورات جامعة قار يونس ، بنغازي ، الطبعة الأولى ، ص19.
- 6- أحمد إبراهيم أحمد : (1991م) نحو تطوير الإدارة المدرسية ، دار المطبوعات الجديدة ، الإسكندرية ، ص5 .
- 7- عبد المؤمن فرج الفقي : (1994م) ، مرجع سابق، ص23 .
- 8- عيسى صالح العجيلي : (1982م) ، مشاركة المدرسين في الإدارة المدرسية ، المنشأة العامة للنشر والتوزيع والإعلان ، طرابلس – ليبيا، ص42 .
- 9- إبراهيم عصمت مطاوع و آخر : (1984م) ، الأصول الإدارية للتربية ، دار المعارف ، القاهرة الطبعة الثانية ، ص112 .
- 10- منصور حسين و آخر : سيكولوجية الإدارة المدرسية والإشراف الفني التربوي ، مكتبة غريب ، القاهرة ، ص93.
- 11- ج. كورتوا : لمحات في فن القيادة ، ترجمة ، المقدم الهيثم الأيوبي ، المؤسسة العربية للدراسات والنشر ، بيروت ، ص32.
- 12- نوال أحمد نصر : (1993م) ، الدور القيادي لناظر مدرسة التعليم الأساسي كما يراه المعلمون، دراسات تربوية تصدر عن رابطة التربية الحديثة ، القاهرة ، العدد 55 ، ص106 .
- 13- عادل السيد الجندي : (1996م) ، الرقابة وتقييم الأداء كمهارة أساسية لمدير المدرسة الفعال ، مجلة التربية المعاصرة تصدر عن رابطة التربية الحديثة ، القاهرة ، العدد 42 يوليو، ص 17 .
- 14- عادل السيد الجندي : (1997م) ، الرضى الوظيفي للمعلم و مدى إسهام الإدارة التعليمية في تحقيقه، دراسة تحليلية ميدانية ، مجلة التربية بالأزهر ، العدد 67 نوفمبر ، ص20 .
- 15- سمير عبد القادر خطاب : (1996م) ، تصورات المعلمين عن النمط الإداري الديمقراطي لمدير المدرسة و علاقتها بتحفيظهم على العمل المدرسي ، مجلة التربية بالأزهر، العدد أبريل، ص67 .
- 16- عادل السيد الجندي : (1997م) ، مرجع سابق ، ص188 .
- 17- محمد منير مرسي : (1995 م) ، الإدارة المدرسية الحديثة ، دار عالم الكتب ، القاهرة ، ص ص 264-265 .
- 18- جميل أحمد توفيق : (1984م) ، إدارة الأعمال ، دار النهضة العربية، بيروت، ص31

مدى أهمية العلاقات الإنسانية في تطوير الإدارة المدرسية
د. الشريف محمد علي الحراري

- 19- عوض حسين الشلالدة: (1981م) ،العلاقات الإنسانية ودورها في السلوك الإنساني، الكويت.
- 20- خالد المنصور: (2001م) ،العلاقات الإنسانية في الإسلام، مكتبة التوبة ، الطبعة الثانية، ص12.
- 21- أحمد إبراهيم أحمد: (1990م) ،الإدارة التربوية والإشراف الفني بين النظرية والتطبيق ، دار الفكر العربي ،القاهرة، ص ص 39-41 .
- 22- أحمد عبد الباقي بستان ، وطه حسن جميل : (1989م) ،مدخل إلى الإدارة التربوية ، الكويت ، دار القلم ، الطبعة الثانية ، ص ص 61-62 .
- 23- عبد المؤمن فرج الفقي : (1994م) ، مرجع سابق، ص168 .
- 24- ممدوح الصديقي محمد وآخر: (1996م) ، قدرة مدير المدرسة على التصرف في بعض المواقف المدرسية في ضوء سنوات الخبرة ، ص352
- 25- يوسف إبراهيم نبراي : (1989م) ،ناظر المدرسة و معضلة تعدد الأدوار، مجلة كلية التربية بدولة الإمارات العربية المتحدة ، العدد الرابع مارس نص 209 .
- 26- ج. كورتوا : لمحات في فن القيادة ، مرجع سابق ، ص 43 .
- 27- جيمس هارولد فوكس وآخرون: (1983م) ، الإدارة المدرسية ،مبادئها وعملياتها، ترجمة وهيب إبراهيم سمعان ،القاهرة ، مكتبة النهضة الحديثة ، ص ص 110-111 .
- 28- أحمد إبراهيم أحمد : (1985م) ، نحو تطوير الإدارة المدرسية ، دراسات نظرية وميدانية، دار المطبوعات الجديدة ن ص 12 .
- 29- جمال محمد أبو الوفا و آخر: (1993م) ،الأسس النفسية في الإدارة المدرسية من منظور الإسلام ، مجلة علم النفس المعاصر ،المجلد الثاني ،العدد السابع ، أبريل ن ص 74 .
- 30- محمد حسن العميرة : (1999م) ،مبادئ الإدارة المدرسية، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، ص 103 .
- 31- رافده الحريري وآخرون : (2007م) ،الإدارة والتخطيط التربوي، دار المناهج للنشر والتوزيع ، ص ص 34-35 .
- 32- محمد صالح المنيف : (1990م) ، دور مدير المدرسة كموجه تربوي مقيم، الطبعة الأولى، ص 237 .
- 33- فؤاد القاضي : (1992م) ،التطوير التنظيمي كإستراتيجية لإحداث التغيير المخطط، مجلة إدارة الأعمال، العدد 256 مارس ، ص 42 .
- 34- أحمد زكي بدوي : (1984م) ، معجم مصطلحات العلوم الإدارية ،دار الكتاب المصري، القاهرة ، ص 24 .
- 35- الطيب حسن: (1989م) ، إشكالية الإصلاح والتطوير الإداري ،دار السلاسل ، الكويت ، ص 51 .