

العلاقات

النصوص المرجعية

- الأمر 02-97 المتعلق بعلاقات العمل المتمم للقانون 90-11 .
- الأمر 03-97 يحدد المدة القانونية للعمل .
- المرسوم 59-85 المحدد لبعض الواجبات للموظفين والأعوان العموميين .
- المرسوم 49-90 المتضمن القانون الأساسي الخاص بعمال قطاع التربية .
- القرار 778 المتعلق بنظام الجماعة التربوية في المؤسسات التعليمية والتكوينية .

1. تعريف العلاقات

يقوم مفهوم العلاقات الإنسانية على أساس أن الأفراد حينما كانوا في مواقع العمل يشكلون مجموعة من العلاقات بينهم كأفراد وبين مرؤوسهم والمسؤولين عنهم والمتعاملين معهم ، إن حالات عدم التوافق أو التكيف في جماعة ما ، ترجع في أساسها إلى اضطراب هذه العلاقات وعدم توازنها وتعاونها ، وأن اتزان هذه العلاقات وتعاونها وتوافقها يمثل أهمية ضرورية للعلاقات الإنسانية في التنظيمات الإدارية¹ .

2. أنواع العلاقات

العلاقات : نوعان

1.2. العلاقات الإنسانية

- وهي المبنية على مجموعة من المبادئ المتمثلة في :
- تفهم اهتمام ودوافع الآخرين والتماس الأعدار لهم .
 - الشعور العميق بالمسؤولية ، وتقدير كل فرد لأهميته في المجموعة .
 - احترام تدرج المسؤوليات .
 - معرفة المسؤول بالحالات الخاصة لمرؤوسه والاهتمام بمشاكلهم الشخصية ومساعدتهم على حلها ، وإشعارهم بالمشاركة (المرضى ، الحوادث) .
 - تقدير المرؤوس لدور المسؤول وواجبه وضرورة تنفيذ أوامره .
 - التجاوز عن الهفوات ، أو التنبيه إليها بحكمة ، وفي المكان والزمان المناسبين .
 - يتكفل كل واحد بمهامه حتى لا يكون عبئا على الآخرين ومعيقا لدورة التسيير .
 - يسعى الجميع لإثراء تكوينهم المعرفي والمهني .
 - اعتماد أسلوب الحوار والتشاور والمشاركة والافتتاح بعيدا عن التصلب والتعصب .
 - يتحلى الجميع بالتواضع والتسامح وحسن التعامل .
- تعتمد العلاقات الإنسانية على ضرورة تفهم حاجات الأفراد والجماعة وبالتالي العمل على إجراء التغييرات التي تتفق مع تلك الرغبات في حدود الأهداف العامة المقررة ، بحيث يسود تعاون وفهم مشترك بين كل من المسؤولين على الإدارة والعاملين على كافة مستوياتهم من أجل مردود أفضل ، غير أن العلاقات الإنسانية وحدها غير كافية بل تتعزز بالعلاقات المهنية التي تضمنها النصوص التشريعية والتنظيمية لتمتد هذه العلاقات وتنشيط المصالح التي تخضع لسلطة وينسق بينهما . فالمدبر تربطه علاقات مع كل الأطراف الفاعلة والمتعاملة مع المؤسسة ، وهي كثيرة ومقننة نذكر منها ما يلي :

¹ تعريف الدكتور أحمد إبراهيم أحمد "كتاب الإدارة التربوية والإشراف الفني" .
المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم

أ. نائب المدير للدراسات

باعتباره ذراع الأيمن بحكم مهامه وصلاحياته ويساعده في النشاطات الإدارية والتربوية ، كما ينبو عنه في حالات التعذر في جميع المهام ، باستثناء الأمر بالصرف . وعلى هذا الأساس يقدم هذا الأخير تقارير وعروض حال دورية عن النشاطات الجارية في المؤسسة .

كما تربط نائب المدير للدراسات علاقات عمل مع مقتصد المؤسسة في المجالين التربوي والبيداغوجي والمادي والمالي . وتربطه أيضا علاقات مع مستشاري التربية الذين يساعدونه في مختلف النشاطات الإدارية ، التربوية والبيداغوجية ، ويقدمون له تقارير يومية وعروض حال عن نشاطات الفاعلين في المؤسسة من التلاميذ والأساتذة .

كما أن لنائب المدير للدراسات علاقات مع التلاميذ وأوليائهم من خلال متابعة نشاطاتهم ونتاجهم المدرسية . وتبقى علاقاته مع الأساتذة وطيدة ومباشرة إذ يتابع نشاطاتهم التربوية ومواظبتهم في العمل وتنفيذ التوجيهات والتعليمات التربوية . أما علاقته بالسادة مفتشي التربية والتكوين ، فهي علاقة محدودة جدا تتمثل في تقديم معلومات عن الأساتذة ونشاطاتهم التربوية .

ب. المقتصد

علاقة متينة لكونه مساعده المباشر في تسيير المستخدمين العاملين تحت إشرافه وأعاون الخدمات ، كما تقدم له تقارير وعروض حال دورية في إطار ممارسة مهامه وصلاحيته . يعمل على توفير كل الظروف المادية والتعليمية والاجتماعية ومسك الحسابات وتأمين الهياكل وتوظيفها . كما يسهر على متابعة العمليات التقنية ، وهو عضو في المجالس الإدارية والبيداغوجية باستثناء الأقسام .

ولهذا الأخير علاقات بنائب المدير للدراسات ومستشاري التربية في المجالات التربوية والمالية ، وتحسين الظروف المادية والمعنوية التي يتم فيها تدرس التلاميذ وكذا الحياة الداخلية وصيانة المرافق التربوية والاجتماعية . وله أيضا علاقات بالأساتذة والتلاميذ كتوفير الإمكانيات والوسائل التعليمية . أما التلاميذ فتتمثل علاقاته بهم في متابعة حقوق التمدرس ، والمنح المدرسية ، والجمعية الثقافية والرياضية . أما علاقاته بالهيئات الاجتماعية والاقتصادية تتمثل في الصفقات وتمويل المؤسسة بمختلف المواد وكذا الحماية المدنية ، والمراقبة المالية والخزينة .

ج. المستشار في التربية

تتمثل علاقته بالمدير في النشاطات التربوية والبيداغوجية وتنظيم الحياة بالمؤسسة ، ومتابعة نشاطات التلاميذ ، ويقدم له تقارير وعروض حال دورية عن نشاطات التلاميذ والأساتذة . وله علاقة بنائب المدير للدراسات في المجالات التربوية والبيداغوجية والإدارية ، كما له علاقة بالمقتصد في تحسين الظروف المادية والمعنوية للتلاميذ ومحاربة الإغلاقات .

أما علاقته بالتلاميذ فتتجلى في متابعة مواظبتهم وسلوكهم ونتاجهم كما أن له علاقات بالأساتذة من حيث متابعة غيابات التلاميذ وفرض انضباطهم واستدعاء أوليائهم عند الطلب ، ورصد علاماتهم في الكشوف ، زيادة على هذا علاقاته اليومية المبنية على الاحترام المتبادل بين الطرفين .

وله أيضا علاقات بمساعدي التربية باعتبارهم أعوانه ومساعدوه في تأطير التلاميذ وتربيتهم ، وهم بدورهم يقومون بنشاطات تربوية ، وبيداغوجية وينسق معهم العمل ويبلغهم كل التعليمات والتوجيهات التي استقاهم من النصوص المعمول بها ومن تجربته الخاصة ، ويسهر كذلك على تكوينهم .

د. الأساتذة

تكنم في توفير الظروف الملائمة لعملهم ، في جو من التشاور والحوار ، والتعاون والتقدير المتبادل وترتكز علاقة المدير بهم في متابعة نشاطاتهم المختلفة وزياراتهم في الأقسام بغرض تكوينهم وتوجيههم . كما يساعدهم على حل مشاكلهم الخاصة ، وتجاوزها . وتتمتن أيضا من خلال المجالس والاجتماعات والاتصالات اليومية وجلسات التنسيق ؛ وللأساتذة علاقة مباشرة بنائب المدير للدراسات ، في النشاطات التربوية والبيداغوجية ، ونتاج التلاميذ ، والندوات الداخلية ، كما لهم علاقات بالمقتصد

المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم

تتجلى في توفير الإمكانات والوسائل التعليمية بما في ذلك القضايا المالية المختلفة . وتبقى علاقاتهم بمستشار التربية وطيدة ، تتمثل في متابعة التلاميذ ومواظبتهم على الدروس والنتائج المدرسية ، ومساعدتهم بإيداء رأيه في سلوكياتهم .

ولهم كذلك علاقات مع مساعدي التربية كونهم يساهمون في النشاطات التربوية والبيداغوجية والإدارية .

وللأساتذة علاقات يومية بالتلاميذ في تربيتهم وتعلمهم وتكوينهم وتنشيطهم . ويستعين هؤلاء الأساتذة بالأولياء في كل القضايا التربوية ، والتعليمية ، والسلوكية ، قصد إشراكهم في العملية التربوية وتحميلهم مسؤولياتهم تجاه أبنائهم .

ه. التلاميذ

يعتبر التلاميذ محور العملية التربوية ، إذ يجب الاهتمام بهم من حيث متابعة الدروس والمواظبة عليها وتهذيب سلوكياتهم ونظرا لهذه الأهمية ، يعمل المدير على تكثيف الاتصالات بهم وتحسيسهم بمدى حرصه على مصطلحتهم ، وتتجلى علاقته بهم من خلال مجالس الأقسام ونتائجهم المدرسية والنشاطات الثقافية المنظمة لصالحهم ، كما لهؤلاء التلاميذ علاقات بمستشار التربية ومساعدتي التربية تتجلى في المواظبة ، وحسن السلوك ، وتوفير الظروف المادية والمعنوية لهم .

كما لهم علاقات بالمقتصد من خلال المنح المدرسية والحقوق المثبتة على العائلات والجمعية الثقافية والرياضية .

كما لهم علاقات بالأساتذة في متابعة الدروس المنظمة لصالحهم والنتائج المدرسية المتعلقة بهم . وحسن السلوك وتبادل الاحترام والتقدير . وتبقى علاقاتهم وطيدة مع نائب المدير للدراسات ومدير المؤسسة والمتمثلة في التسجيلات ، وتوفير الظروف المادية والمعنوية ، وتنظيم مختلف الأنشطة الثقافية والرياضية .

و. جمعية الأولياء

تعتبر الجمعية همزة وصل بين المدرسة والأسرة وتتمثل علاقتها بالمؤسسة في دعمها المادي والمعنوي ، والمساهمة في حل بعض المشاكل بالمؤسسة . وفي ترقية جو العمل بها في إطار التنسيق والتشاور المستمرين .

ز. هيئة المفتشين

تتمثل علاقته بالسادة المفتشين من خلال متابعة نشاطات الأساتذة والإداريين ومراقبة ومتابعة أعمالهم مع توجيههم وتكوينهم ، مع السهر على تجسيد وترجمة إرشاداتهم وتوجيهاتهم . وينعكس مجهودهم بالفائدة على الأشخاص والمؤسسة في أن واحد .

ح. مديرية التربية

تعتبر مديرية التربية امتدادا طبيعيا لوزارة التربية وفي إطار اللامركزية الإدارية والمالية وعملية تتمثل علاقاته بها في تنفيذ التعليمات الصادرة عن مصالحها ، مع مراعاة احترام الرزنامة الإدارية ، وتقديم الأعمال في آجالها هذا ويكون الاتصال بالهيئات والسلطات خارج القطاع ، عن طريقهما .

ط. النقابة

علاقاته بالفرع النقابي ، صاحب التمثيل القانوني للموظفين والعمال بالمؤسسة ، والتي لها حق الممارسة النقابية في القضايا الاجتماعية والمهنية تقتضي منه توفير كل الظروف المادية والمعنوية وتقديم التسهيلات اللازمة لممارسة نشاطها طبقا للقانون .

وفي الختام نستطيع أن نقول أن العلاقات الإنسانية والمهنية تكتسي أهمية بالغة في مجال تسيير المؤسسات التربوية ، والمسير البارِع هو الذي يسهر على بناء وتنمية العلاقات بين الفاعلين والشركاء

يخلق جو تسوده المحبة والتعاون والانسجام . والمجالس البيداغوجية والتربوية والإدارية إلى جانب مهامها الإنسانية فهي عبارة عن خلايا هامة ومجال خصب لتوطيد هذه العلاقات وإرساء أسسها .

2.2 العلاقات السلمية

تحكم النصوص التشريعية والتنظيمية العلاقات المهنية والسلمية في إطار العمل داخل المؤسسة وخارجها منها :

العلاقات الداخلية التي تربط بين الأطراف الفاعلة ، تبدأ بالتلميذ وتتصاعد تبعا للسلم الإداري والوظائف إلى أن تنتهي بمدير المؤسسة . ونفس السلم التصاعدي ينطبق مع عمال الصيانة والخدمات إذ تتم علاقاتهم حتما مع المقنن قبل إبلاغها إلى المدير وأيضا بالنسبة للتلميذ مرورا بمستشار التربية إلى نائب المدير ثم المدير .

وهكذا فالأساتذة أيضا يتعاملون مع نائب المدير مباشرة وعن طريقه إلى مدير المؤسسة . أما بالنسبة للعلاقات المهنية الخارجية ، فهي بدورها تمر عن طريق رئيس المؤسسة باعتباره المسؤول الأول عن تسيير المؤسسة ويمثلها في الخارج . فعليه يجب أن تمر كل المراسلات الإدارية والاتصالات الخاصة بالموظفين والإداريين والعمال يتولاها مديرا رأيه فيها ، وعن طريقه تبلغ إلى مختلف المصالح بمديرية التربية .

كما يحترم هو الآخر السلم التصاعدي مع المصالح الخارجية عن طريق مديرية التربية ومصالحها ، باعتبارها الممثلة لوزارة التربية الوطنية باستثناء المصالح الحيوية والضرورية كالحماية المدنية ، ومصالح الصحة المدرسية ، الوقاية الصحية ، المراقبة المالية ، الدواوين التابعة لوزارة التربية وتعاقدية الحوادث المدرسية ، وبعض المصالح المتعاملة مع المؤسسة و المؤهلة قانونا . وهذا لا يعني منع إقامة علاقات حسنة مع السلطات المحلية والهيئات الرسمية التي تساعد المؤسسة .

3. أهمية العلاقات

تكتسي العلاقات الإنسانية والمهنية أهمية كبيرة في حياة المؤسسة التربوية خاصة في السنوات الأخيرة ، التي تميزت بتحويلات وتغيرات وإصلاحات هامة ، حيث انتقل التسيير من مفهوم الإدارة بأساليبها التقليدية إلى مفهوم القيادة ، إذ أصبح العمل جماعيا ، بأسلوب الحوار والتشاور مع الشركاء الفاعلين بالمؤسسة التعليمية ، وبغرض تأصيل وتكريس الديمقراطية في مجال التسيير . فالمؤسسة التعليمية أكثر تأهيلا من غيرها بحكم طبيعتها ودورها ومستواها ، أفضل مكان لازدهار هذه المثل والقيم لخدمة الصالح العام .

أدرك المهتمون بالإدارة أهمية العلاقات فأولاهها عناية فائقة . وبرز في أواخر الثلاثينات والأربعينات اتجاه جعل من العلاقات الإنسانية أساس نجاح الإدارة عامة والمدرسة خاصة وأن شعار هذا الاتجاه (رضا الفرد تحقق كفاءة العمل) . مع التأكيد على أن الإدارة في جوهرها تبدأ بالإنسان وتنتهي به ولا بد لنجاح ممارستها في معرفة هذا الإنسان ومراعاة دوره وتدرسه مزاجه ، وميوله ، ودوافعه ، وحاجاته مع العلم بأن التنظيم ليس في تصميم الهياكل وتحديد المسؤوليات بقدر ما يهتم ببناء العلاقات بين الأفراد وتلبية حاجاتهم وتحفيزهم .

إن تمييز المؤسسة التعليمية عن غيرها بكثرة العنصر البشري وتنوع فئاته وتشعب الأهداف والاهتمامات ، فهي تضم الموظفين الإداريين والأساتذة والأعوان والتلاميذ ، وتتصل بالأولياء ، كما تنفتح على المحيط الاجتماعي والاقتصادي والثقافي . وتعمل المؤسسة التعليمية على توظيف الطاقات البشرية المتوفرة لديها عن طريق تنظيم تسييرها وفق المواقيت والبرامج .

وهذا يشعب من مهامها لتحقيق الحلول التوافقية لإرضاء كل الفئات . وتستجيب لكل الاهتمامات ، أضف إلى ذلك التنوع وتباين التكوين لهذه الفئات واختلاف مستوياتها التربوية والنفسية والفكرية والاجتماعية ، وهذه العوامل مجتمعة تعقد العلاقات في المؤسسات التعليمية . من دون شك تصعب معالجة هذه الحساسيات وإقامة علاقات بين أفرادها .

يجب على مسؤولي المؤسسات التعليمية والعاملين فيها أن يدركوا أنهم أعضاء في أسرة واحدة ، وأن اختلاف فئاتهم وأمزجتهم ومستواهم لا يشكل نقصاً بقدر ما هو حافز للتكامل وتضافر الجهود للوصول إلى ازدهار المؤسسة ونجاحها في مهمتها النبيلة . ولن يتحقق هذا إلا إذا احترمت كل واحد منهم المبادئ التي يحتمها العمل الجماعي ضمن الفريق وتتمثل المبادئ فيما يلي :

♦ يسهر المدير على التوجيه والإرشاد ، إلا أن هذا ينبغي ألا يغويه بالتعالي على الموظفين والإداريين والأساتذة ومحاولة السيطرة عليهم ، بل يجب أن يعاملهم معاملة حسنة ، لهم نفس الحقوق التي له وعليهم نفس الواجبات التي عليه ، ويجب أن تكون العلاقة التي تربطه بهم متينة .

♦ يؤدي المدير مسؤولية على أساس مهني ، ويرتفع عن الأمور الشخصية ويقوم أعمال الأفراد وتصرفاتهم بمقياس موضوعي .

- ♦ يسود العلاقات روح التعاون والتشاور والانسجام والتكامل .
- ♦ فهم اهتمام ودوافع الآخرين والتماس الأعذار لهم .
- ♦ احترام الرأي والرأي الآخر ولو كان مخالفاً .
- ♦ الشعور العميق بثقل المسؤولية وتقدير كل فرد وأهميته في المجموعة .
- ♦ احترام تدرج المسؤوليات .
- ♦ التكفل بشؤون المرؤوسين والاهتمام بها وتقديم يد العون على حلها .
- ♦ تقدير المرؤوس لدور الرئيس وواجبه وضرورة تنفيذ أوامره .
- ♦ التجاوز عن الهفوات أو التنبيه إليها بحكمة وفي المكان والزمان المناسبين .
- ♦ يتكفل كل واحد بمهامه حتى لا يكون عبئاً على الآخرين .
- ♦ العمل من أجل رفع مستوى الأداء وتحسين المردود .
- ♦ المزيد من التكوين وتعميقه في مجال الاختصاص والتشريع لمعرفة الحقوق والواجبات .
- ♦ اعتماد أسلوب الحوار والتشاور والمشاركة مع الاقتناع بعيداً عن التصلب والعنف .
- ♦ يتحلى كل عضو في الفريق بالتواضع . وخفض الجانب والتسامح والمعاملة بالحسنى .