

أولاً - تحديد المشكلة:

تعتبر الفعالية الإدارية ضرورية لأي تنظيم فهي تسهم في تحقيق الأهداف المرسومة وبالتالي فإن فعالية الإدارة المدرسية تسهم في إنجاح العملية التعليمية بفضل إدراكها لوظائفها وحسن تسييرها واستخدامها لمواردها البشرية، وتهيئة الظروف المادية والمعنوية لهم والتكامل بين مختلف المستويات الإدارية وامتلاك المهارات الإدارية والتمكن منها وفهم الأهداف وتحقيقها وذلك بالإستناد إلى العلاقات الإنسانية.

لأن الإدارة وظيفة إنسانية إلى جانب أنها عمل فني، يعتمد نجاحها على روح التعاون والمشاركة بين العاملين و قدرة المدير على توظيف قدراتهم وطاقاتهم للحصول على أكبر قدر من الأداء، ولقد كان للإسلام فضل كبير في وضع الكثير من الأسس التي تقوم عليها الإدارة في وقتنا الحاضر، كديمقراطية الإدارة والعلاقات الإنسانية، لذلك تعتبر الإدارة المدرسية عملية اجتماعية تتضمن جملة من الوظائف المتكاملة (التخطيط، التنظيم، التنسيق، التوجيه، الرقابة والتقييم) يقوم بها أفرادها من المدير والإداريين والمدرسين، ويسعى القائمون عليها إلى تنظيم الجهود وتوجيهها بشكل يحقق الأهداف شريطة أن تتم في جو تسوده العلاقات الإنسانية الطيبة من تعاون ومشاركة، لأن مجتمع المدرسة مجتمع بشري يستوجب الاهتمام وحسن الإستغلال.

وبالإطلاع على واقع الإدارة المدرسية الجزائرية، وملاحظة النتائج المعلن عنها في كل سنة، ومن خلال سبر آراء بعض المديرين والمفتشين بسلك التعليم تبين أن الإدارة المدرسية الجزائرية تعاني من بعض المشكلات المتفاوتة من مؤسسة لأخرى، كالتركيز في العمل الإداري على حرفية القواعد واللوائح والنظم أكثر من النواحي المتعلقة بتحفيز الأفراد والاهتمام بهم إضافة إلى كون السلطة بيد الأجهزة العليا للدولة وهي التي تضع القرارات وقواعد العمل والإدارة المدرسية لا تملك إلا التنفيذ وانعدام المشاركة، وعدم استخدام التقنيات الحديثة في الإشراف واستخدام النمط التقليدي في تقييم العمل، والبطء في الحركة والتسلط والفردية والتهرب أحيانا من المسؤولية، واستخدام بعض المديرين لأساليب العقاب والتهديد.

ولهذه المشكلات عواقب سيئة سواء على المدرسة في تحقيق أهدافها وسير العملية التعليمية أو على التلاميذ وأداء المعلمين والعاملين، فالإدارة المدرسية التي ينعدم فيها مبدأ المشاركة والتعاون يكون مديرها مستبد يعامل العاملين معه على أنهم أقل مستوى منه، ويرى في الرقابة

الإطار المنهجي للدراسة

الشديدة أسلوب الصرامة، فيجعل بيئة المدرسة يسودها جو عدم الثقة وينعدم روح الفريق فيها فيؤثر سلبا على أداء كل فرد فيها، فهذه المشكلات وغيرها تختلف أسبابها بين العوامل المادية والعوامل المعنوية، وفي هذه الدراسة سنركز على العوامل المعنوية التي تتعلق بالعلاقات ونمط الإدارة والمشاركة.

لأن الإدارة تحتاج للاهتمام بالجانب الإنساني فيها والذي حدده **جترلز Getsiles** حيث يرى أن النظام الإجتماعي للمدرسة يتكون من جانبين: الأول جانب تنظيمي يوضح أدوار العاملين وصفاتهم أما الثاني جانب إنساني وما يتمتع به الأشخاص الذين تستند إليهم الوظيفة¹.

والعلاقات الإنسانية في الإدارة تعني الجانب الإنساني، وذلك النوع من علاقات العمل التي تقوم على أساس النظرة إلى المؤسسة التعليمية كمجتمع بشري له مشاكل وقيم واحتياجات وتعمل على تطبيق الاتصال من خلال التقارير والاجتماعات والمقابلات وكذلك تفويض السلطة لتحقيق التعاون والإحساس بالمسئولية وتطبيق مبدأ المشاركة لتحقيق الثقة والتفاهم، وتوافر العلاقات الإنسانية لا ينفي وجود النظم واللوائح المنظمة للعمل، والإدارة الناجحة هي التي تتوافر أو تتقارب التنظيمات الرسمية فيها مع التنظيمات الغير رسمية، وبهما معا تتحقق فعالية الإدارة المدرسية من خلال بعض المؤشرات كالتنائج والرضاء عن العمل والتفويض وتحديد الوظائف والاتجاه نحو المدير وحسن الأداء.

ويجب على رجل الإدارة بوصفه الممثل الأول للإدارة المدرسية أن يدرك أن فعالية الإدارة المدرسية تتحقق في ظل عوامل متعددة-كما سبق وأن ذكرنا- كأن يجعل العمال من إداريين ومعلمين يعملون بروح الفريق الواحد وأن تكون العلاقات الإنسانية جسرا هاما يعبره العاملون بالمدرسة لأنه ليس الخضوع للأنظمة المدرسية خضوعا استبداديا طريقا لنجاح الإدارة المدرسية، فالمدير الواعي يوصل الضوابط المدرسية إلى العاملين بأسلوب مرن، ويقول **جريفث Griffiths**: "إن مدير المدرسة الناجح هو الذي يتبع طريقة ديمقراطية في إدارة المدرسة وهو الذي يحل مشاكل العاملين وهو الذي يعطي السلطات للآخرين"².

¹ - عبد الصمد الأغبري: الإدارة المدرسية-البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر، بيروت، دار النهضة العربية، 2000م، ص 69.
² - أحمد إبراهيم أحمد: العلاقات الإنسانية في المؤسسة التعليمية، الإسكندرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2002م، ص 54.

الإطار المنهجي للدراسة

على المدير أن لا يعتبر الإدارة مجرد حساب الوقت للمعلم والإداريين ومحاسبتهم على القصور مهملاً أهم السبل لتوفير الجو المناسب للعاملين قبل محاسبتهم، سواء كان هذا الجو مادياً أو معنوياً، فلا يمكن أن نقلل من أهمية العوامل الأخرى التي تساعد الإدارة المدرسية على تحقيق فعاليتها، والعلاقات الإنسانية إنما هي واحدة من بين عدة عوامل تعمل على تحقيق النجاح للإدارة، وتتضح ضمن العلاقات القائمة بين الأعضاء العاملين في المدرسة، بين المدير ومساعديه الإداريين والمعلمين والتلاميذ وعمال آخرين، تتطلب المهارات الإنسانية في التعامل وكذلك هناك علاقات بين المعلمين فيما بينهم ومع التلاميذ والعمال تتطلب علاقات طيبة وتفهم عميق للقدرات وتبادل الأفكار والتعاون.

فهذه الشبكة من العلاقات تسهم في نجاح الإدارة المدرسية وفي تحقيق أهدافها حيث أن الإدارات الناجحة، كالإدارة اليابانية التي تتخذ إستراتيجية من بين أركانها الأساسية اعتبار الموارد البشرية ثروتها الرئيسية وتؤكد على وحدة المصلحة بين المؤسسة والعاملين، فلا ينظر إلى العاملين بأنهم مجرد أدوات للعملية الإنتاجية، بل لهم منفعة متبادلة بينهم وبين المؤسسة.

وتعاني العلاقات الإنسانية في المؤسسات الجزائرية وخاصة التعليمية من عدم الوضوح والغموض في بعض الأحيان، ونظراً لحدوث بعض المشكلات في المؤسسات التعليمية وخاصة تدني النتائج، فلقد جاءت هذه الدراسة لقياس درجة العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية ومعرفة عوامل تأثيرها ومعرفة أثر ممارسة العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية، وما هو الناتج الذي ننتهي إليه بممارستها إلى جانب العوامل المادية التي تحقق النجاح للإدارة المدرسية، ونطرح بذلك التساؤل الآتي:

ما هو دور العلاقات الإنسانية في تحقيق فعالية الإدارة المدرسية الجزائرية ؟

ويندرج تحت هذا التساؤل تساؤلات فرعية كالآتي:

1- ما مدى اهتمام المديرين بنمط العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية ؟

2- هل يتم ممارسة عوامل العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية؟

الإطار المنهجي للدراسة

3- ما هو مستوى فعالية الإدارة المدرسية في ظل ممارسة عوامل العلاقات الإنسانية

(الاتصال والمشاركة والتفويض)؟

ثانياً- أسباب اختبار موضوع الدراسة:

1- تم اختيار هذه الدراسة من خلال الإطلاع على دراسة سابقة بعنوان "دور العلاقات الإنسانية في تحقيق الإنتاجية التعليمية-دراسة حالة " في دولة مصر العربية، ورغبة منا في معرفة موقع العلاقات الإنسانية في مؤسساتنا التعليمية بالجزائر ودورها في تحقيق الفعالية الإدارية

2- تطور الإدارة المدرسية بسبب التطورات التي حدثت في الأدوار والعلاقات وكذلك التغير الناتج عن تدفق الطلاب وتنوع التعليم والنمو المعرفي، كما أن من المبادئ العامة للسياسة التربوية الجديدة في الجزائر هو العمل على جعل الإدارة التربوية مواكبة للعصر من حيث تسييرها الإداري والتربوي.

3- ما نلاحظه في مؤسساتنا التعليمية من نتائج يعلن عنها في شهادة التعليم الابتدائي والتعليم الأساسي، وشهادة البكالوريا ، نتائج تعكس ضعف التحصيل الدراسي لدى التلاميذ والذي لا يتأتى من فراغ بل من عدة أسباب كضعف الكفاءات بالنسبة للمعلمين والإداريين ضعف التلاميذ، الظروف الفيزيائية رديئة، الظروف المعنوية مهمشة أو معتبرة، إهمال المديرين مناهج دراسية غير مخطط لها بشكل فعال وغير ذلك، فالأسباب تتعدد وتتطلب البحث والتتقيب لذلك ارتأينا أن نأخذ إحداهما والمتمثل في معرفة واقع وصورة الظروف المعنوية التعليمية وخاصة التفاعل بين أعضاء المجتمع البشري في المدرسة ودوره في تحقيق الأهداف من خلال العلاقات الإنسانية وفعالية الإدارة المدرسية.

ثالثاً- أهمية الدراسة:

الإطار المنهجي للدراسة

- 1- وهي التطرق إلى المعرفة العلمية حيث سيكون من الأمور التي ستتطرق لها الدراسة التعريف بالعلاقات الإنسانية في علم الإدارة ومداخلها النظرية، وكذلك التعريف بالإدارة المدرسية وفعاليتها وعوامل تحقيقها.
- 2- تعتبر المدرسة أحد أهم مؤسسات إعداد الموارد البشرية وتنميتها معرفيا وفنيا ونفسيا لتتماشى مع تطلعات المجتمع، فهي بمثابة مصنع للبشر.
- 3- نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها يتحقق من خلال فعالية إدارتها وفعالية دور المدير فيها واهتمامه بالعلاقات الإنسانية في تعامله مع أعضاء الإدارة المدرسية.
- 4- الوعي الحقيقي بالدور الفعال الذي تلعبه العلاقات الطيبة بين أعضاء الإدارة المدرسية في بلوغ الأهداف.
- 5- فعالية الإدارة المدرسية جديرة بالبحث والتقيب والتشخيص تشخيصا دقيقا للوقوف على متطلباتها لتحقيق وتحقق معها متطلبات قطاع الموارد البشرية.
- 6- إيجاد ما يفطن الإدارة المدرسية إذا كانت سلبية وتدعيم العلاقات فيها.

رابعا- تساؤلات الدراسة الفرعية:

تمثل التساؤل الرئيس لهذه الدراسة في ما يلي: ما هو دور العلاقات الإنسانية في تحقيق فعالية الإدارة المدرسية؟

وقد تم تحديد ثلاث تساؤلات لهذا التساؤل الرئيس، وذلك لتغطية جوانب تتعلق بالعلاقات الإنسانية وأخرى بفعالية الإدارة المدرسية، فلتتعرف على دور العلاقات الإنسانية في تحقيق فعالية الإدارة المدرسية يستوجب التعرف على وجودها ومدى الاهتمام بها والتعرف على عوامل تحقيقها من خلال الاستقراء على العمليات المتمثلة في الاتصال المشاركة والتفويض التي تعتبر عمليات حيوية في أي إدارة وخاصة الإدارة المدرسية التي تأخذ بها في أداء وظائفها كالتخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة والتقويم، والتي إن كانت تستخدم لغرض أداء الأعمال وإنجازها فهي أيضا تستخدم للتقرب من الفرد العامل والتعرف على حاجاته ومشكلاته وغرس الثقة بنفسه وفي غيره، وكذلك التمتع بالمسئولية تجاه وظائفه والأفراد الذين يعملون معه كما استوجب أيضا طرح

الإطار المنهجي للدراسة

تساؤل حول أثر هذه العوامل وأدائها على فعالية الإدارة المدرسية وذلك بتحديد جملة من المؤشرات لكل تساؤل، وعموما فإن التساؤلات الفرعية تتمثل في الآتي:

1- ما مدى اهتمام المديرين بنمط العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية؟

حيث يشمل المؤشرات الآتية:

أ- يدعو المديرين إلى العمل بالتعاون.

ب- يسعى المديرين إلى تحقيق حاجات أعضاء الإدارة المدرسية المادية والمعنوية.

ت- نوع العلاقات السائدة بين المديرين وأعضاء الإدارة المدرسية علاقات رسمية وغير

رسمية معا.

ث- الإهتمام بالتشاور والتحاور عند توتر العلاقات بين أعضاء الإدارة المدرسية.

2- هل يتم ممارسة عوامل العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية؟

ويشمل المؤشرات الآتية:

أ- أساليب الاتصال منتشرة ومتنوعة في الإدارة المدرسية.

ب- يتم الاتصال في الإدارة المدرسية بهدف تنظيم العمل وإنجازه وبهدف التفاعل بين

الأفراد والجماعات، والتقرب منهم لمعرفة احتياجاتهم.

ت- تتم المناقشة والحوار بطريقة مباشرة بين المديرين وأعضاء الإدارة المدرسية عند حدوث

المشكلات.

ث- يشارك أعضاء الإدارة المدرسية في اتخاذ القرارات.

ج- يتم التفويض في الإدارة المدرسية بما نص به التشريع المدرسي، وأيضا خارج ما نص

به التشريع.

3- ما هو مستوى فعالية الإدارة المدرسية في ظل ممارسة عوامل العلاقات الإنسانية (الاتصال

والمشاركة والتفويض)؟

- تحقيق فعالية الإدارة المدرسية من خلال:

أ. أداء وظائف الإدارة المدرسية استنادا إلى العلاقات الإنسانية.

الإطار المنهجي للدراسة
ب. تحقيق الأهداف.

ج. تحقيق حاجات أعضاء الإدارة المدرسية المادية والمعنوية.
د. تحقيق الرضا وتحقيق أداء جيد.

خامسا- أهداف الدراسة:

- 1- مدى اهتمام القائمون على الإدارة المدرسية الجزائرية وتطبيقهم للعلاقات الإنسانية بمعرفة العلاقات التي تربط بين المدير وأعضاء الإدارة المدرسة من إداريين ومدرسين وتلاميذ.
- 2- معرفة اهتمامات مدير المدرسة في تنظيم وإدارة المدرسة، هل يهتم بالنتائج وتحقيق مردود عالي، أم يهتم بالعلاقات مع الآخرين أم أنه يوازن بينهما.
- 3- معرفة الطريقة والأسلوب الذي يعتمده المدرء في الإدارة المدرسية في حل النزاعات الداخلية والمشاكل التي تحدث، هل يركزون على العلاقات الإنسانية كالتشاور والتحاور في حلها والإستماع للآخرين.
- 4- معرفة مدى اهتمام المدرء بتحقيق الحاجات المادية والمعنوية لأعضاء الإدارة المدرسية وسعيهم لتحقيق جو تنظيمي اجتماعي في المدرسة.
- 5- معرفة عوامل تحقيق وتجسيد العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية الجزائرية.
- 6- معرفة عمليات الاتصال والمشاركة والتفويض في الإدارة المدرسية، وكيف يتم ممارستها كعمليات حيوية في الإدارة، وما هو الغرض منها إضافة لإنجاز الأعمال ومراقبتها.
- 7- التعرف على مدى ممارسة وظائف الإدارة المدرسية استنادا إلى عوامل العلاقات الإنسانية كالاتصال والمشاركة والتفويض.
- 8- النتائج التي تحققها هذه العوامل وتؤدي إلى فعالية الإدارة المدرسية الجزائرية ومعرفة أسباب رضا المجتمع البشري في المدرسة ودرجة المشاركة والاتصال والتعاون المتبادل بين أعضاء مختلف المستويات الإدارية.

سادسا- مفاهيم الدراسة:

الإطار المنهجي للدراسة

المفاهيم مصطلحات تشير إلى طبيعة الموضوعات والظواهر التي يقوم الباحث بدراستها كما تعتبر اللغة العلمية التي يتداولها المتخصص في فرع من الفروع العلمية¹

1- الإدارة:

بالإطلاع على التراث النظري نجد العديد من تعريفات الإدارة مختلفة ومتنوعة وثرية أيضاً، ومع ذلك لا ضير من تحديدها وتصنيفها إلى تعريفات وظيفية وأخرى بنائية بما يلائم الدراسة، حيث أنه هناك من التعريفات التي تركز على الإدارة من حيث بنائها وهيكلتها مثل تعريف جتزلز Getsiles: «الإدارة عبارة عن تركيب يشمل الهيكل الهرمي بين الرئيس والمرؤوس داخل النظام الاجتماعي»².

أما التعريفات التي تركز على الجانب الوظيفي للإدارة من حيث أنها عملية تتكون من مجموعة من الوظائف، تعريف هنري فايول H.Fayol بأنها: «القيام بمجموعة الأعمال التي تتضمن: التنبؤ التخطيط، التنظيم إصدار الأوامر، التنسيق، الرقابة»³.

كذلك فإن جتزلز Getsiles يعرف الإدارة من حيث الجانب الوظيفي بأنها توزيع وتكامل الأدوار والموارد من أجل تحقيق أهداف النظام الاجتماعي⁴

فجتزلز Getsiles بنى من خلال تعريفه للإدارة، أن تحقيق أهداف النظام الاجتماعي يكون بأداء كل فرد لدوره وباستخدام الأمثل للموارد المتاحة المادية والبشرية.

ويعرف قباري محمد إسماعيل الإدارة بأنها: « نظام اجتماعي تعتمد على تنظيمات رسمية تستند كلها إلى نظرية التكامل والتعاون، حيث يعمل كل عضو من أعضاء التنظيم في نسق متعاون رتيب وتغلب عليه روح الفريق الواحد الذي يعمل لكي يحقق أهدافا بعينها وإشباع حاجات مشتركة»⁵.

ونخلص من خلال هذه التعريفات إلى تعريف إجرائي كالآتي:

¹ حسين عبد الحميد رشوان: أصول البحث العلمي الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 2003م، ص 215.
² حافظ فرج أحمد، محمد صبري حافظ: إدارة المؤسسات التربوية، القاهرة، عالم الكتب، 2003م، ص 10.
³ محمد حسنين العجمي: الإدارة المدرسية، القاهرة، دار الفكر العربي، 1420هـ/2000م، ص 27.
⁴ حافظ فرج أحمد، محمد صبري حافظ: (مرجع سابق)، ص 10.
⁵ قباري محمد إسماعيل: علم الاجتماع الإداري ومشكلات التنظيم في المؤسسات البيروقراطية، الإسكندرية، منشأة المعارف، ص 11.

الإطار المنهجي للدراسة

الإدارة هي: " هيكل هرمي بين الرئيس والمرؤوسين، تتضمن مجموعة من العمليات كالتخطيط والتنظيم، التنسيق، التوجيه، الرقابة، والتقييم لجهود مجموعة من الأفراد، يعملون معا بتعاون وتفاهم من أجل تحقيق أهداف المدرسة"

2- الإدارة المدرسية:

من أجل التوصل إلى تعريف إجرائي بسيط لمفهوم الإدارة المدرسية نعرض بعض التعريفات التي وردت في التراث النظري، والتي يمكن تصنيفها إلى تعريفات بنائية وأخرى وظيفية.

يعرف جيتزلز Getsiles الإدارة المدرسية بأنها: « عبارة عن تسلسل هرمي بين الرؤساء والمرؤوسين (بين مدير المدرسة وبقية العاملين فيها من نواب ومستشارين ومعلمين وموظفين ومستخدمين وتلاميذ...) ويتم توزيع المهام الموكولة لكل فرد في المؤسسة التعليمية في إطار اجتماعي بما يؤدي إلى تحقيق الأهداف التي تسعى لتحقيقها المدرسة»¹.

تعرف الإدارة المدرسية بأنها: « العملية التي يتم بمقتضاها تعبئة الجهود الإنسانية المادية والتنظيمية والتنسيق بينها وتوجيهها لتحقيق الهدف أو مجموعة الأهداف التي تسعى مؤسسة ما إلى تحقيقها سواء كانت هذه المؤسسة مدرسة أو مصنعا أو متجرا»².

وتعرف أيضا: « الإدارة المدرسية عملية أو مجموعة العمليات التي يتم بمقتضاها تعبئة القوى البشرية وتوجيهها توجيها كافيا لتحقيق أهداف الجهاز الذي توجد فيه»³، فهذا التعريف ذكر أن الإدارة المدرسية تتكون من عمليات إلا أنه لم يحدد ما هي هذه العمليات وما نوعها.

ويعرف جيم هارولد فوكس J.H.Vouks الإدارة المدرسية بأنها: « كل نشاط تتحقق من ورائه الأغراض التربوية تحقيقا فعالا، ويقوم بتنسيق وتوجيه الخبرات المدرسية والتربوية وفق نماذج مختارة ومحدودة من قبل هيئات عليا داخل الإدارة المدرسية»⁴، فهذا التعريف لم يحدد كل العمليات الإدارية عدا التنسيق والتوجيه كما أنه لم يحدد القائمين بها بشكل دقيق، فذكر هيئات عليا في الإدارة فقط.

¹- عبد الصمد الأغبري: (مرجع سابق)، ص 67-68.

²- حافظ فرج أحمد، محمد صبري حافظ: (مرجع سابق)، ص 45.

³ -www.moudir.com/vb/member.php?u=355, 17/09/2004,h 09:00 p1.

⁴- المرجع نفسه، ص 1.

الإطار المنهجي للدراسة

ومن التعريفات التي حددت دور المدير كدور أساسي في الإدارة المدرسية تعريف **تيسير الدويك** الذي يقول: « الإدارة المدرسية هي مجموعة من العمليات المتكاملة والخطط التي يشرف على ممارستها مدير معد إعدادا خاصا، وذو مهارات متميزة تتناسب ومتطلبات العمليات اللازمة لبلوغ الأهداف المدرسية المحددة، والإدارة المدرسية جزء من الإدارة التربوية، وصورة مصغرة لتنظيماتها، والمنفذ لسياسة الإدارة التربوية ¹، فلقد ورد في هذا التعريف أن المدير هو القائم على الإدارة المدرسية ووضَع شروط لازمة لممارسة دوره، واعتبر الإدارة المدرسية كنظام فرعي للنظام الكلي وهو الإدارة التعليمية أو التربوية.

وتعرّف الإدارة المدرسية أيضا بأنها: « مجموعة من العمليات التي يقوم بها مدير المدرسة ونائبه ووكلاء وأساتذة وموجهين إداريين، أي كل من يعمل في النواحي الفنية والإدارية ² فهذا التعريف أشار لأهم العناصر الواجب توافرها في الأعضاء العاملين بالمدرسة أثناء قيامهم أو أدائهم للعمليات الإدارية، وهي التعاون والمشاركة والفهم، بمعنى أنه يهتم بالجوانب الإنسانية في الإدارة وعلى ذلك ما ذهب إليه كل من **فؤاد العاجز** و **عطية محمد العمري** في تعريفهما للإدارة المدرسية بأنها: « عملية اجتماعية تهتم بحسن استغلال الموارد البشرية، من معلمين ومتعلمين وتنظيم جهودهم بالشكل الذي يمكنهم من تحقيق الأهداف المنشودة، بالكف والكيف الذي يتمشى مع أهداف المجتمع وطموحاته شريطة أن يتم ذلك كله في جو تسوده العلاقات الإنسانية الطيبة عن طريق التعاون والمشاركة بين أفرادها، وإشراكهم جميعا في اتخاذ القرارات وخاصة تلك التي لها علاقة مباشرة بهم وبما يقومون به من أعمال ³، فهذا التعريف اهتم بالجوانب الإنسانية في الإدارة المدرسية من تنمية العاملين وتنظيم جهودهم إلى ضرورة توفير الجو الاجتماعي المناسب كالعلاقات الإنسانية من تعاون ومشاركة.

ويعرّف **محمد حسنين العجمي** بأنها: « جميع الجهود والأنشطة والعمليات (من تخطيط وتنظيم ومتابعة وتوجيه ورقابة) التي يقوم بها المدير مع العاملين معه من مدرسين وداريين بغرض بناء وإعداد التلميذ من جميع النواحي (عقليا وأخلاقيا واجتماعيا ووجدانيا وجسميا) بحيث يستطيع أن

¹ تيسير الدويك وآخرون: أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي، ط2، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 1418هـ/1998م ص 182.

² www.moudir.com/ibid,p1

³ فؤاد العجز، عطية محمد العمري: "الإدارة المدرسية والتعددية الثقافية"، عبد الغني عبود: التربية والتعددية الثقافية في الألفية الثالثة، دراسات في التربية المقارنة والإدارة التعليمية، تقديم: حامد عمار، عدد 05، القاهرة، دار الفكر العربي، 1423 هـ/2002م، ص ص 173-176.

الإطار المنهجي للدراسة

يتكيف بنجاح مع المجتمع، ويحافظ على بيئته المحيطة، ويساهم في تقدم مجتمعه»¹، فهذا التعريف حدد عمليات الإدارة المدرسية والقائمين عليها كما وضح الهدف الأساسي الذي وجدت من أجله المدرسة.

فمن خلال هذه التعريفات يمكن أن نستخلص **تعريفا إجرائيا للإدارة المدرسية كالاتي:**

" جهاز إداري يشمل المدير والإداريين والمدرسين يقومون معا بمجموعة من العمليات والأنشطة كالتخطيط، التنظيم، التنسيق، التوجيه، الرقابة، التقييم تحت إشراف مدير المدرسة ذو المهارات الإدراكية والذاتية والفنية والإنسانية في تعامله مع أعضاء الجهاز الإداري لغرض تحقيق الأهداف المنشودة خاصة بناء وإعداد التلميذ من جميع النواحي العقلية الأخلاقية الاجتماعية الوجدانية والجسمية، ليتكيف بنجاح في مجتمعه ويساهم في تقدمه شريطة أن يتم كل ذلك في جو تسوده العلاقات الطيبة عن طريق التعاون والمشاركة والاتصال والتكامل بين أعضاء الجهاز الإداري".

3- مدير المدرسة:

مدير المدرسة حسب **أحمد إسماعيل حجي** هو « قائد فريق العمل المدرسي الذي يضم الوكلاء والمدرسين والجهاز الإداري المعاون والعمال، وهو المسئول الأول عن سير العمل في المدرسة»² فالمدير مسئول على جهاز إداري في المدرسة يتكون من عدة أعضاء.

يعرفه **علي الفايح الألمي** في مقال له بأنه: « القائد الذي يعمل على تحقيق النتائج المتوقعة منه بحكم منصبه، والذي يتوقع منه تقديم خدمة عالية تعليمية وتربوية وتحقيق الترابط التنسيقي بين العاملين لرفع وتحسين العملية التعليمية وتطوير الأداء العام وتحقيق الأهداف التربوية وذلك بتكلفة محددة في وقت معين»³.

¹ -محمد حسنين العجمي: (مرجع سابق)، ص 30.

² - أحمد إسماعيل حجي: إدارة بيئة التعليم والتعلم - النظرية والممارسة في الفصل والمدرسة، القاهرة، دار الفكر العربي، 1420 هـ/2000م ص 38.

1- علي فايح الألمي: "منتديات المعرفة"، من موقع:

الإطار المنهجي للدراسة

وحسب المادة 2 والقرار الوزاري رقم 176 المؤرخ في 02-03-1991م في التشريع المدرسي الجزائري فإن المدير هو: « المسئول عن حسن سير المؤسسة وعن التأطير والتسيير التربوي والإداري فيها ويخضع لسلطته جميع الموظفين العاملين فيها »، أما المادة 20 فتؤكد أن المدير هو الذي يتولى التسيير الإداري للموظفين العاملين في المؤسسة¹.

وكتعريف إجرائي فإن المدير هو:

"هو الرجل الأول في الإدارة المدرسية، والمسئول عن جميع الأفراد العاملين معه، يمارس عليهم سلطة والجميع يخضع له، يقوم بوظائف إدارية وفنية وذو مهارات ذاتية وإدراكية وفنية وإنسانية، يعمل على حسن التأطير والتسيير وعلى تحقيق النتائج والأهداف المرجوة"

4-فعالية الإدارة المدرسية:

يعرف أحمد إبراهيم أحمد فعالية الإدارة المدرسية بأنها: « الدرجة التي تحقق بها المدرسة ومديرها الأهداف التعليمية التربوية المنشودة»²، فهذا التعريف يوضح أن فعالية الإدارة المدرسية هي مدى تحقيق الأهداف التربوية من طرف المدرسة والمدير معا، ولكن لم يحدد مقاييس الفعالية أو العوامل التي تسهم في تحقيقها.

أما محمد منير مرسي يعرف فعالية الإدارة المدرسية بأنها: « الإدارة الناجحة التي تستند إلى العلاقات الإنسانية والمشاركة في اتخاذ القرار من جانب المعلمين والآباء وممثلي المجتمع»³، هذا التعريف لم يوضح نوع وصفة النجاح في الإدارة أي أنه لم يبين مؤشرات النجاح، ولكن حدد العوامل المساعدة على تحقيق النجاح وهي الاستناد إلى العلاقات الإنسانية ومشاركة المعلمين والآباء وغيرهم في اتخاذ القرارات بالمدرسة.

ويقول علي فايع الألمعي عن فعالية الإدارة المدرسية بأنها: « مسألة محكومة بتحقيق النتائج وفعالية الإدارة المدرسية هي تحقيق نتائج عالية من مستويات التعليم، ولا يقاس ذلك بنسبة النجاح العام، بقدر مدى استفادات الأبناء من التعليم، وأثر ذلك على سلوكهم ومعلوماتهم الثقافية»⁴ فالألمعي يوضح أن فعالية الإدارة المدرسية ليست فقط تحقيق نتائج عالية، وإنما مدى الاستفادة

www.almarefa.net/vb/index.php?, 16/02/2006,h 10 :45,p 1

1- عبد الرحمن بن سالم: المرجع في التشريع المدرسي الجزائري، ط2، باتنة، مطابع عمار قرفي، 1994م، ص ص 196-197.

2- أحمد إبراهيم أحمد: الجوانب السلوكية من الإدارة المدرسية، القاهرة، دار الفكر العربي، 1421 هـ/2000م، ص 08.

3- محمد منير مرسي: الإدارة المدرسية الحديثة، القاهرة، عالم الكتب، 1999م، ص 42.

1- علي فايع الألمعي: (مرجع سابق)، ص 1.

الإطار المنهجي للدراسة

مما تعلّمه التلاميذ، فالفعالية هي مخرجات جيدة وأثر ودور هذه المخرجات في المجتمع أي الاهتمام بالتغذية الراجعة، فالفعالية ليست ناتج إيجابي وإنما أيضا أثر ودور هذا الناتج الإيجابي في تحقيق الإيجابيات في المجتمع وفي المستقبل سواء للفرد ذاته أو لغيره.

وتعرّف فعالية الإدارة المدرسية أيضا بأنها: « حينما تحسن الإدارة استخدام مواردها البشرية بكفاءة لتحقيق نتائج مرجوة، فالإدارة المدرسية الفعالة هي الإدارة الواعية بوظيفتها الأساسية في تهيئة الظروف المادية والمعنوية وفهمها للأهداف التعليمية، وتشجيع التلاميذ والمدرسين، وتعمل جنبا إلى جنب مع الإدارة التعليمية العليا من خلال خطة عمل متكاملة»¹ ، ففعالية الإدارة المدرسية لا ترتبط فقط بالمخرجات (تحقيق الأهداف والنتائج) بل ترتبط أيضا بالعمليات (الاهتمام بالوظائف) والمدخلات (الموارد) فالفعالية هي التكامل والكفاءة بين المدخلات والمخرجات والعمليات.

من خلال ما سبق نتبنى **التعريف الإجرائي الآتي**:

فعالية الإدارة المدرسية تكمن في: ممارسة وظائف الإدارة بتحديد الوظائف والأهداف، شرح الأهداف، توزيع المهام وتنظيمها، تنسيق الآراء وتوجيه القدرات، متابعة الأعمال وتعديل الأخطاء وذلك بالإستناد إلى العلاقات الإنسانية وخاصة عواملها: الاتصال المشاركة، التفويض مما ينتج:

-تحقيق الأهداف.

-تحقيق حاجات أفراد الإدارة المدرسية المعنوية والمادية.

-تحقيق الرضا والأداء الجيد.

5-العلاقات الإنسانية:

تعرّف العلاقات الإنسانية في معجم مصطلحات العلوم الإدارية بأنها: « العلاقات التي تنطوي على خلق جو من الثقة والاحترام المتبادل والتعاون بين أصحاب العمل والعمال، كما تهدف إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة الإنتاج»²، وتعرّف أيضا بأنها: « الناتج العام للموقف الاجتماعي الذي يوجد فيه الفرد، ذلك الموقف الذي ييسر نوعا من العلاقة بين الفرد و غيره من

¹ - حافظ فرج أحمد، محمد صبري حافظ: (مرجع سابق)، ص ص 52-53.

² - أحمد زاكي بديوي: معجم مصطلحات العلوم الإدارية ، ط2، القاهرة، دار الكتاب المصري، 1414هـ/1994م، ص 223.

الإطار المنهجي للدراسة

الأفراد ويتيح لكل واحد من أفراد المجموعة أن يعرف نفسه ويعرف غيره ويدرك العلاقة بينه وبين الآخرين، ويعمل على تحسين هذه العلاقة»¹.

ويعرفها **صالح الشيكشي** بأنها: «الوسيلة للوصول إلى جهود جماعية مثمرة ومشبعة، أو أنها الإدارة المنظور إليها من الجانب الإنساني، فهي 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 المنظمة التي يعملون بها»²، **فصالح الشيكشي** يعتبر العلاقات الإنسانية وسيلة هامة لتحفيز العمال وتشجيعهم على التعاون والتقارب فيما بينهم عن طريق بذل المجهودات لتحقيق حاجاتهم المشتركة وتحقيق أهداف المؤسسة والعاملين فيها.

ويعرفها **كيت ديفيز K.Davis** بأنها: «تقوم على التفاعلات بين الناس حيث يجتمعون في تشكيلات لتحقيق أهداف محددة، فالعلاقات الإنسانية هي فن وعلم تهدف إلى تحقيق التكامل بين الناس في موقف العمل يدفعهم إلى العمل معا بشكل منتج ومتعاون فيه رضاء اقتصادي ونفسي واجتماعي»³ **فكيت ديفيز K.Davis** يعتبر العلاقات الإنسانية هي التكامل بين الناس في موقف العمل ويؤدي إلى إثارة دوافعهم ورضاهم والإنكباب نحو العمل والدأب عليه لرفع الإنتاج والتعاون لتحقيق إشباعاتهم المختلفة.

فالعلاقات الإنسانية تعتبر جزء من الأبعاد الشاملة للتنظيم، لأنها علاقات قائمة بين العمال فيما بينهم وبين العمال وقمة هرم التنظيم التي هي قوام العلاقات الصناعية سواء كانت هذه العلاقات تتمثل في المشاعر المتبادلة بين العمال والموظفين فيما يخص القوانين الرسمية، أو تلك العلاقات التي بينها العمال فيما بينهم نتيجة قيامهم بمهمة واحدة ونتيجة للتعاون فيما بينهم في أداء عمل واحد⁴.

ويمكن أن نخلص إلى التعريف الإجرائي الآتي:

¹ - أحمد إسماعيل حجي: إدارة بيئة التعليم والتعلم - النظرية والممارسة في الفصل والمدرسة، (مرجع سابق)، ص 312.

² - عبد المجيد أونيس: تأثير العلاقات الإنسانية على إنتاجية العمل في المؤسسات الاقتصادية، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، إشراف: عبد الله بدعيدة، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1994م-1995م، ص 43.

³ - أحمد إبراهيم أحمد: "دور العلاقات الإنسانية في إنتاجية المدرسة-دراسة الحالة"، أحمد إبراهيم أحمد: تحديث الإدارة التعليمية، الإسكندرية، مكتبة المعارف الحديثة، 1422هـ-2002م، ص ص 328-450.

⁴ - علي غربي، يمينة نزار: التكنولوجيا المستوردة وتنمية الثقافة العالمية بالمؤسسة الصناعية، مختبر علم الاجتماع والاتصال للبحث والترجمة قسنطينة، جامعة منتوري، ص 125.

الإطار المنهجي للدراسة

"العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية هي ذلك النوع من العلاقات القائمة بين مدير المدرسة والإداريين والأساتذة والعمال والتلاميذ فيما بينهم، تنطوي على خلق جو من الثقة والاحترام المتبادل والتعاون فيما بينهم، وخاصة تفهم مدير المدرسة لمشاعر رؤوسيه وتحسس مشاكلهم والعمل على حلها مما يحقق الاستقرار ويتم تلبية الحاجات وبالتالي الرضا عن العمل وذلك بالاستناد إلى أساليب تسهم في تنمية العلاقات الإنسانية كالاتصال والمشاركة والتفويض".

هذا بالنسبة للمفاهيم الأساسية للدراسة، إلا أن هناك مفاهيم ذات علاقة بها، حيث ترتبط بالعلاقات الإنسانية وفعالية الإدارة المدرسية وهي: الرضا عن العمل، الاتصال، المشاركة تفويض السلطة، التعاون، الثقة، الأداء، والتي يمكن اعتبارها مفاهيم ثانوية لهذه الدراسة.

6- الرضا عن العمل:

يعرّف الرضا عن العمل بأنه: « شعور الفرد تجاه عمله»، ويعرف أيضا ومن الزاوية نفسها باعتباره «اتجاهها نحو العمل بحيث إذا ما كانت اتجاهات الفرد موجبة نحو عمله فإن ذلك يعكس رضاه عن هذا العمل، وبالعكس إذا ما كانت اتجاهاته سلبية نحو عمله، فإن ذلك يعكس عدم رضاه عن هذا العمل»، ويربط البعض بين مفهوم الرضا عن العمل والتنظيم الهرمي للحاجات عند ماسلو Maslow، باعتبار أن إشباع هذه الحاجات يؤدي إلى تحقيق الرضا لدى الفرد (الحاجات الفسيولوجية الحاجة إلى الأمن، الحاجة إلى الانتماء "الصدقة والعلاقات"، الحاجة إلى التقدير والاحترام، الحاجة إلى تحقيق الذات)¹.

ويعرّف الرضا عن العمل أيضا على أنه: «إشباع حاجات الفرد ورغباته وعلى وجه الخصوص تلك الحاجات التي ترتبط بالزيادة من قيمة الذات عبر المكانة»².

أما هنري مايي Henri Mahé يعرف الرضا عن العمل بأنه: «حالة عاطفية انفعالية إيجابية فهو سرور ناتج عن بلوغ المراد أو شيء مستحب، وببساطة هو حالة شعورية لوضع مرضي للفرد وما ينتظره من قيم ومكانة»، وعدم رضا الفرد يؤدي إلى انخفاض إنتاجيته والتغيب والدوران في

¹- شكري سيد أحمد : الرضا عن العمل لدى معلمي ومعلمات الرياضيات وعلاقته بكل من تأهيلهم العلمي وخبرتهم التدريسية، حولية كلية التربية جامعة قطر عدد 8، 1412هـ/1991م، ص ص 279-324.

²- أحمد إبراهيم أحمد: دور العلاقات الإنسانية في إنتاجية المدرسة-دراسة الحالة، (مرجع سابق)، ص ص 328-450.

الإطار المنهجي للدراسة

العمل، ويقول هنري Henri أن من عوامل رضا الفرد هو المنفعة والأجر وبالنسبة إلى التنظيم هو الجو الاجتماعي الملائم والمشاركة والتحسين.

ومن مقاييس ومعايير الرضا عن العمل: فرصة تنمية العلاقات الإنسانية، احترام المشاعر حرية الرأي والعمل، تأسيس الأهداف، أمن العمال، تنمية وتطوير الفرد، احترام الانجازات الذاتية¹. ويعرف الرضا في هذه الدراسة إجرائيا كالآتي:

" الرضا عن العمل في المدرسة هو الشعور الإيجابي لكل فرد فيها نحو جوانب عمله، وبلوغ هدفه نتيجة سيادة العلاقات الإنسانية من تقدير إنسانيته وتفهمه وحل مشاكله والثقة فيه وتوفير سبل التعاون مع غيره واحترام رأيه وانجازاته ومشاركته في اتخاذ القرارات".

7-الاتصال المدرسي:

يعرف كاتز و كان Katz & Kahn الاتصال على أنه: « تبادل المعلومات وإرسال المعاني وهذا هو جوهر عمل المؤسسة»، أما كونتز Koontz وزملاؤه يعرفونه بأنه: «إرسال وتحويل للمعلومات من المرسل إلى المستقبل مع ضرورة فهم المعلومات من قبل المستقبل»، كما عرفه ماكفرلاند MacFraland بأنه: «عملية تفاعل ذات مغزى بين الأفراد».

فالالاتصال وسيلة يمكن بواسطتها تحسين التفاعل وتبادل المعلومات بين الأفراد والجماعات لتحقيق نتائج طيبة وعلاقات حسنة بينهم.

والالاتصال في المدرسة هو: «عملية نقل المعلومات والتعليمات والأوامر والقرارات من مستوى الإدارة العليا(مدير المدرسة) إلى مستوى التنفيذ (المعلمين والإداريين والطلاب) والعكس، أو مجموعة من المعلمين إلى مجموعة أخرى سواء بطريقة غير لفظية أو شفوية أو كتابية، وذلك بهدف إحداث تأثير في سلوك أفراد أسرة المدرسة بما يخدم مصلحة المدرسة ويحقق أهدافها»².

يمكن تعريف الاتصال المدرسي إجرائيا كالآتي:

3 Henri Mahé : Dictionnaire de gestion-vocabulaire-concepts et outils, France, Paris,jauve 18,rue saint -Denis 75001, p401-402.

²- صلاح عبد الحميد مصطفى:الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري الحديث، المملكة العربية السعودية، دار المريخ للنشر، 1422هـ /2002م ص ص 140-139.

الإطار المنهجي للدراسة

"الاتصال المدرسي هو عملية نقل المعلومات والتعليمات والأوامر والقرارات من الإدارة للعاملين ومن العاملين إلى الإدارة وبين العاملين سواء بشكل غير لفظي أو شفهي أو كتابي عن طريق التقارير أو الاجتماعات أو المقابلات الشخصية، والاتصال المدرسي يعتبر من عوامل تحقيق وتجسيد وتنمية العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية لأنه يساعد على اكتشاف ومعرفة المشاكل ويحقق الحاجات والتكامل بين المستويات الإدارية".

8- المشاركة في الإدارة المدرسية:

المشاركة تعني إشراك العاملين في عملية إتخاذ القرارات الإدارية وبذلك تتحقق الحاجات وتدفع العاملين إلى إنجاز العمل بشكل مثمر وتساعد المشاركة على رفع الروح المعنوية للمرؤوسين وتسهم في تكوين إدارة ديمقراطية¹.

والمشاركة تعني أيضا: «العمل معا والذي يعتبر جوهر عملية التعاون داخل المدرسة»، فعلى المعلمين أن يتبادلوا المعلومات والخبرات وأساليب التدريس، وما يستجد في ميدانها من تطور وتحديث، واستراتيجيات وتقنيات²، وتعرف أيضا بأنها: «الثقة في العاملين ومنحهم فرصة التعبير المباشر عن آرائهم»³.

فالمشاركة في الإدارة تجعل العاملين في حالة نفسية أفضل، حيث لا يقتصر دورهم على مجرد الخضوع والطاعة لأوامر وتعليمات الإدارة، بل يمارسون دورا إيجابيا يشكل نظم العمل وإجراءاته، فهي مطلب ديمقراطي في الإدارة يمكن من خلالها زيادة فعالية الإدارة.

والتعريف الإجرائي للمشاركة في الإدارة المدرسية هو:

"المشاركة في الإدارة المدرسية هي دعوة مدير المدرسة لمرؤوسيه والالتقاء بهم والعمل معا ومناقشة الأفكار وجميع المشكلات ومحاولة الوصول إلى الحلول الممكنة، مما يخلق الثقة والتعاون المستمر فيما بينهم، والمشاركة في الإدارة المدرسية تعد من عوامل تحقيق وتجسيد وتنمية العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية".

¹ - منال طلعت: أساسيات في علم الإدارة الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2003م، ص ص 265-267.

² - محمد عبد الرحيم عدس: المدرسة وتعليم التفكير، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع والطباعة، 1421هـ/2000م، ص 57.

³ - Henri Mahé: Ibid, p314.

9- تفويض السلطة:

يُعرف التفويض بأنه: «الوسيلة التي تستخدم لمنح سلطات معينة لمختلف مستويات النظام الإداري، وتحديد الإطار الذي يمكن لكل منهم العمل فيه، وذلك لتيسير عملية اتخاذ القرار عند مستواه الأنسب، فالتفويض يتضمن تعيين مهام للمرؤوسين ومنحهم السلطة اللازمة لممارسة هذه المهام، مع استعداد المرؤوسين لتحمل تبعات المسؤولية لأداء مقبول لهذه المهام». أما **حسين يعقوب** يعرف تفويض السلطة بأنه: «تكليف الرئيس لمرؤوسيه القيام ببعض واجباته وممارسة بعض من سلطاته».

وعرفه **محمد سعيد أحمد**: «إسناد الرئيس بعض الصلاحيات إلى غيره ومن بينهم مرؤوسيه على أن يتخذ التدابير والوسائل الكفيلة لمساءلتهم ومحاسبتهم عن نتائجها بحيث يضمن ممارستهم لتلك الاختصاصات على الوجه الذي يترأى له بصفته المسئول الأول عنها»¹ فالتفويض يساعد على إنجاز العمل بصورة جماعية، كما أنه يساهم في تحقيق ديمقراطية الإدارة. ويعرف **إجرائيا** كالاتي: "تفويض السلطة في الإدارة المدرسية يعتبر لب عملية المشاركة لأن مدير المدرسة يمنح بعضا من سلطاته ومهامه لمرؤوسيه للقيام بها وتحمل كامل المسؤولية عليها، وتفويض السلطة يعتبر من عوامل تجسيد وتحقيق وتنمية العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية لأنه يحقق التعاون والعمل الجماعي وتحقيق الحاجات وسيادة جو من الثقة".

10- التعاون في الإدارة المدرسية:

يُعرف التعاون بأنه: «شكل من الأشكال الاجتماعية يتم بين مجموعة من الأفراد مجتمعين على أساس قاعدة وهي المساواة في الحقوق والواجبات»².

ويُعرف **محمد نور** التعاون بأنه: «عملية عقلانية وظاهرة إنسانية تبرز واضحة في كثير من نواحي التفاعلات بين البشر وفي عديد من تنظيماتهم»، وهو أيضا: «تلك العملية التي تجعل الأفراد أو الجماعات أو الوحدات الاجتماعية تعمل متضافرة جنبا إلى جنب في سبيل تحقيق

¹ - محمد حسن العميرة: مبادئ الإدارة المدرسية ، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 1420هـ/1999م، ص 199.

² - Henri Mahé :Ibid , p94.

الإطار المنهجي للدراسة

أهداف وغايات مشتركة فالتعاون جهد متبادل¹ ومجتمع الإنسان مبني على التعاون القائم بين وحداته أفراداً أو جماعات أو نظماً... الخ.

والتعاون نوعان: "تلقائي شخصي" كما هو الحال بين صديقين أو بين أعضاء الأسرة، وتعاون تعاقدية غير شخصي كما نراه في الجمعيات التعاونية والشركات المساهمة، والتعاون التلقائي الشخصي يظهر في العلاقات الإنسانية واضحاً كل الوضوح فيما يطلق عليه في علم الاجتماع الجماعة الأولية، وهي جماعة تمتاز بالقرب المادي التفاعلي، وبأن العلاقة فيها شخصية بلا وسيط، والأهداف فيها متعددة وشاملة، والتعاون في مثل هذه الجماعات من النوع البسيط التطوعي².

ومفهوم التعاون إجرائياً هو:

"التعاون في الإدارة المدرسية يعني تلك الظاهرة الإنسانية العقلانية التي تبدو في تفاعلات أسرة المدرسة، تعمل جنباً إلى جنب لتحقيق الأهداف والفعالية، والتعاون يظهر في الإدارة التي يسودها جو من العلاقات الإنسانية".

11-الثقة:

الثقة هي شعور الفرد بالأمان بخصوص شخص ما أو شيء ما، والثقة مفهوم أساس في نسق العلاقات الداخلية في المؤسسة والذاتية للفرد وكذلك في تخطيط إدارة الأفراد في المؤسسة ويرى البعض من المفكرين والباحثين أن الثقة هي أساس التعاون³.

والثقة يجب أن تنمو بين العاملين في أي مؤسسة وخاصة المدرسة، وتأتي من خلال: المصارحة، المشاركة، التعاون، الإيمان بأن التنازل والتضحية لصالح أحد الأطراف سيفيد الجميع وسيؤدي في النهاية إلى تحقيق مبدأ المساواة⁴.

1-- خالد بن حمدي الحميدي الحربي: أثر العلاقات الإنسانية على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية، من موقع:

http:// www.nauss.edu.sa /NAUSS/Arabic/ Menu/Library/sc Letter Research/Masters/y_15/04/2006,h 10:30,p32

²- نفس المرجع، ص 33.

³ -Henri Mahé :Ibid , p 81-82.

⁴ - صبحي العتيبي: تطور الفكر والأنشطة الإدارية ، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2002م، ص ص 77-78.

الإطار المنهجي للدراسة

والثقة إجرائيا هي: " الثقة هي شعور الفرد بالأمان والحرية في المدرسة، وأن لدوره أهمية لازمة لتحقيق الأهداف والغايات والفعالية، والثقة دليل على أن الإدارة المدرسية يسودها جو من العلاقات الإنسانية".

سابعا - الدراسات السابقة:

الدراسات السابقة أو المشابهة لها دور حيوي بالنسبة للبحوث، فهي تمد الباحث بالفروض وتوضح المفاهيم وتمكنه من اختيار الحقائق المتعلقة بموضوع البحث، وتمكن الباحث من وضع دراسته بين نتائج الدراسات السابقة، ويستطيع عن طريق المقارنات أن يكشف أوجه الاتفاق والاختلاف¹.

تعد الدراسات السابقة أو المشابهة الزاد العلمي للموضوعات التي يستمد منها الباحث تصورات وافتراضاته، فعلى الرغم من تنوع دراسات العلاقات الإنسانية بتنوع اهتمامات الباحثين ومتغيرات الزمان والمكان، فقد استطاع هذا التنوع أن يقدم رؤى علمية بارزة حول كثير من الموضوعات كالرضا الوظيفي والروح المعنوية والدافعية.

ونتعرض في هذا الجانب من البحث لنماذج من الدراسات الميدانية التي تم اختيارها على أساس أنها دراسات أجريت حول قضايا ترتبط بالعلاقات الإنسانية وأخرى ترتبط بالفعالية الإدارية والتنظيمية وهي دراسات انطلقت طبيعتها من النظريات العلمية لتصب في الواقع الاجتماعي العربي، وتساهم بما توصلت إليه من نتائج في إثراء بحثنا، حيث أن معرفة دور العلاقات الإنسانية في تحقيق فعالية الإدارة المدرسية هو هدف هذه الدراسة بمعرفة حقيقة اهتمام ومراعاة القائمون على الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية وعوامل تحقيقها والنتائج التي تنتهي إليها، واتضح بعد الإطلاع على هذه الدراسات السابقة أو المشابهة وجدنا أنها تنقسم بين المحلية والغير محلية وأن هناك أوجه تشابه واختلاف مع دراستنا، فمنها من تشترك في متغير العلاقات الإنسانية كالدراسة الأولى والثانية، أما الدراسة الثالثة تشترك مع دراستنا في موضوع البحث المتمثل في فعالية الإدارة المدرسية، أما الدراسة الرابعة تشترك في موضوع الفعالية².

¹حسين عبد الحميد رشوان: أصول البحث العلمي، (مرجع سابق)، ص 225.

²-أنظر الصفحة 25-26-27.

الإطار المنهجي للدراسة

حيث تناولنا الدراسات السابقة والمشابهة كآلاتي:

أ- عرض الدراسات، بتحديد عنوانها وإشكالياتها وفرضياتها وأهدافها ومنهجها وأدواتها المستخدمة ثم ذكر أهم نتائجها.

ب- تقويم الدراسات.

ج- توظيف الدراسات السابقة وذلك بتوضيح جوانب الاستفادة منها في هذه الدراسة.

1- دراسات غير محلية:

أ- الدراسة الأولى للباحث: خالد بن حمدي الحميدي الحربي بعنوان: «أثر العلاقات

الإنسانية على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية» (1424هـ-2003م)، المملكة العربية السعودية¹. وهي دراسة ميدانية، تدور إشكالياتها حول: ما مستوى العلاقات الإنسانية بين العاملين في الأجهزة الأمنية في جوازات منطقة الرياض وجوازات المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية؟ وتتدرج تحت هذا التساؤل تساؤلات فرعية جاءت بدلا من الفرضيات وهي:

*- ما مدى تأثير العلاقات الإنسانية في الأداء الوظيفي، وعلى العوامل المؤدية له كالدافعية والولاء الوظيفي، والمشاركة في صنع القرار لدى العاملين في الأجهزة الأمنية؟

*- إلى أي مدى تختلف العلاقات الإنسانية بين التنظيم الرسمي والغير الرسمي في الأجهزة الأمنية؟

*- إلى أي مدى تختلف العلاقات الإنسانية بين المدنيين والعسكريين داخل المنظمة الواحدة؟

*- إلى أي مدى يختلف تأثير العلاقات الإنسانية على الأداء باختلاف السمات الديمغرافية لأفراد الدراسة؟

وتهدف الدراسة إلى التعرف على تأثير العلاقات الإنسانية على الأداء الوظيفي وعلى المتغيرات الأخرى كالدافعية، ومعرفة الاختلاف الحقيقي في العلاقات الإنسانية بين العاملين في التنظيم الرسمي والغير رسمي في الأجهزة الأمنية وكذلك معرفة اختلاف العلاقات الإنسانية بين المدنيين والعسكريين من ناحية وداخل كل فئة من ناحية أخرى، ومعرفة مستوى تلك العلاقة وأيضا تحديد السمات الديمغرافية لأفراد الدراسة التي تؤثر على العلاقات الإنسانية في الأجهزة الأمنية، ومن ثم معرفة تأثيرها على الأداء.

¹ - خالد بن حمدي الحميدي الحربي: (مرجع سابق).

الإطار المنهجي للدراسة

واتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي في شقها الأول وفي شقها الآخر واعتمدت على العلاقات والفروق وفق المتغيرات الأساسية للدراسة، أما عن الأدوات استخدمت استمارة الاستبانة لجمع البيانات، وبالنسبة للعينة، فإن مجتمع البحث هم ضباط جوازات العاملين في منطقة الرياض والمنطقة الشرقية وعددهم 1250، ثم أخذ عينة بطريقة عشوائية بنسبة 15 % . وانقسمت هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول، الأول تناول مدخل للدراسة والفصل الثاني تضمن الإطار النظري حول العلاقات الإنسانية والأداء الوظيفي والدراسات السابقة ونبذة عن المديرية العامة للجوازات في المملكة العربية السعودية، أما الفصل الثالث فتناول الإطار المنهجي للدراسة. وتوصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى نتائج أهمها: وهي أن وجود علاقات طيبة بين العاملين تؤدي إلى زيادة الإنتاجية والأداء في العمل والولاء الوظيفي.

ب- الدراسة الثانية للباحث: أحمد إبراهيم أحمد بعنوان: «دور العلاقات الإنسانية في إنتاجية المدرسة-دراسة حالة» (1983-1985)، بالإسكندرية-مصر¹.
وهي دراسة ميدانية، تدور إشكالياتها حول: ما هو دور العلاقات الإنسانية في زيادة إنتاجية المدرسة؟

ويتفرع هذا التساؤل الرئيسي إلى أسئلة فرعية هي:

1. ما أسباب رضا مدير المدرسة عن العاملين معه داخل المدرسة من وجهة نظره؟
2. ما أسباب عدم رضا مدير المدرسة عن العاملين معه؟
3. ما أسباب رضا العاملين عن مدير المدرسة من وجهة نظرهم؟
4. ما أسباب عدم رضا العاملين عن مدير المدرسة؟
5. ما نوعية العلاقات الإنسانية بين مدير المدرسة وكافة العاملين معه؟
6. ما نوعية العلاقات التي تربط بين الفئات المختلفة داخل المدرسة؟
7. ما الأساليب التي يتبعها مدير المدرسة في إدارة وتنظيم مدرسته هل* التركيز على العلاقات الإنسانية.

¹ - أحمد إبراهيم أحمد: تحديث الإدارة التعليمية، الإسكندرية، مكتبة المعارف الحديثة، 1422هـ-2002م، ص ص ، 328-450.

الإطار المنهجي للدراسة

*التركيز على إنتاجية المدرسة.

*الموازنة بين العلاقات الإنسانية وإنتاجية المدرسة.

وتهدف هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على كيفية توفير المناخ المدرسي من حيث أسباب رضا مدير المدرسة عن العاملين معه وعدم رضاه من وجهة نظره، وتقليل الصراعات والإحباط في المواقف التعليمية، لرفع إنتاجية المستوى العلمي للتلاميذ وأداء أفضل للمدرسين والمديرين، بث الثقة بين العاملين في الحقل التعليمي والاحترام بينهم، زيادة الولاء والانتماء إشباع الحاجات، تنمية وتحسين العلاقات الإنسانية.

واستخدمت هذه الدراسة منهج دراسة الحالة، أما الأدوات استخدم الباحث الاستمارة والمقابلات الشخصية في ضوء هذه الاستمارة، وبالنسبة للعينة، فإنها تضم جميع العاملين بإحدى المدارس الثانوية بالإسكندرية، من مدير المدرسة ووكلاء ومدرسين وتلاميذ وعمال على مرحلتين: السنة الدراسية الأولى 1983-1984 والسنة الدراسية الثانية 1984-1985 علما أن مدير المدرسة هو الوحيد الذي تغير فقط، ونتيجة المدرسة في المرحلة الأولى بالنسبة للصف الأول ثانوي 90% وفي المرحلة الثانية كانت نتيجة الصف الثاني ثانوي 95,60%.

وبعد قيام الباحث بالدراسة انتهى إلى مقارنة الحالتين والخروج بالنتائج أهمها:

حسن التنظيم والمشاركة الفعالة لجميع العاملين في السنة الدراسية الثانية 1984-1985 وكذلك العلاقات الإنسانية طيبة بين إدارة المدرسة وجميع العاملين والمتابعة الجادة لإدارة المدرسة لجميع الأعمال، وكان المدير يتخذ موقفا حازما تجاه المعلمين والثقة التامة في العاملين بالمدرسة، ويقوم بتفويض كامل للوكلاء، ويحث بإصرار لبث روح التعاون بين العاملين ويستخدم أسلوب التفاهم والصراحة والمواجهة لحل المشكلات، والعلاقات الإنسانية كانت تظهر واضحة في تفويض السلطة، وكان المدير قدوة للآخرين في الحضور والغياب، وكان يجتمع إلى التلاميذ ليتعرف على مشكلاتهم الدراسية والاجتماعية، وكان يجلس إلى العمال ويتحدث معهم عن المشكلات التي تواجههم... الخ، أما بالنسبة لمدير السنة الدراسية الأولى 1983-1984 توصل الباحث إلى نتائج عكسية تماما لنتائج المرحلة الثانية.

الإطار المنهجي للدراسة

ج- الدراسة الثالثة للباحث: أحمد إبراهيم أحمد بعنوان: «نظرية ماك جريجور McGregor في الإدارة المدرسية-الفعالية والمقترحات دراسة تحليلية»¹.
وهذه الدراسة نظرية تقوم بتحليل أفكار ماك جريجور McGregor لنظريته x و y وذلك بطرح التساؤل التالي: كيف يمكن للمدير باستخدام نظرية ماك جريجور McGregor x و y وزيادة فعالية الإدارة المدرسية؟

ويتفرع عن هذا التساؤل تساؤلات فرعية هي:

1. ما فروض نظرية ماك جريجور في الإدارة المدرسية؟
2. ما فاعلية نظرية ماك جريجور في الإدارة المدرسية؟
3. ما أوجه النقد لنظرية ماك جريجور؟
4. ما التصور المستقبلي لزيادة فعالية الإدارة المدرسية في ضوء فكر ماك جريجور؟

واستخدمت هذه الدراسة المنهج التحليلي، وهي تهدف إلى:

- *الوقوف على الطبيعة النظرية لأفكار نظرية ماك جريجور x و y.
- *معرفة مدى صلاحية تطبيق نظرية ماك جريجور وفعاليتها في الإدارة المدرسية.
- *نقد نظريو ماك جريجور من خلال الإدارة المدرسية، ومعرفة مميزات وعيوب نظرية x ونظرية y .

*معالجة القصور الموجود في نظرية x و y وعرض نظرية z.

*تقديم تصور مستقبلي للإدارة المدرسية بغرض تحسين أداء وفعالية مدير المدرسة في ضوء نظرية ماك جريجور .

ومن النتائج التي توصل إليها الباحث من خلال هذه الدراسة التحليلية النظرية ما يلي:

قّم الباحث فروض كل من نظرية x ونظرية y ووجد أنها تتفق مع نظرية ماسلو Maslow وأرجيس C.Argyris و هيرزبيرج Hertzberg ، وتتمثل فروض نظرية x في : الإنسان حيوان بطبعه، شرير بطبيعته، العقاب محرك للإنسان، أهمية الفرد، العمل ليس له طعم (كره العمل)، التشاؤم.

1- أحمد إبراهيم أحمد: الجوانب السلوكية من الإدارة المدرسية، (مرجع سابق)، ص ص 1-40.

الإطار المنهجي للدراسة

أما فروض نظرية y تتمثل في: إشباع الحاجات الإنسانية عند الفرد، الإنسان خير بطبيعته الجوانب الإنسانية تدفع الفرد، الإنسان متعاون بطبعه، أهمية الجماعة، التفاوض. ووجد الباحث أن استخدام مدير المدرسة لنظرية y لماك جريجور يساعد المؤسسة للوصول إلى أهدافها وتكون أكثر مخرجات وأقل خسارة وتؤدي إلى سيادة مناخ من المشاركة والتعاون والاحترام بين أسرة المدرسة ووجود مستوى عالٍ لدافعية التلاميذ والولاء، والاتصالات المفتوحة والمحافظة على دفة العلاقات وإيجاد مناخ من العلاقات المتداخلة.

ويقترح الباحث ضرورة استخدام المدير لنظرية y لماك جريجور في الإدارة المدرسية كإستراتيجية في القيادة، فهي تعمل على زيادة خبراتهم في المهنة، فهذه الدراسة تدعو إلى أن يكون مدير المدرسة مرناً ويتفهم قدرات العاملين معه وطاقتهم وإمكاناتهم وتحفيزهم على العمل معا كجماعة تسعى لتحقيق هدف واحد في جو من التفاهم والتعاون والتجاوب لتحقيق الأهداف التعليمية التربوية، وأن يقوم مدير المدرسة بتفويض بعض صلاحياته للآخرين والاتصال بهم من خلال حسن الاستماع لمروؤسيه.

2- الدراسة المحلية:

أ- الدراسة الرابعة للباحث: صالح بن نوار بعنوان: «الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين» وهي دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لإنتاج العتاد الفلاحي مركب المحركات والجرارات بقسنطينة، (2004-2005)¹. ويتمثل التساؤل الرئيس لهذه الدراسة كالتالي: ما مدى اهتمام القائمين على المؤسسات الصناعية الجزائرية بالعوامل التي تزيد من فعالية الأداء لدى العمال خاصة تلك العوامل المرتبطة بالجوانب الإنسانية؟

وبالنسبة لمنهج الدراسة هو منهج وصفي، أما الأدوات المنهجية استخدمها الباحث الملاحظة والمقابلة مع المسؤولين الإداريين والاستشارة مع العمال، ولقد قَمَّ الباحث فرضية عامة وهي: "إن التنظيم المؤسسي الفعال ينطلق من الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية، على اعتبار أنها المحرك الأهم في تحقيق أهداف المؤسسة"

¹ صالح بن نوار: الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين، رسالة نيل شهادة دكتورا دولة في علم الاجتماع التسمية، غير منشورة، إشراف: أ.د/ الهاشمي لوكيا، معهد علم الاجتماع، جامعة قسنطينة، 2004-2005م.

الإطار المنهجي للدراسة

وتتدرج تحت هذه الفرضية، فرضيات جزئية هي:

- 1- كلما كانت العلاقات الإنسانية بين جميع أعضاء المؤسسة جيدة، كلما كان الأداء العام فعالاً.
 - 2- إن الانفتاح على الآخر عن طريق فتح قنوات الاتصال خصوصاً النازل منه يساهم في إحساس المرؤوس بأهميته داخل المؤسسة.
 - 3- يرتبط العاملون بالمؤسسة عندما يستشارون قبل اتخاذ القرارات الهامة والتي تعنيهم.
 - 4- كلما كان العامل راضياً على وضعه داخل المؤسسة، كلما اتصف أدائه بالفعالية العالية.
- وبالنسبة للعينة، فإن مجتمع البحث يقدر بـ 1760 عامل تم اختيار 125 عامل بطريقة عشوائية وهم الذين يمثلون عينة البحث.

وتوصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى نتائج أهمها:

- 1- تعتبر العلاقات الإنسانية الجيدة داخل التنظيمات الصناعية من بين أهم المحفزات التي تقود العامل إلى بذل جهد لإنجاح المؤسسة التي ينتمي إليها.
- 2- يعتبر الاتصال المفتوح من العوامل الرئيسية في إشاعة روح الجماعة لأنه يساعد العمال على إبداء آرائهم في المسائل التنظيمية التي تخصهم مما يزيد من دافعيتهم للعمل.
- 3- أغلب العمال المبحوثين مستثنين من عملية المشاركة في اتخاذ القرارات ولكن استجوب المبحوثون عن شعورهم إذا طلب منهم المشاركة في مناقشة القرارات التي ستتخذ أجابوا بأن ذلك سيسعدهم وسيدفعهم للعمل.
- 4- بالنسبة لرضا العاملين، بين المبحوثون أن الرضا غير مهم لأن رضاهم أو عدم رضاهم لا يعبر عن شيء، فعدم الرضا يعني عدم البقاء في المؤسسة وهذا أمر مستحيل لأن فرص العمل ليست متوفرة في أي مكان آخر.

3- تقييم الدراسات السابقة:

فبالنسبة للدراسة الأولى تتفق مع دراستنا في الهدف، وهي تزخر بإطار نظري ثري ومع ذلك فهي لا تخلو من نقائص:

- 1- الإشكالية: التساؤل الرئيسي لا يعكس موضوع الدراسة، فالموضوع يبين ضرورة قياس أثر العلاقات الإنسانية على الأداء الوظيفي، إلا أن التساؤل اهتم بقياس مستوى العلاقات الإنسانية

الإطار المنهجي للدراسة

بين العاملين فقط، ولم يذكر الأداء الوظيفي إلا في تساؤل فرعي وكان من الضروري أن يكون التساؤل الرئيسي هو الفرعي.

2- بالنسبة لمتغير الأداء الوظيفي لم يحدد كيفية قياسه.

3- العبارات التي استخدمها الباحث في محاور الاستبانة، معظمها لا تقيس الأداء بقدر ما تقيس العلاقات الإنسانية رغم أن موضوع الدراسة هو الأداء الوظيفي.

أما الدراسة الثانية فلقد جاءت لتسلط الضوء على أهمية العلاقات الإنسانية في المجال التربوي وبالخصوص المدرسة باعتبارها مؤسسة من المؤسسات التي تمارس التنمية الاجتماعية، فهذه الدراسة تتفق مع دراستنا في موضوع وهدف بحثنا.

ووضحت هذه الدراسة ضرورة تنمية العلاقات الإنسانية السليمة وخلق روح العمل الجماعي من خلال فهم الذات الإنسانية والمواءمة بين الاحتياجات الإنسانية ومتطلبات العمل التربوي.

بالنسبة للمنهج الذي حدده الباحث في البداية هو منهج دراسة الحالة لمدير في السنة الدراسية 1983-1984 ومدير آخر في السنة الدراسية الثانية 1984-1985 في نفس المدرسة ولم يذكر أنه سيستخدم منهاجاً آخر وهو المقارن، والذي ظهر في مرحلة التحليل الإحصائي للبيانات. بالنسبة للعينة من المفروض أن لا يطلق عليها الباحث باسم عينة، لأن مجتمع دراسته استجوب بالكامل، والعينة هي اختيار جزء من كل.

الدراسة الثالثة تتفق هذه الدراسة مع موضوع دراستنا في النتائج وموضوع البحث المتمثل في فعالية الإدارة المدرسية، كما أن نظرية ماك جريجور McGregor تعتبر من نظريات العلاقات الإنسانية وخاصة نظرية y.

ولهذه الدراسة أهمية كبيرة لأنها دراسة في حدود علم الباحث لا توجد دراسات أجريت على المستوى العربي في هذا المجال، وهذه الدراسة قد قامت بتكوين تصور شامل عن مدى إمكانية تطبيق أفكار ماك جريجور في الإدارة المدرسية، وكذلك تعرض الباحث لنظرية x و y لماك جريجور بطريقة تحليلية ونقد مفيد ومعالجة أوجه القصور فيها، كما قدمت مقترحات وتصورات مستقبلية للإدارة المدرسية لتطوير وتحسين أداء المدير في إدارة المدرسة.

أما الدراسة الرابعة فهي دراسة محلية ولها أهمية علمية لما أضافته من نتائج وخاصة توصلها لمؤشرات الفعالية تساعد المؤسسة على تحقيق فعاليتها وذلك حسب آراء المبحوثين من الإطارات الإدارية، وهذه الدراسة تختلف في موضوع الدراسة وهو الفعالية التنظيمية بينما دراستنا تدور حول الفعالية الإدارية كما أنها أيضا تمت في مؤسسة صناعية ومؤسستنا خدماتية ومع ذلك هناك بعضا من أهدافها تتفق وأهداف دراستنا، غير أن هناك بعض الملاحظات:

1- الإشكالية أو التساؤل لا يعكس العنوان، ففي العنوان يتحدث الباحث عن الفعالية التنظيمية بينما في التساؤل يتحدث عن فعالية الأداء رغم أن هناك فرق كبير بينهما، فالفعالية التنظيمية تتعلق بالتنظيم هل حقق أهدافه أم لا ولا تقاس بفعالية الأداء، لأن هناك عوامل عديدة تساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية.

4-توظيف الدراسات السابقة:

بالنسبة للدراسة الأولى ساعدت هذا البحث في الجانب النظري للعلاقات الإنسانية، حيث كانت منبعاً علمياً ثرياً، وكذلك ساعدت في مجالات :

- *تحديد الإشكالية وتحديد التساؤلات.
- *تحديد المفاهيم بالنسبة للعلاقات الإنسانية.
- *الاستفادة من بياناتها ونتائجها وطريقة تحليلها وأسلوبها العلمي.
- *استمارة هذه الدراسة.

أما الدراسة الثانية فلقد كان لها الدور الأساس في اختيار موضوع البحث فبعد الإطلاع عليها وقراءتها ارتأينا أن نقوم بهذه الدراسة في بلدنا الجزائر لمعرفة واقع العلاقات الإنسانية في مؤسساتنا التعليمية إضافة لدورها في تحقيق الفعالية الإدارية.

أما الدراسة الثالثة فتعتبر ذات أهمية في إطارها النظري وخاصة في طرح نظريات العلاقات الإنسانية، باعتبار ماك جريجور من رواد الفكر الإداري الإنساني، كما أفادت في تحديد المفاهيم بالنسبة للفعالية والإدارة المدرسية.

الإطار المنهجي للدراسة

أما الدراسة الرابعة فلها دور في دعوتها لإدراك الدور الفعال الذي تلعبه العلاقات الطيبة بين الأفراد في بلوغ الأهداف والوعي بالاتصال في كافة اتجاهاته الذي يساعد على تفهم الآخر فهذه الأهداف تنطبق مع أهداف دراستنا.