

2- النتائج العامة للدراسة:

إن الهدف الرئيس الذي انطلقت منه الدراسة هو معرفة دور العلاقات الإنسانية في تحقيق فعالية الإدارة المدرسية ومدى اهتمام المديرين بنمط العلاقات الإنسانية في تسييرهم الإداري ومستوى فعالية الإدارة المدرسية بالتعرف على مدى ممارسة عوامل العلاقات الإنسانية في الإدارة من طرف المديرين باعتبار فعالية الإدارة من فعاليتهم.

وسنحاول تلخيص أهم النتائج التي تم التوصل إليها وذلك بمقارنة نتائج مقابلات المديرين ونتائج عينة أعضاء الإدارة المدرسية من الإداريين والمدرسين من خلال العبارات، حيث أن العبارات التي متوسطها الحسابي أكبر من 3,50 هي ذات اتجاه إيجابي قوي والعبارات التي متوسطها الحسابي أقل من 3,50 ذات اتجاه إيجابي متوسط :

1- أغلب المديرين بنسبة 72,73 % يرفضون الرأي القائل بأن المسؤولية والتي تكون بيد شخص واحد تسهل عملية المراقبة، وهذا ما يعكس اهتمام هؤلاء المديرين بالعمل عن طريق التعاون والتشاور، وهو ما عبر عنه عينة أعضاء الإدارة المدرسية حول العبارة "يدعو مدير مؤسستي إلى العمل بالتعاون" بمتوسط حسابي 3,91 بنسبة 78,2 %.

2- جميع المديرين بنسبة 100 % يرفضون الرأي القائل بأن إشباع الحاجات المادية فقط للعمال يؤدي إلى تحسين أدائهم، بل يدعون إلى إشباع الحاجات المادية إلى جانب الحاجات الاجتماعية والنفسية، فتحقيقهما معا يؤثر إيجابا على أداء الفرد العامل، وهذا يدل على اهتمامهم بالتحفيز المعنوي للعمال، وهذا ما عبر عن عينة أعضاء الإدارة المدرسية في العبارة "أجد التقدير والاعتراف من المدير حينما أنجز المهام بكفاءة" بمتوسط حسابي 4,10 بنسبة 82 %.

3- نسبة 63,64 % من المديرين يهتمون بالعلاقات الرسمية إلى جانب العلاقات غير الرسمية، ونسبة 36,36 % تهتم بالعلاقات الإنسانية فقط ، وذلك حتى تكون العلاقات أفضل بينهم وبين المرؤوسين، فجميع المديرين يهتمون بشكل نسبي بالمزاوجة بين العلاقات الرسمية وغير الرسمية في تعاملهم مع أعضاء الإدارة المدرسية وهذا ما عبر عن عينة أعضاء الإدارة المدرسية نحو العبارة "يركز مدير مؤسستي التعليمية على العلاقات الإنسانية في عمله" بمتوسط 3,52 بنسبة 70,4 %.

4- تختلف علاقات المديرين بأعضاء الإدارة المدرسية حسب مكانة ووظيفة العضو فبالنسبة لعلاقاتهم بالمدرسين فإنها جيدة بنسبة 72,73 %، وبالنسبة لعلاقاتهم بالإداريين فإنها متذبذبة

بنسبة 63,64%، ويعود ذلك حسب تصريح المديرين إلى توتر العلاقات بينهم، وبالنسبة لعلاقاتهم بالتلاميذ فإن نسبة 54,54% علاقاتهم جيدة ونسبة 36,36% محايدة رغم أن المدير لا بد أن يكون قريباً من التلميذ حتى يشعر هذا الأخير باهتمام المدير به وبالتالي يثق بالمدرسة وبما تقدمه له من خدمات وعلم وهذا ما يعكسه اتجاه عينة أعضاء الإدارة المدرسية حول العبارة "علاقتي بمدير مؤسستي التعليمية تتعدى مجال العمل" بمتوسط 2,01 بنسبة 40,2%.

5- أسباب توتر العلاقات بين المديرين وأعضاء الإدارة المدرسية تعود إلى: انعدام الانضباط وعدم إتقان العمل وعدم فهم القانون وعدم تطبيقه وانعدام التشاور، إضافة إلى الطمع وجعل الأهداف خاصة، والمسئولية غير الشرعية وسوء المعاملة وعدم تفهم الآخرين وهي جل الأسباب التي جعلت العلاقات بين المديرين والإداريين تتذبذب كما تدل على اهتمام المديرين بمبدأ إتقان العمل وعدم التهاون وهذا ما عبر عنه اتجاه عينة أعضاء الإدارة المدرسية حول العبارة "يركز مدير مؤسستي التعليمية على النتائج وتحقيق مردود عال" بمتوسط 3,74 بنسبة 74,8%، وكذلك العبارة "أجد التقدير من المدير حينما ألتزم بالتعليمات" بمتوسط 3,88 بنسبة 77,6%.

6- يعتمد المديرين كحل في حين توتر العلاقات بينهم وبين أعضاء الإدارة المدرسية على أسلوبين: الأول بنسبة 54,54% تطبيق القوانين والصرامة، والأسلوب الثاني بنسبة 36,36% من المديرين يطبقون العلاقات الإنسانية من تشاور وتداول وإنصات لأعضاء الإدارة المدرسية، فهذه النتائج تعكس أن المديرين لا يهتمون جميعاً بالعلاقات الإنسانية كحل أثناء توتر العلاقات بينهم وبين أعضاء الإدارة المدرسية خاصة وأن التشاور والحوار والإنصات من أهم الأساليب لحل النزاعات ونشر السلام بين الناس، والتي دعا إليها إسلامنا الحنيف منذ 14 قرناً مضت، وهذا ما عبر عنه عينة أعضاء الإدارة المدرسية حول العبارة "يدعو مدير مؤسستي إلى التفاهم والتداول عند توتر العلاقات بين أعضاء الإدارة المدرسية" بمتوسط 3,70 بنسبة 74%.

7- معظم المديرين يوافقون على أن الأسلوب الإداري المعتمد على العلاقات الإنسانية له أثراً إيجابياً على المردود التربوي بنسبة 72,73%، ورغم ذلك فالنتيجة تعكس التطبيق والاهتمام النسبي بالعلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية واعتبارها مؤثر إيجابي للمردود التربوي، ويعود ذلك لصعوبتها بسبب اختلاف طبيعة المتعاملين من الإداريين والمدرسين واتجاهات عينة أعضاء الإدارة المدرسية حول العبارات الآتية تؤكد ذلك: "يشارك مدير مؤسستي في مناسباتنا الاجتماعية" بمتوسط 3,35 بنسبة 67% وعبارة "يركز مدير مؤسستي التعليمية على توجيهي

وارشادي عند حدوث الأخطاء" بمتوسط حسابي 2,77 بنسبة 55,40% وعبارة "الرقابة في مؤسستي التعليمية غير رسمية تعتمد على التعاون والثقة لإنجاز المهام" بمتوسط حسابي 2,50 بنسبة 50% فهي ذات اتجاه أقل إيجابية بسبب وقوع متوسطاتها في منطقة أقل إيجابية، تعكس نسبية العلاقات الإنسانية في الإدارة.

ومن خلال هذه النتائج يمكن الإجابة عن التساؤل الفرعي الأول للدراسة من وجهة نظر المديرين وعينة أعضاء الإدارة المدرسية من الإداريين والمديرين:

ما مدى اهتمام المديرين بنمط العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية؟

1. هل يدعو المديرين إلى العمل المشترك والتعاون؟
2. هل يسعى المديرين إلى تحقيق حاجات أعضاء الإدارة المدرسية؟
3. ما هو نوع العلاقات السائد بين المديرين وأعضاء الإدارة المدرسية؟
4. هل هناك اهتمام بالتشاور والتحاور عند توتر العلاقات بين أعضاء الإدارة المدرسية؟

ثبت من خلال تحليل البيانات أن المديرين يهتمون بالعمل بالتعاون ويهتمون بالتحفيز المعنوي، إلا أنهم يهتمون نسبياً بالعلاقات الرسمية إلى جانب العلاقات غير الرسمية، كما يهتمون أيضاً نسبياً بالعلاقات الإنسانية كمؤثر إيجابي للمردود التربوي و يسعى نسبياً من عينة المديرين إلى العلاقات الإنسانية من تشاور وتعاون وإنصات كحل للنزاعات الداخلية عند توتر العلاقات بينهم وبين أعضاء الإدارة المدرسية، وكخلاصة فإن المديرين يهتمون بشكل نسبي ومحدود بالعلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية ويعود ذلك لعدم فهم أسسها بشكل جيد أو أنهم يمارسونها لأغراض وأهداف خاصة، ومن الأسباب أيضاً المعوقات التي تحد من ممارسة العلاقات الإنسانية بطريقة فعالة في الإدارة المدرسية والتي ترجع إلى الخلفية الخاصة للمدرسين والإداريين والتجارب الماضية للمدير وكذلك قلة وعي المدير بالخبرة ودرايته بمسئوليته وسلطاته ومسئوليات وسلطات المدرسين والإداريين، وضعف قدرته في حل المشاكل الخاصة بالعمل والشخصية، والاختلاف في القيم والمبادئ بين أعضاء الإدارة المدرسية مما يصعب التآلف والتفاهم.... الخ."

8- حسب تصريح المديرين فإن الاتصال يتم بشكل دوري بنسبة 36,36% وبشكل متنوع بنسبة 45,45% ولأن الاتصال ضرورة للإدارة المدرسية فهو متنوع ولكن بشكل نسبي وهو ما يعكسه اتجاه عينة أعضاء الإدارة المدرسية حول العبارة "توجد قنوات اتصال واسعة بين الإدارة والمرؤوسين في مؤسستي التعليمية" بمتوسط حسابي 3,46 بنسبة 69,20%.

9- دوافع الاتصال تتمثل في تنظيم الأعمال وإنجازها بنسبة 100% من المديرين منهم نسبة 54,54% يقومون بالاتصال بهدف تنظيم الأعمال وإنجازها إضافة إلى تنسيق الحياة المدرسية والتشجيع والمراقبة والتشاور والتحاور، فهؤلاء المديرين يعلمون أهمية الاتصال في حسن التنظيم وتوضيح الأهداف وتنسيق المهام والتوجيه والمراقبة ثم التشاور والتحاور عند حدوث الأخطاء، وأهميته أيضا في تكوين العلاقات والتفاعل والتعاون، ومن خلال هذا السؤال والذي سبقه فإن المديرين يهتمون بعملية الاتصال بشكل نسبي حيث اهتموا به من حيث أنه يخدمهم عمليا فقط من خلال نقل المعلومات لإنجاز الأعمال، وأغفلوا أهمية الاتصال بكونه أداة للتعرف على اتجاهات وأراء الأفراد ومقترحاتهم، ومن خلاله يتم الاستماع للآخر، وتبني العلاقات المتبادلة وأنماط التفاعلات وبذلك يحدث التكامل وتؤدي الأعمال والمهام بشكل أكثر إيجابية، واتجاهات عينة أعضاء الإدارة المدرسية تبين ذلك في العبارات الآتية: "يساعد مدير مؤسستي في التغلب على الصعوبات التي تواجهنا في العمل" بمتوسط حسابي 3,66 بنسبة 73,20% والعبارة "يتصل مدير مؤسستي لمعرفة احتياجاتي" بمتوسط حسابي 2,57 بنسبة 51,40% والتي تعكس الاتصال بهدف أداء الأعمال وحل المشكلات التي تواجه أعضاء الإدارة المدرسية في وظائفهم فقط دونما الاهتمام بالتعرف على حاجات الأفراد.

10- تتم المناقشة بين المديرين وأعضاء الإدارة المدرسية بطريقة غير مباشرة بنسبة 54,54% وهذا ما يعكس أن المشاركة في حل المشكلات في الإدارة المدرسية موجودة ولكن نسبية جدا، ويعكس أيضا افتقاد المديرين لروح الألفة والتفاعل مع الآخرين، لأن المشاركة الحقيقية هي الالتقاء بالمرؤوسين ومناقشة مشكلاتهم والوصول معا إلى الحلول وليس إرسال مراسلات وتقارير، ثم الخصم، واتجاهات عينة أعضاء الإدارة المدرسية حول العبارة الآتية: "يتيح لي مدير مؤسستي المشاركة في مناقشة بعض المشكلات" بمتوسط حسابي 3,62 بنسبة 72,40% تؤكد وجود المناقشة ولكن نوعها يتبين من خلال اتجاه العينة للعبارة الآتية: "يتيح لي مدير مؤسستي فرصة المشاركة للوصول معا إلى حلول للمشكلات" بمتوسط 2,92 بنسبة 58,4% تؤكد أن المناقشة لا تتم دائما بطريقة مباشرة بل أحيانا.

11- مشاركة أعضاء الإدارة المدرسية مع المدير في بعض الأعمال كبرامج النشاط المدرسي وبرامج الامتحانات والتوقيت تتم بنسبة 54,54 % ، وبالتالي فإن المشاركة نسبية وتخص أصحاب الكفاءات من الإداريين ورؤساء المواد من المدرسين حسب تصريح المديرين، ويعكس هذا عدم الاهتمام بتوزيع حق اتخاذ القرارات بشكل يحقق المشاركة الفعالة لكل فرد في المدرسة، واتجاه عينة أعضاء الإدارة المدرسية حول العبارة "يُتيح لي مدير مؤسستي فرصة المشاركة في اتخاذ قرارات مرتبطة بوظيفتي" بمتوسط حسابي 3,52 بنسبة 70,40% تثبت وجود المشاركة ولتبيان نسبتها فإن اتجاه عينة أعضاء الإدارة المدرسية حول العبارة: "يُتيح لي مدير مؤسستي فرصة اتخاذ بعض القرارات الفردية والطارئة" بمتوسط 3,13 بنسبة 62,63% يؤكد نسبتها بالمقارنة مع العبارة التي تسبقها.

12- التفويض يتم طبقاً للنصوص التشريعية وذلك بنسبة 81,82% حسب تصريح المديرين وهذا ما أثبتته اتجاه عينة أعضاء الإدارة المدرسية حول العبارة: "يفوض مدير مؤسستي صلاحياته حسب النصوص القانونية" بمتوسط حسابي 4,25 بنسبة 85%، ونسبة 36,36% من المديرين يقومون بتفويض بعض صلاحياتهم حسب النصوص التشريعية وطبقاً لشخصية الفرد المفوض له والعبارة "يفوض مدير مؤسستي صلاحياته لأنه يثق بمروءسيه" بمتوسط حسابي 3,25 بنسبة 65% تؤكد ذلك ، فالتفويض في الإدارة المدرسية نسبي لأنه يركز في المستويات العليا للإدارة بين المدير ونائبه حسب تصريح المديرين، وحسب اتجاه عينة المدرسين والإداريين فإن التفويض يتم طبقاً للنصوص التشريعية إلا أن عملية التفويض بحد ذاتها غير منتشرة والعبارة الآتية تبين ذلك: "يفوض مدير مؤسستي بعضاً من صلاحياته لمروءسيه دائماً" بمتوسط 2,57 بنسبة 51,40% ، وهذا ما يعكس انعدام ثقافة التفويض بين أعضاء الإدارة المدرسية، وهذه نتيجة منطقية بالمقارنة مع نسبية المشاركة في الإدارة المدرسية. ومن خلال هذه النتائج يمكن الإجابة عن التساؤل الفرعي الثاني للدراسة من وجهة نظر المديرين وعينة أعضاء الإدارة المدرسية من الإداريين والمديرين:

ما مستوى عوامل العلاقات الإنسانية التي تساهم في فعالية الإدارة المدرسية؟

1- ما هي أساليب الاتصال المنتشرة في الإدارة المدرسية؟

2- ما هي دوافع الاتصال في الإدارة المدرسية غير تنظيم العمل وإجازه؟

3- ما هو نوع المناقشة التي تتم بين المديرين وأعضاء الإدارة المدرسية عند حدوث المشكلات؟

4- هل هناك مشاركة في اتخاذ بعض القرارات في الإدارة المدرسية؟

5- ما هي طرق التفويض في الإدارة في الإدارة المدرسية غير ما نص به التشريع المدرسي؟

ثبت من خلال تحليل البيانات أن عوامل تحقيق العلاقات الإنسانية من اتصال ومشاركة وتفويض في الإدارة المدرسية موجودة ولكن بشكل نسبي ومحدود جدا، وهذا ما جعل مستوياتها نسبي ، فالإتصال يتم بشكل دوري ومتنوع عن طريق الاجتماعات والتقارير بهدف تنظيم الأعمال وانجازها إضافة إلى تنسيق الحياة المدرسية والتشجيع والمراقبة والتشاور والتحاور ولكن بشكل نسبي، أما المناقشة فتنتم بطريقة غير مباشرة عند حل المشكلات والمشاركة في اتخاذ بعض القرارات نسبية لأنها تخص فقط أصحاب الكفاءات والخبرات وبالنسبة للتفويض فهو يتم إلا بما نص به التشريع ويتم بين المدير ونائبه ومستشار التربية.

13-يقوم المديرين بفهم الأهداف العامة (التربوية) والخاصة بالمؤسسة التعليمية لأفراد الإدارة المدرسية بنسبة 81,81 % حسب تصريحهم ، واتجاه عينة أعضاء الإدارة المدرسية حول العبارة "يحرص مدير مؤسستي على فهم العاملين للأهداف" بمتوسط 3,66 بنسبة 73,20% يثبت ذلك .

14-يقوم أسلوب المديرين في تحديد الأهداف عن طريق الاجتماعات بأفراد الإدارة المدرسية والتوجيه والتعبئة عكس الأمر بنسبة 72,73% ، والتعبئة والتوجيه دليل على المهارات الإنسانية في التعامل، كما يقوم المديرين بتحديد وظائف أعضاء الإدارة المدرسية على أساس المؤهل بنسبة 54,54% والجمع بين المؤهل والخبرة بنسبة 36,36%، فمعظم المديرين يقومون بتحديد وظائف الأفراد ويهتمون بها ولكن الإختلاف يكمن في أساس التحديد المؤهل أو الخبرة، غير أن الغالب يحددونها على أساس المؤهل، كما يقوم المديرين بمتابعة الأعمال وتعديلها بنسبة 72,73% وهذا يعكس اهتمام المديرين بوظيفة المراقبة والتقويم وهو ما عبر عنه عينة أعضاء الإدارة المدرسية حول العبارات الآتية: "يحرص مدير مؤسستي على تحديد وظيفتي ومهامي بشكل ملائم لإختصاصي" بمتوسط حسابي 3,84 بنسبة 76,80% والعبارة "يشارك مدير مؤسستي مع أعضاء الإدارة المدرسية في تنظيم الأعمال والمهام" بمتوسط حسابي 3,67 بنسبة 73,40% والعبارة "يحرص مدير مؤسستي على توزيع المسؤوليات بشكل منسجم لقدراتي" بمتوسط 3,60 بنسبة 72%.

15-يقوم معظم المديرين بالتحفيز المعنوي بنسبة 81,81% لأعضاء الإدارة المدرسية، وهو ما عبر عنه اتجاه عينة أعضاء الإدارة المدرسية في العبارة: "يقوم مدير مؤسستي بتحفيزي معنويا بالتشجيع عند أداء المهام بكفاءة" بمتوسط 3,54 بنسبة 70,80%.

16- يصرح المديرين بإمكانية تحقيق طاقات ولمكانات أعضاء الإدارة المدرسية على أرض الواقع بنسبة 45,45 %، ونسبة 54,54 % من المديرين تصرح بعدم إمكانية تحقيقها، وهذا يدل على نسبية تحقيق الطاقات ولمكانات أعضاء الإدارة المدرسية في العمل ويشير إلى نسبية تحقيق حاجات الأفراد، غير أن اتجاه عينة أعضاء الإدارة المدرسية حول العبارة "أشعر بأنني حققت قدرا من إمكاناتي وطاقاتي" بمتوسط 3,84 بنسبة 76,80 % يؤكد تحقيق إمكاناتهم، وهذا يثبت الاختلاف في رأي المديرين ورأي عينة أعضاء الإدارة المدرسية وربما السبب يعود لرضا العينة بالقليل لما حققته.

17- يقيم المديرين أداء الإداريين بالمتوسط بنسبة 63,64 % وكذلك المدرسين بنسبة 91 % .

18- يصرح المديرين بأن نتائج المؤسسة التعليمية في تحسن دائم بنسبة 72,73 % بسبب كون أداء أعضاء الإدارة المدرسية متوسط، ولقد عبر اتجاه أعضاء الإدارة المدرسية عن ذلك في العبارة: "أهداف مؤسستي تتحقق غالبا" بمتوسط حسابي 3,30 بنسبة 66% والتي تعكس عدم تحقيق الأهداف بشكل كامل.

19- رضا المديرين على أداء أعضاء الإدارة المدرسية غير تام بنسبة 91 % بسبب أدائهم المتوسط ونسبية نتائج البكالوريا التي لا تتقارب 100 % فهي بين 25 % و 55 % وبالنسبة لرضا عينة أعضاء الإدارة المدرسية عن المدير فلقد جاء اتجاه العبارة: "أشعر بالرضا عن مديري لإملاكه مهارات إنسانية جيدة" بمتوسط حسابي 3,53 بنسبة 70,60 % يعكس وجود الرضا

20- وبالنسبة للجو العام للعمل في المؤسسة التعليمية ودوره في تحقيق حاجات الأفراد فإن اتجاه عينة أعضاء الإدارة المدرسية حول العبارات الآتية: "يتيح لي عملي بناء علاقات اجتماعية مع زملائي" بمتوسط 3,05 بنسبة 61 %، والعبارة: "يتعاون زملائي معي في أداء بعض الأعمال" بمتوسط 2,78 بنسبة 55,60 % تبين أن جو العمل لا يتيح لهم الفرص دائما لإقامة علاقات اجتماعية مع الزملاء وهو ما يؤكد نسبية التعاون بينهم في أداء بعض الأعمال.

21- يصرح نسبة 72,73 % من المديرين بعدم إمكانية تحقيق طاقاتهم ولمكاناتهم على أرض الواقع بسبب جملة من العراقيل :

• الوصاية لا تساعد على تجسيد الطاقات والطموحات وتعامل بطريقة جافة وتتدخل في كثير من الأمور بشكل يعيق التحرك، حيث تصل لحد أنها تضع مسيرين غير مسؤولين

في مكان غير مشرع لهم قانونا، وذلك بهدف خدمة مصالحها الخاصة على حد تعبير المديرين وتصريحاتهم.

- طبيعة التركيبة المسيرة فلا يمكن اختيار الناس الذين يعملون معنا.
- طبيعة النصوص السارية المفعول وطبيعة الإعتمادات المالية المحددة لتسيير المؤسسة وعدم التطور.
- انعدام الفعل التربوي وكأن المدير عامل في إدارة خدمتية بسبب كثرة الأوراق.
- كثرة المسؤوليات التي أصبحت بمثابة حاجز، والتي تعود على المدير جميعها ويحاسب على كل كبيرة وصغيرة وحتى إن كانت ليست من مسؤولياته وتقع على عاتق من هم أدنى منه في الهيكل الإداري.
- التأخر الذي يحدثه بعض الموظفين وخاصة الإداريين في العمل.
- ضعف نتائج الطلبة (التلاميذ).
- سوء التعامل من طرف الآخرين، وعدم تفهم ظروف الغير.
- سوء العلاقات مع بعض الأشخاص من العمال والموظفين غير المسؤولين ومنعدي الضمير وأصحاب المصالح الضيقة.

ومن خلال هذه النتائج يمكن الإجابة على السؤال الفرعي الثالث للدراسة حسب وجهة نظر المديرين وعينة أعضاء الإدارة المدرسية من الإداريين والمديرين:

ما هو مستوى فعالية الإدارة المدرسية في ظل ممارسة عمليات الاتصال والمشاركة والتفويض كعوامل للعلاقات الإنسانية؟

1- هل يتم ممارسة وظائف الإدارة المدرسية اعتمادا على عوامل العلاقات الإنسانية؟

2- ما هي مؤشرات فعالية الإدارة المدرسية؟

* هل تحققت الأهداف؟

* هل تحققت حاجات أعضاء الإدارة المدرسية؟

* هل هناك رضا وأداء جيد؟

ثبت من خلال تحليل البيانات أنه يتم أداء وظائف الإدارة المدرسية اعتمادا على عوامل العلاقات الإنسانية كالاتصال والمشاركة والتفويض ولكن بشكل نسبي حسب نتائج المحور الثاني ، وربما الأسباب تعود إلى العراقيل التي صرح بها المديرين في عدم إمكانية تحقيق طاقاتهم وإمكاناتهم على أرض الواقع و عدم تحقيق طاقات وإمكانات أعضاء الإدارة المدرسية بشكل واسع ، وبالنسبة لمؤشرات فعالية الإدارة المدرسية كت تحقيق الأهداف وخاصة نتائج

المؤسسات التعليمية فهي متوسطة ونسبية، بسبب كون الأداء متوسط وبالتالي فإن الرضا غير تام تماما، رغم رضا عينة أعضاء الإدارة المدرسية على المدير، إضافة إلى عدم تحقيق حاجات الأفراد كالمشاركة والتفاعل مع المدير والزملاء ببناء علاقات اجتماعية في إطار العمل والتعاون ، فكل هذا يعكس نسبية فعالية الإدارة المدرسية بسبب نسبية عوامل العلاقات الإنسانية وما يترتب عنها خاصة الاتصال والمشاركة والتفويض.

وعموما نخلص إلى أن:

إن للعلاقات الإنسانية دور أساسي في تحقيق فعالية الإدارة المدرسية، من خلال دفعها للفرد العامل إلى الأداء الجيد، لأن العلاقات الإنسانية تعني الاهتمام بالعنصر البشري لتفسير سلوكه ومعرفة حقيقة ميوله واتجاهاته وآماله وتطلعاته ورغباته وحاجاته، رغبة في إيجاد درجة كبيرة من الرضا في العمل، حتى يحقق إنتاجية وأداء عاليين.

وإن قل الاهتمام بهذا الجانب في الإدارة -الجانب الإنساني- سواء من طرف المسؤولين والمشرفين وحتى العمال أنفسهم، فإن ذلك سيؤدي حتما إلى أداء وإنتاجية منخفضة مما ينعكس سلبا على فعالية الإدارة المدرسية التي هي نتاج أساس للاهتمام بالجانب الإنساني فيها.

فنسبية الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية -مجال الدراسة- أدى إلى نسبية فعالية الإدارة المدرسية، فبسبب قلة الاهتمام نحو فهم سلوكيات الأفراد (أعضاء الإدارة المدرسية) وفهم ميولهم واتجاهاتهم وآمالهم ورغباتهم وحاجاتهم، نتج عدم تحقيق الأهداف بالشكل المطلوب بسبب تدني مستوى الأداء، وهذا ما يعكس نسبية فعالية الإدارة المدرسية ويدفعنا إلى طرح تساؤلات كالاتي:

* ما هي المعوقات الفعلية التي تقف حائلا أمام المديرين للاهتمام بنمط العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية؟

* ما هو نظام الاتصال الفعال الذي يحقق الحاجات الاجتماعية والنفسية لأعضاء الإدارة المدرسية ، ويوفر جو تنظيمي ملائم لأداء فعال؟

* ما هو نظام المشاركة الفعال الذي يسمح للأفراد بتحقيق وتوظيف جزء من مهاراتهم في العمل، ويسهم في تعزيز روح المسؤولية لديهم ؟

* ما هي من بين الأبعاد (المدخلات، العمليات، المخرجات، البيئة) التي تسهم بشكل أساسي في تحقيق فعالية الإدارة المدرسية عند ممارسة العلاقات الإنسانية؟

الخاتمة

إن فعالية الإدارة المدرسية ترتبط بفعالية وظائفها، وبأن يمتلك القائمين عليها المهارات الأساسية (الفنية، الذاتية، الإنسانية، الإدراكية) للاهتمام بالعنصر البشري الذي تقوم المدرسة بإعداده. والعنصر البشري يمتلك قدرة لا نهائية، وهو العقل الذي يميزه عن الآلة، فالآلة لها طاقة إنتاجية محدودة لا يمكن أن ترتفع عنها مهما زدنا من القوة المحركة، في حين أن العنصر البشري له طاقة لا حدود لها، إذا أعطيت له الفرصة للانطلاق ورفع معنوياته وشعوره بالطمأنينة في مجال عمله فيحقق إنتاجية وأداء جيدين، وهو ما تهدف إليه المؤسسة (المدرسة).

ولكي تحقق الإدارة المدرسية فعاليتها يجب أن لا تغفل الدور الفعال للعلاقات الإنسانية وما تحتويه هذه العلاقات التي تنفرع من العلاقات العامة، لأن كليهما امتداد للعلم الذي يهدف إلى الوصول بالمؤسسة إلى أفضل صور الفعالية (تحقيق الأهداف) دون تهميش للعلاقات الإنسانية داخل تلك الصورة.

والعلاقات الإنسانية في محيط الإدارة وسيلة للوصول إلى جهود جماعة مثمرة ومشبعة تعمل على إيجاد التماسك بين هؤلاء الأفراد في مجال العمل بطريقة تضمن تحريك دوافعهم كفريق واحد في صورة تعاونية ومحقة لإشباعاتهم المادية والاجتماعية والنفسية في سبيل الوصول إلى الأهداف المشتركة بينهم وبين المؤسسة التي يعملون بها.

وهو ما تعمل به الدولة الجزائرية من خلال خططها التنموية التي لا تهم جانب العلاقات الإنسانية للإرتقاء بأساليب أداء الإنسان العامل للوصول إلى أفضل العمل، وللجزائر منهاجاً يطبق شريعة الله وسنة نبيه (ص) حيث نجد في القانون أو التشريع المدرسي الكثير من المواد التي تنص على تطبيق العلاقات الإنسانية القائمة على الطيبة والتعاون والرحمة بالنسبة لأعضاء الإدارة المدرسية، وهي صفات ومبادئ ينادي بها ديننا الحنيف، فبالرغم من هذا التوجه والإستراتيجية في قطاع التربية والتعليم للاهتمام بالعلاقات الإنسانية، إلا أن هناك كثير من المشكلات التي تعترض تحقيق العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية مما انعكس سلباً على فعالية الإدارة المدرسية، ولذلك يجب:

- وضوح مفهوم العلاقات الإنسانية لدى كامل أعضاء الإدارة المدرسية.
- فهم الأسس العلمية للعلاقات الإنسانية والإلمام بها بشكل يحقق المصلحة العامة وليس المصلحة الخاصة فقط وحسب الظروف.
- وضوح نظام الاتصال الفعال وأهدافه الحقيقية في أوساط الإدارة المدرسية.
- وضوح نظام المشاركة الفعال وأهدافه في أوساط الإدارة المدرسية.
- وضوح أهمية عملية التفويض كأسلوب يعمل على تعزيز روح الفريق وروح المسؤولية بين أعضاء الإدارة المدرسية ولدى المديرين.
- ممارسة وظائف الإدارة المدرسية في ظل نظام الاتصال والمشاركة والتفويض الفعالة.
- استبعاد كل الخلفيات الخاصة بالمدرسين والإداريين والتجارب الماضية للمديرين أثناء العمل.
- الوعي اللازم بالمسؤوليات والمهام الموكلة لكل عضو في المدرسة.

