



جامعة عبد الحميد
بن باديس مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التسيير

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
التخصص: اقتصاد و تسيير المؤسسات

تأثير العلاقات الإنسانية على أداء العاملين بروضه الأطفال.
روضه السلام نموذجا.

تحت إشراف الأستاذة:
مواعي بحرية

مقدمة من طرف الطالبة:
بالاطرش سليمة

السنة الجامعية:

2022/2021

كلمة شكر

قبل كل شيء، أحمد الله و أشكره على توفيقه لي، ثم أشكر كل
من ساعدني على إنجاز هذا العمل المتواضع من بعيد أو
من قريب.

شكري الخاص إلى الأستاذة موعدي بحرية لصبرها و ثقتها بي.

إهداء

أهدي هذا العمل البسيط للغاية مقارنة لأهمية الموضوع إلى
الوالدين أدخلهم الله فسيح جنازه، إلى كل طاقم روضة
السلام، إلى كل أعضاء جمعية الإحسان، إلى كل أعضاء جمعية
أصدقاء المريض و إلى كل من كان سببا في مواطة
مشواري الدراسي.

الفهرس

الفهرس

الإهداء

كلمة شكر

قائمة الأشكال والجداول

ملخص

02 مقدمة عامة

الجانب النظري

الفصل الأول: العلاقات الإنسانية

06 تمهيد

07 المبحث الأول: مفهوم العلاقات الإنسانية و تطورها التاريخي .

07 المطلب الأول: ماهية العلاقات الإنسانية.....

08 المطلب الثاني: التطور التاريخي للعلاقات الإنسانية.....

09 المطلب الثالث: أهمية دراسة العلاقات الإنسانية وأهدافها.....

10 المبحث الثاني: نظريات العلاقات الإنسانية.

10 المطلب الأول: نظرية ألتون مايو و بحوث لجنة العلاقات الإنسانية للويد وارنر.....

11 المطلب الثاني: الاتجاه التفاعلي.....

12 المطلب الثالث: اتجاه التصميم التنظيمي.....

13 المبحث الثالث: الدعائم الأساسية للعلاقات الإنسانية.....

13 المطلب الأول: أخلاقيات العمل.....

17 المطلب الثاني: الاتصال التنظيمي الفعال.....

23 المطلب الثالث: القيادة التنظيمية.....

27 خلاصة.....

الفصل الثاني: الأداء الوظيفي

28 تمهيد.....

29 المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي.....

29 المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي.....

31 المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الأداء.....

33 المطلب الثالث: أثر الرضا والحوافز على الأداء الوظيفي.....

36 المبحث الثاني: تقييم الأداء.....

36 المطلب الأول: مفهوم و أهداف تقييم الأداء.....

38 المطلب الثاني: الطرق الحديثة لتقييم الأداء.....

39	المطلب الثالث: تقييم الأداء من وجهة نظر العملاء.....
41	المبحث الثالث: أثر العلاقات الإنسانية على الأداء الوظيفي في المؤسسات التربوية.....
41	المطلب الأول: دور العلاقات الإنسانية في تحسين الأداء.....
42	المطلب الثاني: أثر العلاقات الإنسانية في الأداء التربوي للمنظمات التربوية التعليمية.....
43	المطلب الثالث: أثر العلاقات الإنسانية في الأداء التربوي لرياض الأطفال.....
45	خلاصة.....

الفصل الثالث: دراسة ميدانية

46	المبحث الأول: تقديم الروضة.....
46	المطلب الأول: التعريف بالروضة ونشأتها.....
49	المطلب الثاني: صفات و مبادئ أفراد الروضة.....
50	المطلب الثالث: مبادئ العلاقات الإنسانية بين المعلمة و الطفل
52	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.....
52	المطلب الأول: منهجية الدراسة.....
53	المطلب الثاني: مجتمع البحث و عينته
55	المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات.....
58	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة.....
58	المطلب الأول: نتائج المقابلة و الاستبيان.....
62	المطلب الثاني: تحليل النتائج.....
62	المطلب الثالث: اختبار صحة فرضية البحث
64	الخاتمة.....
67	قائمة المراجع.....

الملاحق

قائمة الأشكال و الحدود

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
15	أساليب ووسائل الاتصال	1-1
16	أنواع الاتصال الوظيفي	1-2
17	معوقات الاتصال الوظيفي	1-3
18	مهارات الاتصال الفعال	1-4
49	الهيكل التنظيمي للروضة	2

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
9	توزيع مجتمع الدراسة من حيث أولياء أطفال الروضة	1-1
10	توزيع عينة الدراسة من حيث أولياء أطفال	1-2
10	وصف أفراد العينة حسب متغير الجنس	1-3
10	وصف أفراد العينة حسب متغير السن	1-4
11	وصف أفراد العينة حسب متغير المستوى العلمي	1-5
13	عدد الاستبيانات الصالحة من عينة الدراسة	1-6
14	بيئة الروضة الآمنة	1-7
17	الاتصال الفعال بين الاولياء و طاقم الروضة	1-8
17	تعزيز القيم لدى الطفل	1-9
18	المهارات المكتسبة	1-10

مقدمة

عرض عام لموضوع البحث

تعتبر المنظمة نسقا اجتماعيا مفتوحا يضم موارد بشرية و مادية و فنية تعمل على تحقيق أهدافها، كما تعتبر أيضا مجالا لتفاعل الأفراد فيما بينهم و تبادل المعلومات ضمن نسق تنظيمي معين، و ذلك مع الأخذ بعين الاعتبار اختلاف المنظمات حسب النشاط و الحجم و الطبيعة و الأهداف.

تعتبر العلاقات الإنسانية شكلا من أشكال التنظيم غير الرسمي داخل التنظيم، بحيث يحمل أفرادها آمالا و طموحات و أهدافا يريدون إشباعها و تحقيقها، إذ تهتم العلاقات الإنسانية بخلق جو من الثقة و الاحترام المتبادل بين الأفراد كي تتحول المنظمة من مجرد رمز للريح المادي و الاستغلال إلى بيئة إنسانية تضع في اعتبارها حاجات العاملين و ميولهم مما يمس أحد الجوانب الحيوية داخل كل منظمة و هو الأداء الذي يعتبر بمثابة الثمرة الصافية للجهود التي يبذلها العامل اتجاه عمله ساعيا بذلك لتقديم أداء جيد يمكن اعتماده كمؤشر عند تقييم أداء المنظمة ككل.

و نظرا لما للاداء من أهمية بالغة، فإن أغلب المنظمات تهتم بمتابعته و مراقبته و قياسه بصورة أكثر من الاهتمام بأي هدف آخر، وهذا لمعرفة مدى كفاءة و فعالية العمل بالمنظمة.

الإشكالية

لقد اقترن ظهور الدراسات المرتبطة بالعلاقات الإنسانية في بداية الأمر في المجال الصناعي، ثم ما لبثت أن امتدت إلى المجال التربوي و التعليمي بحيث اكتسبت أهمية خاصة باعتبار أن البشر هم مدخلات التعليم كما أنهم أهم مخرجاته، بل يمكن تقويم كل مخرجات العملية التعليمية من منظور إنساني.

و رياض الأطفال هي ضمن المنظمات التربوية التي تتأثر بشكل كبير بالمظاهر السلبية لتدني مستوى العلاقات الإنسانية بين المربين و العاملات و الإدارة فيها، و هذا له انعكاسات على العملية التربوية و على شخصية الأطفال و أدائهم بشكل كبير.

من خلال ما سبق يمكن صياغة إشكالية الدراسة في التساؤل العام التالي:

▪ هل تؤثر العلاقات الإنسانية على أداء العاملين برياض الأطفال عامة و بروضة السلام خاصة؟

كما يتفرع عن هذا التساؤل العام تساؤل فرعي:

- ما هي أهمية العلاقات الإنسانية داخل المؤسسات، وما هي دعائمها الأساسية؟
- ما هو أثر العلاقات الإنسانية على الأداء الوظيفي في المؤسسات التربوية؟
- ما مستوى أداء روضة السلام و ما تأثيره على التحصيل العلمي للأطفال من خلال تقييم الأولياء ؟

فرضية الدراسة

تؤثر العلاقات الإنسانية الإيجابية على تحسين أداء العاملين بروضة السلام ومن ثمة رفع مستوى الأطفال وذلك من وجهة نظر الأولياء.
أهمية الدراسة:

إن أهمية مرحلة الطفولة المبكرة هي التي دفعت الباحثة لتناول موضوع العلاقات الانسانية وأثرها على تحسين الاداء الوظيفي ، فصناعة الأجيال ورجال المستقبل تبدأ من هذه المرحلة؛ وقد بدا واضحا في أن رعاية وتربية الأطفال هو أفضل استثمار يمكن لأي دولة أن ترعاه، فلم يسبق لأي دولة من دول العالم أن حققت انتقالا مفاجئا إلى مرحلة التنمية المجدية دون قيامها باستثمار أفضل في رعاية وتربية أطفالها.

أهداف الدراسة:

تعمل هذه الدراسة على محاولة بلوغ الأهداف التالية:

- ابراز أهمية العلاقات الانسانية الايجابية في مرحلة رياض الاطفال وتأثيرها على تربية الجيل الصاعد.
- التعرف على مدى تأثير العلاقات الانسانية الايجابية في استمرارية المنظمة بالرغم من العراقيل الموجودة .
- تسليط الضوء على اهمية رفع مستوى أداء رياض الاطفال بمدينة مستغانم.
- ايجاد آليات للرفع من مستوى هذا النوع من المؤسسات التربوية وإعطائها قيمتها الحقيقية.
- التعرف على تقييم اولياء الاطفال في اداء فريق روضة السلام بمدينة مستغانم.
- الكشف عن مدى تأثير العلاقات الإنسانية على أداء العاملين بروضة السلام من خلال تقييم الأولياء

دوافع اختيار الموضوع:

هناك دوافع ذاتية لاختيار هذا الموضوع وهي كوني من بين مؤسسي هذه روضة السلام وكذلك وجود طموحات لدى طاقم الروضة بالانتقال التربوي من مرحلة الروضة إلى المرحلة الابتدائية ثم إلى المراحل التعليمية المتوسطة والثانوية؛ فتجربة الروضة وسمعتها تدفع بها إلى البحث عن الجودة والامتياز في كل المراحل وهذا لإرضاء العملاء والحفاظ على ثقتهم.

الحدود المكانية والزمانية:

الحدود الزمنية: شمل بداية البحث في الفصل الثاني من العام الدراسي 2017/2018، ثم تأخر استكمال البحث الى غاية 2021/2022 وذلك لظروف خاصة بالباحثة.

الحدود المكاني: اقتصر البحث الحالي على مركز لاستقبال الطفولة الصغيرة روضة "السلام" بمدينة مستغانم

الحدود البشرية: اقتصر هذا البحث على طاقم الروضة (مربيات و عمال) و على أولياء الأطفال

الحدود الموضوعية: يقتصر هذا البحث على معرفة مدى تأثير العلاقات الانسانية على تحسين الاداء الوظيفي من خلال تقييم اولياء الاطفال.

مصطلحات الدراسة:

- العلاقات الانسانية: يطلق لفظ "علاقات إنسانية " على التداخل الذي يتم بين الافراد و هم في شكل مجموعات في أي مجال، سواء كان في مجال الأعمال أو الحكومة أو في السياسة أو في الدراسة أو في المنزل؛ و إذا كنا بصدد مناقشة العلاقات الانسانية في محيط العمل فانه يمكن تعريفها بأنها ذلك الميدان من الإدارة الذي يهدف الى التكامل بين الأفراد في محيط العمل بالشكل الذي يدفعهم و يحفزهم الى العمل بانتاجية و بتعاون، مع حصولهم على اشباع حاجاتهم الطبيعية و النفسية و الاجتماعية.¹
- الأداء: هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات و إدراك الدور أو المهام و بالتالي فهو يشير إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.²
- رياض الأطفال: هي منظمة تربوية تسعى لتحقيق التنمية الشاملة لأطفال ما قبل مرحلة التعليم الابتدائي و تهيئتهم للالتحاق بها.

الدراسات السابقة:

نظراً لندرة الدراسات السابقة في مجال العلاقات الانسانية و اثرها على الاداء الوظيفي في رياض الاطفال اضطررنا لذكر بعض الدراسات الخاصة بالمجال التربوي كالمدراس.

- 1- أجرى كولسريشثها و باتيل و سنقه (Kulsreshthha, Patal, Singh, 2012) دراسة هدفت إلى التعرف على أثر العلاقات الإنسانية في المؤسسة المدرسية. و استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، حيث تكونت عينة الدراسة من (50) معلماً من (10) مدارس مختلفة من منطقة أحمدأباد تم اختيارها بالطريقة القصدية، و تم إعداد استبانة احتوت على (7) أسئلة وزعت على عينة الدراسة ليجيبوا عليها كتابياً، و قد أظهرت النتائج بأن العلاقات الإنسانية الإيجابية بين الطالب و المعلم، و بين المعلم و مدير المدرسة و بين الكادر التدريسي و الكادر الغير تدريسي و بين الإداري و مدير المدرسة و أدى إلى إيجاد بيئة مدرسية صحية و قوية.

- صلاح الشناوي، إدارة الأفراد و العلاقات الانسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، مصر، 1999م ص: 497.¹
- محمد سعيد سلطان، السلوك الانساني في المنظمات، دارالجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2002م، ص: 219.²

2- وهدفت دراسة درادكة (2019) إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة إربد لمبادئ العلاقات الإنسانية و علاقتها بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر المعلمين، و تم تطوير أداتي الدراسة الأولى المتعلقة بممارسة العلاقات الإنسانية، الثانية المتعلقة بالأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية، وتمّ تطبيقهما على عينة عشوائية تكونت من (348) معلماً و معلمة، و قد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في إربد لمبادئ العلاقات الإنسانية ككل مرتفعة، و وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات أفراد العينة على فقرات أداة الدراسة المتعلقة بممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة إربد لمبادئ العلاقات الإنسانية ككل.

3- هدفت دراسة غادة صالح (2020) إلى قياس مستوى ممارسة مديرات رياض الأطفال في محافظة العاصمة عمان للذكاء العاطفي و علاقتة بمستوى العلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمات، و قد استُخدم منهج البحث الوصفي الارتباطي و استُخدمت الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات. وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمات رياض الأطفال في محافظة العاصمة عمان، وبلغت عينة الدراسة (345) معلمة، و توصلت النتائج إلى أن مستوى ممارسة مديرات رياض الأطفال للذكاء العاطفي كانت بمستوى مرتفع و مستوى ممارسة العلاقات الإنسانية مرتفعة أيضاً، كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية و وجود ارتباط كبير دال إحصائياً بين مستوى الذكاء العاطفي و مستوى ممارسة العلاقات الإنسانية، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى ممارسة الذكاء العاطفي و لمستوى ممارسة العلاقات الإنسانية تُعزى لمتغيرات التخصص، المؤهل العلمي، و سنوات الخدمة.

تقترب هذه الدراسات من البحث الذي قمنا به، من حيث تطرقها إلى أهمية العلاقات الإنسانية و أثرها على أداء العاملين بالقطاع التربوي. كما نسعى من خلال هذا البحث على تسليط الضوء على مؤسسات رياض الأطفال في الجزائر و خاصة في مستغانم و ترقية هذا القطاع إلى أعلى مستوى. المنهج وأدوات الدراسة:

تم إعداد هذا البحث بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدم المنهج الوصفي عند التطرق للفصلين الأول و الثاني من أجل البحث عن الحثيات الأدبية لموضوع الدراسة، أما الجانب التطبيقي فتم إعداده من خلال الإعتقاد على الجانب التحليلي و ذلك عند صياغة استنتاجاته العلمية و معالجة اشكالية الدراسة و تحليل النتائج المتوصل إليها.

أما من حيث الأدوات المستخدمة في البحث، استخدمت الباحثة آدتين هامتين هما المقابلة و الاستبيان و سيتم توضيح ذلك في الدراسة الميدانية.

تقديم خطة البحث:

لقد تناولت هذه الدراسة ثلاث فصول سبقتها مقدمة بحيث تناول الفصل الأول مفهوم العلاقات الإنسانية و تطورها التاريخي، و نظرياتها، و الدعائم الأساسية، أما الفصل الثاني فقد تم التطرق للأداء الوظيفي بحسب الأدبيات النظرية التي عالجت هذا الموضوع، في حين خصص الفصل الثالث لدراسة تطبيقية تم من خلالها محاولة اسقاط ما تم تناوله من الجانب النظري على التطبيقي.

الفصل الأول

العلاقات الإنسانية

تمهيد:

لعل دراسة العلاقات الإنسانية والبحث في أمورها ليس بالموضوع الجديد، فالمتصفح لكتب التاريخ والدراسات الاجتماعية والفلسفية يجد أن كثيرا من المؤلفين والباحثين والكتاب قد صنعوا وبحثوا شؤون الروابط الإنسانية الاجتماعية منذ الماضي السحيق، فلقد قام فلاسفة الإغريق والرومان العرب وغيرهم بإمداد الفكر الإنساني بذخائر نفيسة في هذه الناحية من المعرفة، وإن كانت اهتمامات مثل هذه الدراسات في الماضي تختلف عما يجري في المجتمعات الحديثة.

ولعلنا نحن الآن في هذا العصر أكثر ما نكون في حاجة لهذه العلاقات الإنسانية، والتي تعتمد على تفهم حاجات الفرد والجماعة، وبالتالي تسعى من خلال ذلك إلى إشباع تلك الحاجات الفردية في ضوء الأهداف العامة؛ فالعلاقات الإنسانية تركز على العنصر البشري أكثر من التركيز على الجوانب المادية، كما تعمل على إثارة الدوافع الفردية في جو يسوده التفاهم والثقة المتبادلة، فرضا الأفراد وارتياحهم في أعمالهم إنما هو نتيجة للشعور بالتقدير والانتماء والمشاركة، بالإضافة إلى ذلك تفهم لقدرات الأفراد وطاقاتهم وظروفهم وحاجاتهم واستخدام كل هذه العوامل لتحفيزهم على العمل.

سنتناول هذا الفصل من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: مفهوم العلاقات الإنسانية وتطورها التاريخي

المبحث الثاني: نظريات العلاقات الإنسانية

المبحث الثالث: الدعائم الأساسية للعلاقات الإنسانية

الفصل الأول العلاقات الإنسانية

المبحث الأول: مفهوم العلاقات الإنسانية وتطورها التاريخي

إن العلاقات الإنسانية هي الجانب المشرق في أي حضارة من الحضارات، لأنها عماد التقدم في شتى المجالات من خلال تطور طرق وفنون الإنتاج وزيادة مستوياته، باعتبار أن العلاقات الإنسانية تشمل الدوافع المعنوية لزيادة الإنتاج؛ وتعتبر نظرية العلاقات الإنسانية من أهم النظريات المعاصرة في الإدارة، وذلك نظرا للمكانة المرموقة التي تعطيها للأفراد الذين يمكن وصفهم بأنهم الخلية الحية لأي تنظيم.

المطلب الأول: ماهية العلاقات الإنسانية

من التعاريف الشائعة للعلاقات الإنسانية تعريف كيث ديفز: "إن العلاقات الإنسانية عبارة عن مجموعة من الاتجاهات التي تهدف إلى تطوير العمل الجماعي داخل المنشآت عن طريق تجميع الجهود والمواهب البشرية، ومحاولة خلق نوع من التكامل بينها في جو يحفز على العمل التعاوني المنتج وتشعر فيه الجموع العاملة بالراحة والرضا: اقتصاديا، نفسيا واجتماعيا".¹

"ويرى سكوت وليم: إن العلاقات الإنسانية تشير إلى عمليات تحفيز الأفراد في موقف معين بشكل فعال يؤدي إلى الوصول إلى توازن في الأهداف يعطي المزيد من الرضا الإنساني، كما يساعد على تحقيق مطالب المشروع".²

"أما سالتونستال : العلاقات الإنسانية هي دراسة الأفراد أثناء العمل (وليس منفصلين) وإنما كأعضاء في مجموعات عمل غير رسمية، الأفراد كمديرين، والأفراد كأعضاء في النقابات، والأفراد كأعضاء في مشروعات ذات أهداف اقتصادية".³

"ونظرا للتعقيدات التي تتسم بها العلاقات بين الأفراد بحيث يعملون معا نحو تحقيق هدف أو أهداف مشتركة، ولكي تقود الإدارة الأفراد بطريقة فعالة فإنه يتحتم عليها أن تتفهم هذه العلاقات بين الأفراد وأن تعرف كيف تُكوّن منهم فريقا متعاوننا يستطيع أن يحقق أقصى درجة من الإنتاجية؛ كما يجب على الإدارة أن توجد التوازن الصحيح بين حاجات الأفراد من ناحية وحاجات المشروع من ناحية أخرى.

ويساعد التفهم العميق للعلاقات الإنسانية الإدارة على تحقيق ذلك".⁴

¹- محمد الصبري، السلوك الإداري "العلاقات الإنسانية"، الطبعة الأولى، دار الوفاء لنديا، الاسكندرية، مصر، 2007م، ص: 11.

²- بونوة علي، العلاقات الإنسانية وأثرها على الرضا الوظيفي، أطروحة دكتوراة في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر، 2016م، ص: 56.

³- صلاح الشنون، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، مصر، 1999م، ص: 498.

⁴- مرجع و موضوع نفسهما.

الفصل الأول

العلاقات الإنسانية

ويمكن تلخيص التعريفات السابقة للعلاقات الإنسانية والقول بأنها الأساليب والوسائل السلوكية التي يمكن عن طريقها استثارة دافعية العاملين وحفزهم على المزيد من العمل المثمر المنتج.

المطلب الثاني: التطور التاريخي للعلاقات الإنسانية

"برغم أن الروابط الإنسانية وجدت منذ بداية الحياة الإنسانية إلا أن إتباع الأسلوب العلمي في التعامل مع الأفراد في محيط العمل يعتبر حديث العهد ولم يستخدم اصطلاح "العلاقات الإنسانية" في الأعمال إلا قبل سنة 1940 بقليل.¹

"كان الأفراد في الماضي يعملون منفردين أو في مجموعات صغيرة، مما جعل علاقاتهم في محيط العمل بسيطة ويمكن تناولتها بسهولة، ولقد كان الجري وراء لقمة العيش بل كانت المعيشة على حد الكفاف، هي الهدف اليومي للأفراد مما جعلهم لا يفكرون في أي شيء آخر؛ وكانت القاعدة أن يعمل الأفراد منذ شروق الشمس حتى غروبها."²

"ثم جاءت الثورة الصناعية في النصف الثاني من القرن الثامن عشر، وتميزت بوجود علاقة بين صاحب العمل من ناحية والمواد التي يستخدمها في الإنتاج من ناحية أخرى، وكان الأفراد يعملون داخل ماكينة الإنتاج الضخمة (التي كان يطلق عليها المصنع) كأحد المواد وكان ينظر إليهم كآلات تدير آلات، ولم تكن هناك علاقات شخصية بين صاحب العمل والعمال."³

"و في 1835 ظهر كتاب في انجلترا بعنوان "فلسفة التصنيع" و مؤلفه أور أندرو وفيه أبرز الكاتب لأول مرة العنصر الإنساني كأحد العوامل التي تقوم عليها الصناعة بجانب العامل الفني والعامل التجاري، وقد صور الإعتراف بهذا العامل الإنساني عن طريق تزويد الأفراد بالشاي الساخن والعلاج الطبي والمراوح للتهوية والأجور أثناء المرض، وقد لاقت أفكار أور أندرو قبولا بطيئا."⁴

"ثم جاء فريدريك تايلور في أواخر القرن التاسع عشر بنظامه المعروف وبحركة الإدارة العلمية، وكان أول من لفت الأنظار نحو الأفراد في محيط العمل والدور الذي يلعبونه في سبيل زيادة الإنتاج، ولقد أدت أفكار تايلور ودراساته إلى الاعتراف بأهمية العامل الصناعي، كما أدت إلى تحسين إنتاجية العامل."⁵

"لقد ظهرت العلاقات الإنسانية في الثلاثينات كميدان له أهميته، وذلك نتيجة الدراسات التي احتضنتها مصانع هاوثورن بإشراف ايلتون مايو وزملاؤه، حيث بينت هذه التجارب أن الفرد العامل ليس أداة

¹- صلاح الشنوان، مرجع سابق، ص: 502 .

²- مرجع وموضوعنفسهما.

³- مرجع نفسه، ص ص: 502-503.

⁴- مرجع وموضوعنفسهما.

⁵- مرجع نفسه، ص ص: 506-507.

الفصل الأول

العلاقات الإنسانية

بسيطة ولكنه شخصية معقدة تتفاعل مع المجموعة في محيط العمل، وأن التنظيم هو نسق اجتماعي وأن العامل يكون أهم عناصره.

"وفي عام 1936 قدمت في جامعة هارفرد أول دراسة أكاديمية في العلاقات الإنسانية. فأصبحت هذه الدراسة ضرورية ومعترفاً بها عام 1946، وهي تعتبر أول بحث متكامل عن العلاقات الإنسانية."¹

المطلب الثالث: أهمية دراسة العلاقات الإنسانية وأهدافها

إن الاهتمام بالجانب الإنساني في العمل ليس خطأً كما يعتقد البعض بل انه له تأثير ربما يكون أكثر من التأثير أو الحافز المادي لدفع عجلة النشاط، فإن إيجاد جو من العلاقات الإنسانية الطيبة الهادفة هو دافع وحافز نحو إيجاد علاقة وثيقة بين العامل والعمل ولا يكلف مسؤول التنظيم أي نفقة بسؤال أحد العاملين عن حالة ابنه المريض أو أخيه المصاب وإنما يكون علاقة اجتماعية ويشعر العامل بأن هناك من يهتم بمشاكله الخاصة، هذا ومن خلال الدراسات العلمية التي أجريت على العلاقات الإنسانية في العمل تبين:²

- أن العلاقات الإنسانية الطيبة لا تتعارض مع حسن الإدارة ولا مع عامل الربح.
- أن مفهوم العلاقات الإنسانية لا ينبع من عامل الشفقة أو الإنسانية فحسب بل هو يعكس مبادئ علمية سليمة.
- أن الهدف ليس الزيادة العارضة في الإنتاج وإنما هو الإنتاجية المستمرة والدائمة.
- توفر للعاملين الرضا الوظيفي في المنظمة.
- تعمل على زيادة حيوية العمل والقضاء على الأسلوب الروتيني المعتمد في أداءه والذي غالباً ما يكون حاجزاً بين العاملين وبين كفاءتهم في الأداء بسبب الشعور بالملل.
- تعمل على التخفيف من ثقل الآليات التنظيمية المعتمدة في تسيير أمور العاملين وتنظيمهم، فعندما يكون التنظيم مفرطاً بشكل لا يراعي إنسانية العاملين فسيكون عامل سلبي مؤثر على معنوياتهم وبالتالي على مستوى أدائهم.
- إنها تبعد العاملين عن الإحساس بالاضطرابات النفسية، أو حالات التشاحن والحقد والتحاسد لأن العلاقات الإنسانية كما أسلفنا توفر روح العمل الجماعي وبالتالي فهم سيكونون متساوون في الحقوق والواجبات.
- إنها توجب الشعور بالانتماء للعمل بسبب ما تكونه العلاقات الإنسانية في بيئة العمل من الألفة، والمحبة والتعاون والصدق والأمانة.

¹ - سيد عبد الحميد مرسي، العلاقات الإنسانية، الطبعة الأولى، مكتبة وهبة، الاسكندرية، مصر، 1986م، ص: 64.

² - أحمد حسن شابي، العلاقات الإنسانية، متاح على الرابط www.Sh3pe.blogspot.com/2011/04/13، تاريخ التصفح 13:00، 2018.17/04/13 سا.

الفصل الأول العلاقات الإنسانية

- إنها من العوامل التي تؤدي إلى إشباع الرغبات الثانوية للعاملين مثل توفير فرص التعبير عن الذات أو النجاح في الأداء أو الإحساس بالأمن والاطمئنان والمكانة الاجتماعية.

ومن أهدافها كذلك:¹

- وضع الأسس التي تمكن من إشعار كل فرد بمدى أهميته في المنظمة، وكذلك توفير الفرص المناسبة للتقدم والاستقرار في العمل.
- إن العلاقات الإنسانية ينبغي أن تستهدف التخلص من معوقات السلوك وتحسين نمط الأداء بما يؤدي إلى الاقتصاد في الوقت والجهد مع زيادة العائد أو المردود الإنتاجي.

المبحث الثاني: نظريات العلاقات الإنسانية

لقد جاءت نظرية العلاقات الإنسانية لتهتم بعدد من القضايا التي تم إهمالها بواسطة نظرية الإدارة العلمية التي ركزت على دراسة نظام العمل على أنه مجرد مجموعة منسقة من الخطوات والإجراءات والآلات التي تعمل بصورة منتظمة ورسمية، دقيقة ومحددة من حيث الوقت أو الزمن أو الحركة، كما تصورت أن العمال مجرد آلات تعمل وفق نظام حدته وخطته السلطات الإدارية العليا ويحصلون على أجور ومكافآت تعويضهم عن أعمالهم، ولذلك علينا الآن أن نتعرض إلى نظرية العلاقات الإنسانية وعوامل ظهورها ومدارسها الفرعية وتقويم إسهاماتها في المؤسسة.²

المطلب الأول: نظرية التون مايو وبحوث لجنة العلاقات الإنسانية للويد وارنر

1- نظرية التون مايو

تقترب حركة العلاقات الإنسانية بالكاتب الأسترالي ألتون مايو (1880- 1949) الذي يعتبر الأب الروحي لها؛ ومن أهم الدراسات التي قام بها وزملاؤه في جامعة هارفارد، في شركة وسترن اليكتريك في ولاية إلينوي في الولايات المتحدة الأمريكية، وذلك خلال الفترة ما بين 1927-1932 حيث أنجزت هذه الدراسات على خمس مراحل، وقد كان الهدف منها معرفة تأثير بعض المتغيرات المادية مثل الإضاءة وفترات الراحة، ظروف و ساعات العمل ونظام دفع الأجور على الإنتاجية العامة؛ وكانت نتائج تلك الدراسات متناقضة حيث لم تثبت بصورة قاطعة أي علاقة خطية مباشرة بين تلك العوامل وإنتاجية العامل، ولكنها أفرزت النتائج التالية:³

¹-خالد بن حميدان حمد الحميدان، مدى تطبيق رجال الأمن بالعاصمة المقدسة لمبادئ العلاقات الإنسانية في ضوء الإسلام، بحث مكمل للحصول علىدرجة الماجستير، جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية، 2010م، ص:31- 34 .

-سلطانية بلقاسم، العلاقات الإنسانية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد الخامس، 2004، ص:32.²

³- حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، الطبعة الثانية، دار الحامد، عمان، الأردن، 2010، ص: 61 .

الفصل الأول

العلاقات الإنسانية

- أن المنظمة كيان أو نظام اجتماعي، بالإضافة إلى كونها نظام فني، وأن هذا النظام يحدد أدوار ومعايير لسلوك الفرد، قد تختلف عن معايير و أدوار التنظيم الرسمي للمنظمة، وهذه المعايير تؤثر على إنتاجية الأفراد.
- لا تتم إثارة دوافع الفرد بفعل حوافز اقتصادية فقط، فالحوافز المعنوية لها تأثيرها أيضا في زيادة دافعية الأفراد للعمل والإنتاجية
- تلعب الجماعات غير الرسمية في العمل دورا هاما في تحديد اتجاهات الفرد و آدائه.
- هناك علاقة إيجابية بين أسلوب الإشراف الديمقراطي وإنتاجية العامل.
- من الضروري تطوير اتصالات فعالة بين مستويات المنظمة و لا سيما الاتصالات الصاعدة من المرؤوسين للرئيس لإتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة.
- يحتاج المدير إلى مهارات اجتماعية بقدر حاجته إلى مهارات فنية.
- يمكن حفز العاملين عن طريق تحقيق حاجاتهم الاجتماعية و النفسية، مثل الاعتراف و التقدير، والقبول الاجتماعي من الغير.

2- أعمال لويد وارنر و بحوث لجنة العلاقات الإنسانية

تعتبر دراسة وارنر عن (النسق الاجتماعي للمصنع الحديث) بمثابة إسهام رئيسي في التطور التاريخي و الفكري لحركة العلاقات الإنسانية، ففي هذه الدراسة حاول وارنر دراسة العلاقة بين الصناعة و المجتمع المحلي، و حاول تفسير الظواهر الاجتماعية في المجتمع الصناعي بوضعها في السياق المجتمعي الأكثر شمولاً، دون النظر إلى المنظمة على اعتبار أنها نسق مغلق، و قد حاول وارنر في دراسته لليانكي سيتي أن يفسر ظاهرة اتحاد عمال الأحذية بالرجوع إلى التغيرات العديدة التي شهدتها بناء المصنع من جهة و المجتمع من جهة أخرى¹.

و قد حاول الكثير من تلاميذ وارنر التحقق من أن العوامل الاجتماعية الخارجية، مثل الطبقة الاجتماعية، الدين، و الظروف الأسرية، ذات تأثير في دراسة السلوك التنظيمي. و على سبيل المثال، نجد أن هاريسون و دبن قد قاما بدراسة أنماط الصراع و التعاون داخل المصنع، و حاولا البحث عن تفسيرات ملائمة للظاهرتين ، و ما يترتب عليهما من نتائج عن طريق دراسة العلاقة بين المصنع و المجتمع و ما يسود بينهما من تأثير متبادل².

المطلب الثاني: الاتجاه التفاعلي

إن المرحلة الثالثة من مراحل التطور التاريخي و الفكري لحركة العلاقات الإنسانية، يعبر عنها الاتجاه التفاعلي الذي أسهم في ظهوره إليوت شابل و كونار أنسبرج بجامعة (هارفارد)، اللذان استعانا بمفهوم "التفاعل" في دراسة الصناعة، و على الرغم من وجود بعض الاختلافات الداخلية بين ممثلي الاتجاه التفاعلي،

¹ - طلعت ابراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب، القاهرة، مصر، 2007 ، ص: 104.

² - مرجعو موضوع نفسيهما.

الفصل الأول

العلاقات الإنسانية

فإنهم يتفوقون على أنه يجب في دراسة التنظيم الاهتمام بما يشعر به الأفراد، وما يفكرون فيه (العواطف) و إلى التفاعل بين العواطف و أنواع النشاط التي يمارسونها بالفعل¹.

ويمكن التعرف على الاتجاه التفاعلي في ضوء دراسة جورج هومانز للجماعات الإنسانية، و الواقع أن هومانز يعتبر من بين أهم العلماء الذين ساهموا في نمو علم الاجتماع الحديث خلال الربع الأخير من القرن الحالي، وقد أسهم في نمو الاتجاه التفاعلي للعلاقات الإنسانية نتيجة دراسته للجماعات الصغيرة، و في كتابه عن (الجماعة الإنسانية) نجده يختار خمسة نماذج من الدراسات التي أجريت على الجماعات الصغيرة، ثم يحاول تحليل سلوك الجماعة أو السلوك الاجتماعي في ضوء ثلاثة مفهومات أساسية و هي: التفاعل والإحساسات أو العواطف و الأنشطة باعتبارها تشير إلى الاعتماد المتبادل بين جوانب العلاقات الإنسانية، بحيث يؤدي التغيير في أحد هذه العناصر إلى تغيير في العناصر الأخرى².

المطلب الثالث: اتجاه التصميم التنظيمي

في السبعينيات و أوائل الثمانينيات من القرن العشرين ظهر الميل نحو إدماج كثير من الأفكار المرتبطة بإعادة تصميم العمل وعرضها كجزء من حركة اجتماعية تؤدي إلى تحسين نوعية حياة العمل بالنسبة للعاملين في المجتمعات الصناعية، و قد عرف هذا الاتجاه بحركة التصميم التنظيمي، و عرف أيضا باسم: مدرسة العلاقات الإنسانية الجديدة، أو مدخل علم النفس التنظيمي.

و تضم مدرسة العلاقات الإنسانية الجديدة مجموعة من الكُتَّاب الذين أثرت كتاباتهم تأثيرا واسعا في معاهد دراسة علوم الإدارة في الولايات المتحدة الأمريكية، و في أوروبا خلال الستينيات من القرن العشرين، و قد كان من أبرزهم: دوجلاس ماك جريجور، و رنيسيس ليكرت، و كريس أرجيريس، حيث اشترك هؤلاء في قناعتهم بأن التنظيمات الرسمية التقليدية كثيرا ما تتسبب في إحداث آلام نفسية للأفراد الذين يعملون فيها، و أنه من الممكن تصميم أبنية تنظيمية أفضل تيسر تحقيق الذات عند العاملين، و ذلك على أساس افتراض أن إحباط الحاجات العليا في الترتيب التدرجي للحاجات من شأنه أن يؤدي إلى الاهتمام بالمال و الحرص عليه، و هو اهتمام يكون بطبيعته قصير النظر و مدمرا للتنظيم³.

و لقد اعتمدت أغلب دراسات هذا الاتجاه على نظرية ابراهام ماسلو في الدافعية، و التي تقول بتدرج حاجات الإنسان، و التي تتوقف على مدى إشباع كل منها، حيث هذا التدرج الهرمي في مستويات، تبدأ في القاعدة بالحاجات الفيزيولوجية (الأولية)، مثل الحاجة إلى الطعام و الشراب، ثم تأتي الحاجة إلى الأمن الذي يدفع الناس إلى تجنب الخطر، و بعد ذلك الحاجة إلى الحب، أي الشعور بالانتماء و الاندماج مع الآخرين، و في المستوى الرابع تأتي الحاجة إلى التقدير، و ذلك لاكتساب احترام الفرد لنفسه و احترام الآخرين له، و أخيرا

¹- مرجع وموضوعنفسهما.

²- طلعت ابراهيم لطيفمرجعسابق، ص: 105.

³- بونوةعلي، مرجع سابق، ص: 94.

الفصل الأول العلاقات الإنسانية

يأتي مستوى تحقيق الذات، أي الرغبة في أن يصبح الفرد كل ما يمكن أن يكون، أو كل ما يمكن أن تؤهله له إمكانياته أن يكون. حيث ذهب ماسلو إلى أنه حينما يتم إشباع حاجات المستوى الأدنى، فإن حاجات المستوى الأعلى تفرض نفسها، والتي يمكنها أن تتحكم في الدافعية.

و بغض النظر عن القصور والضعف الذي تنطوي عليه نظرية ماسلو، إلا أنها كانت نقطة بداية لعدد من علماء النفس الاجتماعيين المهتمين بدراسة التنظيمات.¹

أ- نظرية ماك جروجر:

رأى الكاتب ماكجرجر أن النظريات التقليدية في الإدارة قد اعتمدت على افتراضات نظرية (x) السلبية حول الإنسان، ومن هنا كانت نظرتها للإنسان باعتباره آلة، ويجب ممارسة رقابة وسيطرة محكمة عليه، وإرغامه على العمل بالعقاب أو تقديم الحوافز المادية له. وقد رفض ماكجرجر هذه النظرة السلبية للإنسان، وكان يعتقد بأن المدير يستطيع تحقيق مزيد من الإنجاز بواسطة الآخرين إذا ما اعتبر هؤلاء أناسا ذوي إمكانيات وقدرات، وبأنهم مبدعون، وقام بتوفير كل الظروف التي تساعد وتشجع على ذلك.²

وقد مثلت هذه النظرية تحديا للعلماء والباحثين والممارسين لكي يتبنوا مدخلا تنمويا نحو الأفراد؛ وسرعان ما انتشرت نظرية Y التي طورها ماكجرجور ونالت قبولا واسعا بين أوساط الكتاب والباحثين، ورأها البعض بداية ملهمة في ظل التغييرات السريعة آنذاك، وفتحت الباب لمزيد من الدراسات والأبحاث في هذا المجال.³

المبحث الثالث: الدعائم الأساسية للعلاقات الإنسانية

ان العلاقات الإنسانية ركن أساسي من أركان إدارة المؤسسة ويجدر بنا أن نتعرض لبعض الدعائم والأسس التي ينبغي مراعاتها والأخذ بها لتوفير جو المناسب لها كأخلاقيا للعمل، الاتصال التنظيمي الفعال والقيادة التنظيمية.

المطلب الأول: أخلاقيات العمل

أصبح موضوع أخلاقيات الأعمال من المواضيع التي تحظى باهتمام متزايد وملتفت للنظر في السنوات الأخيرة وهذا نتيجة للمشكلات والمعضلات الأخلاقية والممارسات غير الأخلاقية مثل تدني مستوى أداء الموظف، و تفشي صور الفساد الإداري أو ما يعرف بالانحراف الإداري، التي شهدتها قطاع الأعمال في السنوات القليلة الماضية.⁴

¹- مرجع نفسه، ص: 94، 95.

²- حسين حريم، مرجع سابق، ص: 65.

³- مرجع نفسه، ص: 66.

⁴- بودراع أمينة، دور اخلاقيات الاعمال في تحسين أداء العاملين، مذكرة ماجستير، جامعة المسيلة، 2013، ص: 11.

الفصل الأول العلاقات الإنسانية

1- تعريف أخلاقيات العمل

لقد أشار فليكس لأخلاقيات العمل بأنها مجموعة من المبادئ مدونة أو غير مدونة تأمر وتنهى عن سلوكيات معينة تحت ظروف معينة وهي انعكاس للقيم التي يتخذها الفرد كمعيار تحكم سلوكياته.¹

كما تم اعطاء بعد شامل لأخلاقيات الأعمال إذ ينظر إليها بأنها هي الإطار الشامل الذي يحكم التصرفات والأفعال تجاه شيء ما، وتوضح ما هو مقبول وصحيح وما هو مرفوض أو خاطئ بشكل نسبي في ضوء المعايير السائدة في المجتمع بحكم العرف والقانون، والذي تلعب فيه ثقافة المنظمة والقيم وأنظمة المنظمة وأصحاب المصالح دورا أساسيا في تحديده.²

كما أن أخلاقيات الأعمال هي الالتزام بالقيم الأخلاقية (الأمانة، الاستقامة والصدق) في العمل.³

2- أهمية أخلاقيات العمل

"لقد أثبتت التجارب الكثيرة أنه عندما يترك العاملون وفق رغباتهم وأمزجتهم فإن مفاسد كثيرة ستتراكم وسوف تحصل منها الخسارة والإفلاس، تراكم الأعمال، تنافر العاملين، نفور العملاء والمراجعين، إتاحة المجال للمفاسد الإدارية كالإهمال والرشوة والمحسوبية، وتمكن الفاسدين وغير الأسوياء على حساب المخلصين الأسوياء، ومع طول المدى يصبح انتهاك أخلاقيات العمل أمرا معتادا يؤدي إلى صعوبة احترامها".⁴

"وقد أكدت الأبحاث الإدارية أن الاهتمام بقيم المهنة وأخلاقياتها من أهم أسباب التنمية والتطور لأي مؤسسة و أي مجتمع، كما أن عدم التحلي بهذه الأخلاقيات يعد من أهم عوائق النجاح والنهضة و الإتقان والإنجاز، وأصحاب المهن والأعمال الذين تقتصر مفاهيم العمل عندهم على الحضور والغياب ، ويقتصر الدعم لديهم على الجانب المادي فقط فسوف يوفرون فرص عمل مزيفة، و يوجدون كتلا بشرية متشعبة بالاتكالية والتراخي والإهمال".⁵

و عليه، فإن العناية بأخلاقيات العمل يجب أن يكون في أعلى قائمة الاهتمامات الإدارية تدريباً وتأهيلاً وتوظيفاً، إذا كان هناك بحث عن التميز والجودة في الأعمال.⁶

3- مصادراً أخلاقيات العمل

إن السلوك الإنساني لا يأتي من فراغ حيث تقف عدة عوامل ورائه، ولذا فإن التعرف على مصادر السلوك ودراستها وتحليلها وتوظيفها بشكل سليم لصالح المؤسسة أمر في غاية الأهمية، إضافة إلى أن

¹- مرجع نفسه، ص: 16.

²- مرجع وموضوع نفسهما.

³- بودراع أمينة، مرجع سابق، ص: 16.

⁴- سعيد بن ناصر الغامدي، أخلاقيات العمل ضرورة شرعية، الإدارة العامة للإعلام والثقافة، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية، ص: 35.

⁵- مرجع وموضوع نفسهما.

⁶- مرجع وموضوع نفسهما.

الفصل الأول

العلاقات الإنسانية

التعرف على مصادر السلوك لدى الأفراد في المؤسسة يفيد في التنبؤ بالظواهر المرتبطة بهذا الجانب، و من ثم السيطرة عليها أو التكيف معها بالشكل الذي يكون في صالح المؤسسات.¹
ومن بين المصادر التي يمكن ذكرها وهي:²

• المصدر الديني:

تعتبر الأديان السماوية من أهم مصادر الأخلاق للإنسان حيث يستقي منها جميع تصرفاته و سلوكه و منهجه في الحياة.

• الذات

إنّ الإنسان لا يسعى إلى تحقيق غاية إلا إذا كان لها صدى في نفسه، و عليه فإنّ العمل لا بد أن يكون جيد أمام الذات الإنسانية، و عليه فإنّ هذه الذاتية ستعمل على إخضاع القواعد الأخلاقية نفسها إلى نظرة الفرد و تقديره الخاص و هذا أمر محفوف بالمخاطر لأنه لا يعطي القواعد الأخلاقية، الثبات والاستقرار و الاستمرارية اللازمة له.

• الأسرة

ينقل الفرد سلوكه الذي ورثه من أسرته إلى المنظمة و هذا السلوك يعبر عن واقع بيئته المعيشية و ظروف حياته المادية.

• المؤسسات التعليمية

تستطيع هذه المؤسسات أن تلعب دورا مهما في إعداد الطلبة لدخول المجال الوظيفي حيث تستطيع توجيههم و توعيتهم و تدريبهم ببعض المسائل في الأخلاق و العلاقات العامة حتى تنجح في تنمية سلوك الطالب الايجابي تجاه المسؤولية و الإخلاص.

• المجتمع

إنّ المجتمع الذي تسوده قيم سياسية أو اجتماعية أو عقائدية متناغمة لا بد و ان ينقل أفراداه إلى التنظيم و تنعكس على ممارساتهم لوظائفهم، و إذا كانت هذه القيم ايجابية فانها تحرص على وضع حد للمخالفات و تعاقب المعتدي و لا تراعي فردا على آخر لجاهه أو مكانته في المجتمع.

• القيادة القدوة

إنّ القيادة الإدارية الناجحة هي التي تستطيع أن تثبت في الهياكل الجامحة روح الحياة عن طريق إشعار كل موظف في الإدارة بأنه عضو في جماعة تعمل متساندة و مجتمعة لتحقيق هدف معين في التنظيم، و القيادة القدوة هي التي تأخذ الأمور بقوة ليس فيها شدة، و لين ليس فيه ضعف، و تستطيع أن تغرس فضائل الأخلاق في نفوس المرؤوسين، و توجد الروح الجماعية التي تتعاون في ما بينها و تحترم الآخرين و تكون خادمة للمصالح العامة لا سيادة لها لأنها اكتسبت هذه الأخلاق من رؤسائها و ستسقيها لمرؤوسها.

¹-بودراع أمينة، مرجع سابق، ص: 21.

²- صوفي إيمان، قوراري مريم، أخلاقيات العمل كاداة للحد من ظاهرة الفساد الاداري في الدول النامية، جامعة محمدخضير بسكرة، 2012، ص: 3.

الفصل الأول

العلاقات الإنسانية

و من بين المصادر كذلك:¹

● الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية مجموعة المفاهيم والمعتقدات والقيم الراسخة والطقوس والشعائر ذات الدلالات المهمة داخل المنظمة ويعبر عنها بأنها طريقة عمل الأشياء المتعلقة بالمنظمة، وإن أهم فوائدها تتمثل بكونها مرجعية للأفراد ومرشد للسلوك الملائم.

● المدونات الأخلاقية

مدونات الأخلاق هي وثيقة تصدرها المنظمة تمثل أداة و وسيلة توصل من خلالها الإدارة توقعاتها الأخلاقية، فهي تتضمن على الأقل مجموعة القيم والمبادئ المرتبطة بالسلوكيات المقبولة والمرغوبة أو السلوكيات الخاطئة وغير المرغوبة داخل المنظمة أو بتعاملها مع الأطراف الأخرى.

● التشريعات والقوانين الحكومية

و المقصود هنا بالتشريعات هي دستور الدولة وكافة القوانين المنبثقة عنه، ونظام الخدمة المدنية، والأنظمة واللوائح الأخرى على مختلف أنواعها، التي تبحث في أخلاقيات الأعمال من حيث الانتظام بالدوام مثلا، والتقييد بقواعد الجدارة والاستحقاق، وأتباع كافة الإجراءات القانونية .

وتجدر الإشارة في هذا الصدد إلى أن التزام الفرد بأخلاقيات الأعمال تبعا للنظم الوضعية لن يكون إلا بمقدار خوفه من العواقب المترتبة على عدم الالتزام بها، فالقوانين والأنظمة والتشريعات من المصادر الرئيسية التي تتحكم في تسيير الإدارة في المنظمات وتصريف المعاملات وتنفيذ القرارات الإدارية وأوامر الرؤساء الإداريين.

● الأعراف والتقاليد الاجتماعية

تعد الأعراف والتقاليد الاجتماعية من أهم مصادر أخلاقيات الأعمال المؤثرة في السلوك، باعتبارها مجموعة من القيم والعادات والتقاليد والأعراف التي اكتسبت قوة القانون في ضبط السلوك الفردي اتجاه العديد من القضايا و هي بذلك تلعب دورا مهما لدى الأفراد من حيث الاستقامة والالتزام بالقواعد الأخلاقية المجتمعية.

ولا يكفي للمؤسسة أن تهتم بأخلاقيات العمل و حتى تتمكن من القيام بمهامها وتحقيق أهدافها المسطرة فمن واجبا الاهتمام بالاتصال وجوانبه النظرية حتى تتمكن من الاستفادة منها في التأطير والتوجيه والمتابعة لمختلف حركاتها منذ الإعداد للمخطط والبرامج إلى التنفيذ والمراقبة وتقييم النتائج.

¹ - بودراع أمينة، مرجع سابق، ص: 24-25.

الفصل الأول العلاقات الإنسانية

المطلب الثاني : الاتصال التنظيمي الفعال

إن الاتصال ضرورة إنسانية واجتماعية، فحاجة الإنسان إلى الاتصال لا تقل عن حاجته للأمن والغذاء والكساء والمأوى. وأن الاتصال يعني تطوير وتقوية العلاقات الإنسانية في المجتمع وبالتالي التماسك والترابط والتواصل بين الأفراد والجماعات والمؤسسات الاجتماعية.

1- مفهوم الاتصال

كلمة اتصال تعني المشاركة في الرأي أو الحديث أو المشورة أو اتخاذ القرار، أي أن الاتصال هنا يعني الاشتراك في المعلومات أو تبادل المعلومات والمشاعر والاتجاهات.

وفي قاموس أكسفورد عرف الاتصال على أنه " نقل و توصيل الأفكار والمعلومات بالكلام أو بالكتابة أو بالإشارات "؛ أما على المستوى الإداري فهناك عدة تعريفات يمكن أن نوجزها في يلي:

"الاتصالات الإدارية تعني انتاج، أو توفير، أو تجميع البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية، ونقلها أو تبادلها أو اذاعتها، بحيث يمكن للفرد أو الجماعة احاطة الغير بأمر أو أخبار أو معلومات جديدة، أو التأثير في سلوك الأفراد والجماعات، أو التغيير والتعديل في هذا السلوك أو توجيهه وجهة معينة".¹

و يمكننا القول أن الاتصال التنظيمي يشمل كل العمليات المتعلقة بنقل المعلومات بين أعضاء التنظيم، فعملية الاتصال ضرورية في عملية التفاعل بين الأفراد داخل المنظمة.

2- العناصر الرئيسية لعملية الاتصال

إنه من الضروري التعرف على العناصر المختلفة لعملية الاتصال ولا يمكننا الحديث عنها إلا إذا بينا ولو بشكل وجيز العناصر الأساسية التي تتكون منها هذه العملية:²

- المرسل :

وهو مصدر الرسالة أو النقطة التي تبدأ عندها عملية الاتصال.

- الرسالة :

وهي الموضوع أو المحتوى (المعاني أو الأفكار) الذي يريد المرسل أن ينقله إلى المستقبل، ويتم عادة التعبير عنها بالرموز اللغوية أو اللفظية أو غير اللفظية أو بهما معاً.

- الوسيلة :

وهي الطريقة أو القناة التي تنتقل بها الرسالة من المرسل إلى المستقبل.

¹- مصطفى حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، الطبعة الثالثة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2000، ص ص

19- 20.

²- وليد الشعبي فن ومهارات الاتصال الفعال، متاح على الرابط، www.quadrat.net، تاريخ التصفح 2018/03/06 ، 14:00 سا.

الفصل الأول العلاقات الإنسانية

- المستقبل :

و هو الجهة أو الشخص الذي توجه له الرسالة ويستقبلها من خلال أحد أو كل حواسه المختلفة ثم يقوم بتفسير رموز ويحاول إدراك معانيها.

- التغذية العكسية (أو الاستجابة) :

و هي إعادة إرسال الرسالة من المستقبل إلى المرسل واستلامه لها وتأكده من أنه تم فهمها.

3- أهمية الاتصال التنظيمي

يعتبر الاتصال التنظيمي ضرورة ملحة في كافة المستويات الإدارية التي تعمل في مجال تقديم الخدمات وتنفيذ المشروعات، كونه وسيلة الإدارة في نقل و تبادل المعلومات و الأفكار المتصلة بأهدافها المنشودة وأدائها في تحقيق الكفاءة و الفعالية، لذلك تبرز أهمية الاتصال التنظيمي في كونه أداة فعالة للتأثير في السلوك الوظيفي للمرؤوسين و توجيه جهودهم، حيث يرفع الاتصال الفعال بين القائد و مرؤوسيه الروح المعنوية، و ينمي لديهم روح الفريق، و يقوي عندهم الشعور بالانتماء إلى التنظيم، كما انه يعرف القائد بحاجات مرؤوسيه و أهدافهم و ردود الفعل تجاه أهداف التنظيم و سياسته.

و لذلك تنبثق أهمية الاتصال من أثره الفعال على تسيير العمل في المنظمات، لأن فهم مضمون الرسالة يتوقف على طرفي الاتصال و مهارات الاتصال¹.

4- مستويات الاتصال

تنقسم مستويات الاتصال إلى ما يلي:²

• الاتصال الشخصي (الفردي)

وهو الاتصال الذي يتم بين شخصين أو فردين وهو أكثر أنواع الاتصال شيوعا، وينقسم إلى نوعان:

أ- مباشر

و يتم مواجهة حيث أن المرسل و المستقبل، يكونان في المكان نفسه والاتصال يتم وجها لوجه، حيث يحصل المرسل على رد فعل مباشر من المستقبل و يمكن أن يصبح مستقبلا و يعود ويصبح مرسلأ.

1-برقية سهيلة، أساليب الاتصال التنظيمي و دورها في تفعيل الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، جوان 2016، ص: 218 .

2- وليد الشعبي، مرجع سابق، صص 11-13.

الفصل الأول العلاقات الإنسانية

ب- غير مباشر

و يتم عن طريق الهاتف أو المراسلة أو التخاطب بالحاسب وفيه تكون التغذية الراجعة (العكسية) متأخرة أو تكاد تكون معدومة.

• الاتصال الجماعي

هو اتصال يتم ما بين شخص وعدد من الأشخاص المتواجدين في المكان نفسه وهم متعارفون فيما بينهم.

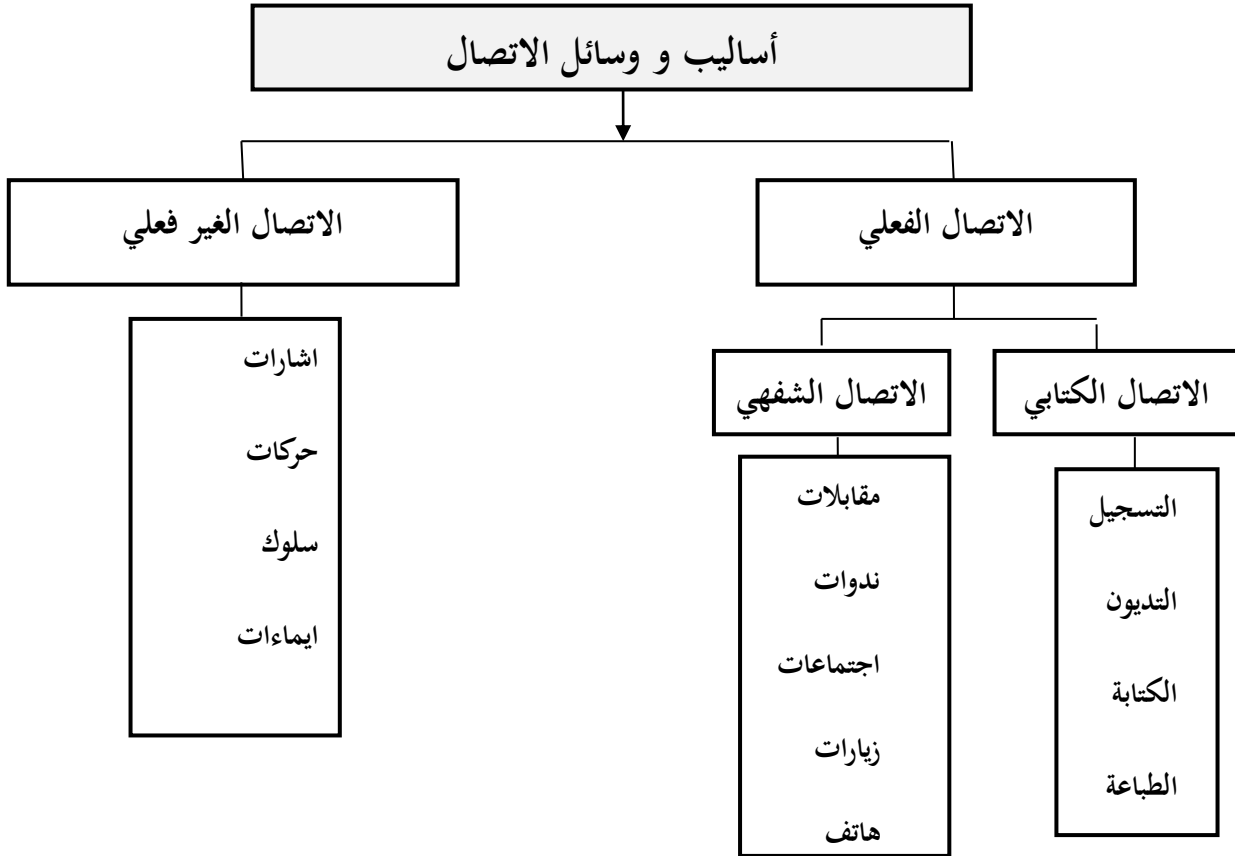
• الاتصال الجماهيري

هو اتصال يتم بين شخص وأعداد كبيرة قد تصل إلى المئات أو الألوف، و يكون المرسل معروف بالنسبة للمستقبلين و لكن المرسل لا يعرف المستقبلين و لا يكونون في نفس المكان مثل ما يحدث في وسائل الإعلام.

5- أساليب ووسائل الاتصال

إن الوسائل التي تيسر للانسان نقل مختلف الرسائل يمكن تصنيفها وفق الشكل التالي:

الشكل رقم(1-1): أساليب ووسائل الاتصال

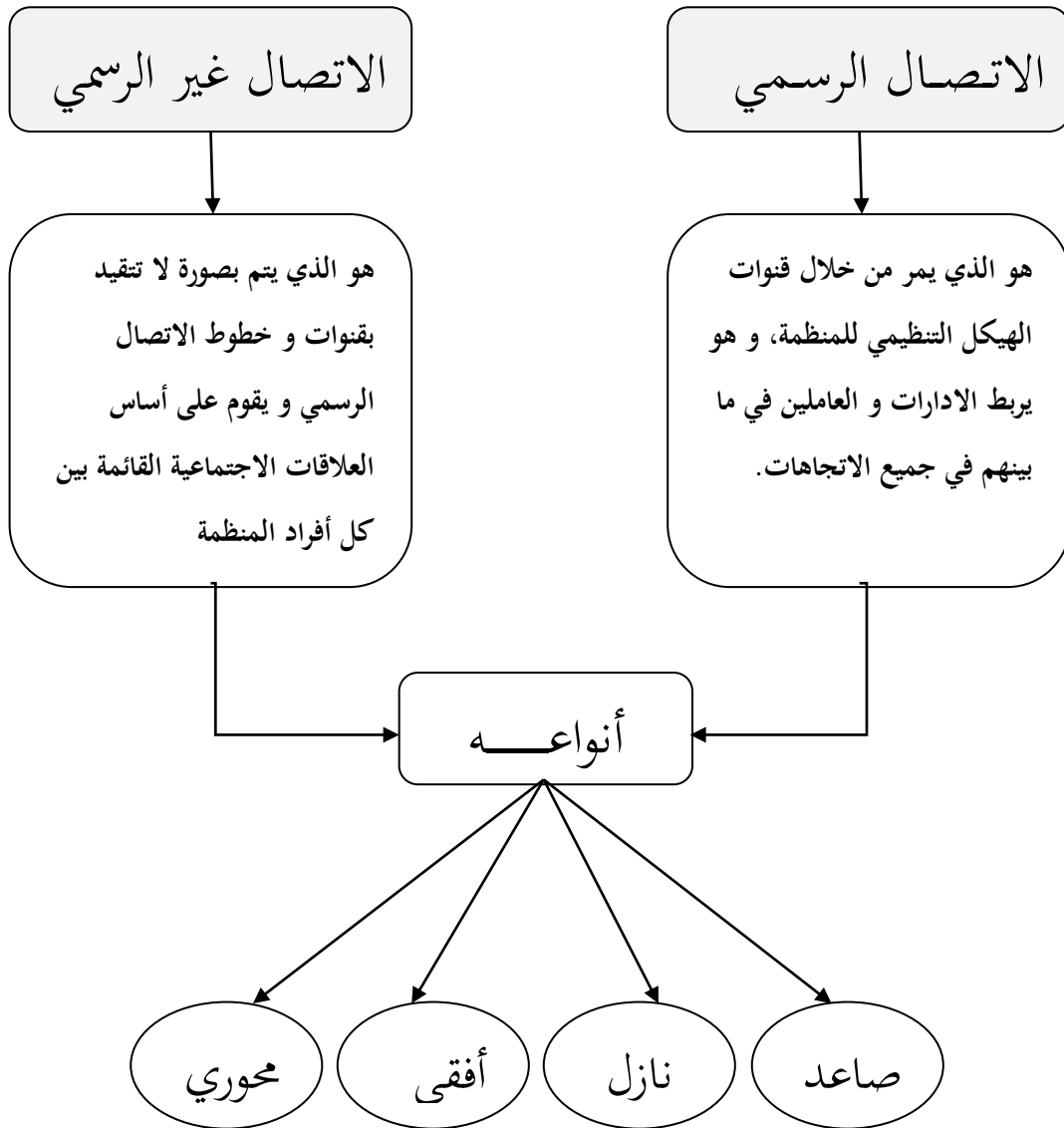


الفصل الأول العلاقات الإنسانية

المصدر: الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، أنواع الاتصال الوظيفي، الاسكندرية، مصر، بدون سنة، ص:298.

تتم الاتصالات وفقا للهيكل التنظيمي الذي يحدد السلطات والمسؤوليات و تقسيم العمل والعلاقات الوظيفية داخل المؤسسة، فالاتصال نوعان رسمي وغير رسمي حسب ما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم (1-2) : انواع الاتصال الوظيفي



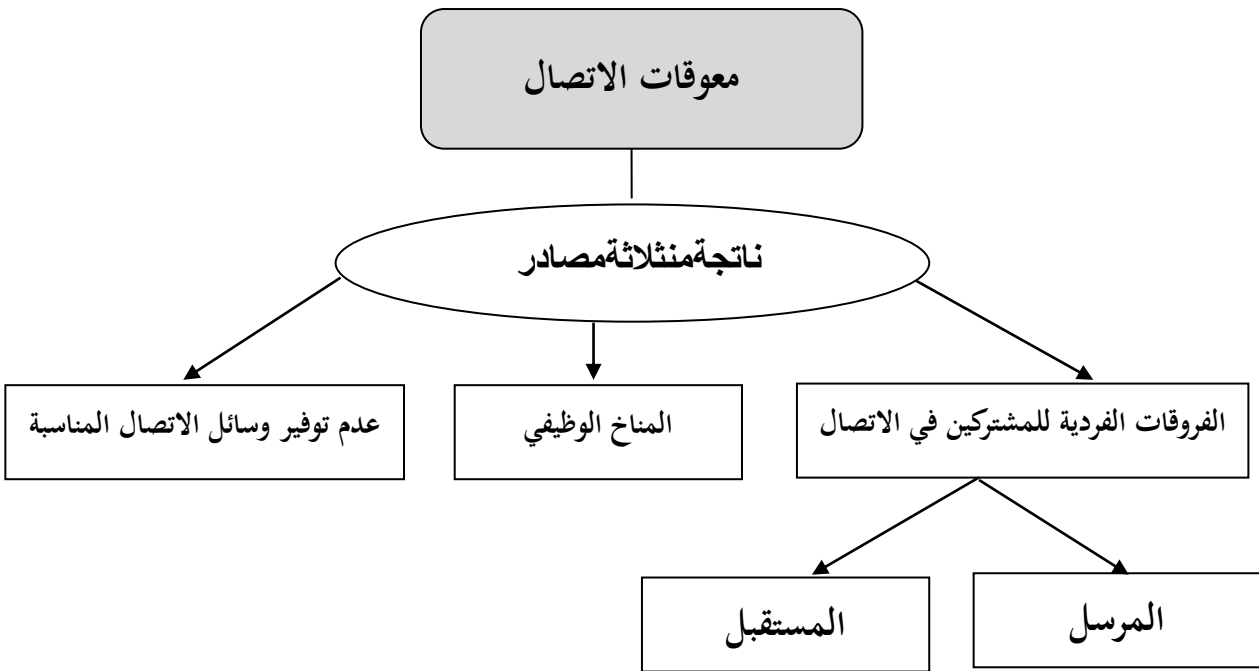
المصدر: الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، مرجع السابق، ص 297

الفصل الأول العلاقات الإنسانية

6- معوقات الإتصال الوظيفي

معوقات الاتصال هي الخلل المتواجد في عناصر الاتصال مجتمعة أو إحداها، وتوجد عدة معوقات للاتصال ذكرها كثير من الكتاب و الباحثين يمكن توضيحها من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (3-1) : معوقات الاتصال الوظيفي



المصدر: الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، مرجع سابق، ص 301،

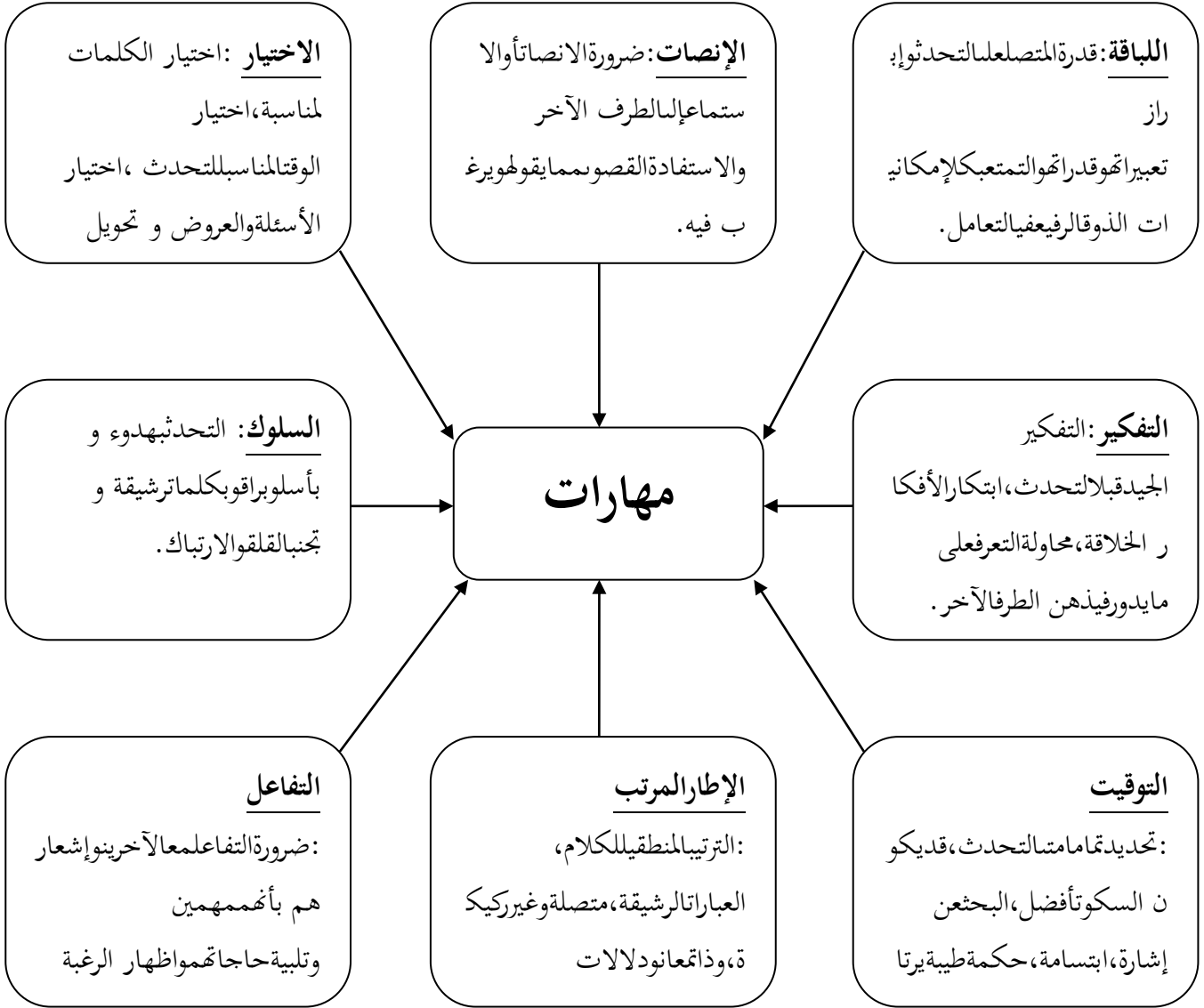
7- مهارات الاتصال الفعال

تتوقف فعالية الاتصال على عدة عوامل أو مقومات أشار إليهم الكثير من الباحثين، وتعتبر من الركائز الأساسية والمهمة في نجاح عملية الاتصال الفعال، وفيما يلي نذكر أهم المقومات وفق الشكل التالي:

الفصل الأول

العلاقات الإنسانية

شكل رقم (1-4) : مهارات الاتصال الفعال



المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على نص الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، مرجع سابق.

الفصل الأول العلاقات الإنسانية

المطلب الثالث: القيادة التنظيمية

تلعب القيادة دورا حيويا و هاما في حياة المنظمات فالقائد هو المسؤول عن تنسيق جهود رؤوسيه و تحفيزهم و تحسين أدائهم ورفع روحهم المعنوية بما يحقق أهداف المنظمة في جو من الرضا التام لدى العاملين.

1- مفهوم القيادة التنظيمية

للقيادة أهمية بالغة في حياة الجماعة، فلا يمكن أن يجتمع أفراد في مكان و زمان معينين ليكونوا جماعة فقط، ولكن لكي تتخذ هذه الجماعة بنية لها، فإنه ينبغي أن يتواجد الأفراد في موقف يتطلب وسائل مشتركة لبلوغ هدف معين.¹

كما أن وجود القائد يعد شرطا أساسيا لانتظام بنية الجماعة، فهو النواة التي تتيح للأفراد الالتفاف و التمرکز حوله، و لا شك أن السمات الشخصية للأفراد تلعب دورا واضحا و هاما في القيادة، إذ يصبح بعض الأشخاص قادة دون سواهم، ولكن المواقف المعينة هي التي تعمل على إحالة هذه السمات الشخصية إلى خصائص و صفات لدور القائد، و عليه فإن تحديد مفهوم القيادة تحكمه مجموعة من العوامل المتغيرة كالبيئة و الزمن و العوامل السياسية، و الاجتماعية، و الثقافية، و النظام القيني في المجتمع، و الأهداف المراد تحقيقها، و لا أحد ينكر ضرورة وجود قيادة تنظيمية قوية، على ضوء ما أثبتته معظم البحوث و الدراسات في هذا المجال.²

2- تعريف القيادة

يمكن تعريف القيادة بصفة عامة بأنها فن التأثير على الآخرين، أي تلك العملية التي تتميز بالتأثير على الناس حتى يكفوا و يكافحوا عن رغبة أكيدة صادقة لتحقيق أهداف الجماعة، و يمكن تجسيم هذا المفهوم بحيث لا يقتصر على الرغبة الشخصية فقط، بل يتضمن أيضا الحماس و الثقة، فالحماس يعكس الحمية و الإخلاص الاندماج في تنفيذ العمل المطلوب، بينما تعكس الثقة الخبرة و القدرة الفنية.

القيادة تعني كذلك " التوجيه و الإدارة و التقدم و الاستمرار"، فالقادة يقومون بمهامهم القيادية لمعاونة الجماعة على تحقيق أهدافها في إطار أقصى طاقاتها و إمكانياتها.³

وهناك تعريف آخر للقيادة وضعه كاتزو كان، فهما ينظران إلى القيادة من حيث انطباقها على المنظمات الرسمية باعتبارها " القوة التأثيرية على العاملين أثناء الواجبات اليومية " و بمعنى آخر فإن الدور

1- بونوة علي، مرجع سابق، ص: 149.

2- مرجع و موضوع نفسهما.

3- مرجع نفسه، ص: 180.

الفصل الأول العلاقات الإنسانية

التنظيمي للقيادة يتضمن تحديد الأهداف و التخطيط لتحقيقها، وتحديد المهام المختلفة و كل ما يقوم به الفرد من أعمال و مهام لتحقيق الأهداف المنشودة.¹

أما ما يقوله ستيفن كوفي عن القيادة في كتابه العادة الثامنة: "القيادة هي إشعار الناس بقيمتهم وإمكانياتهم بشكل واضح إلى درجة تجعلهم يرون هذه القيمة والإمكانيات في أنفسهم".²

3- أهمية القيادة التنظيمية:

إن أروع قيادة شهدتها التاريخ و أفضلها، و لن تشهد لها مثيلاً بعدها هي قيادة الرسول محمد صلى الله عليه و سلم، حيث جمع فيها بين القوة العسكرية و الجوانب الإنسانية و التربوية و الادارية، و هذه صفات لن تتوفر لأي من القادة، كما انه من الواضح أن القائد يكون بارعا في جانب واحد فمثلا القائد العسكري لا تتوفر لديه الجوانب النفسية و الإنسانية و التربوية، و القائد الإداري لا نجد عنده الصرامة العسكرية و الطاعة العمياء و عدم مخالفة الأوامر.³

تعتبر القيادة اليوم أهم ما يمكن للمنظمات و الأفراد الاهتمام به، فقد أفرزت الأزمات الحالية الحاجة الماسة إلى قيادات تتمتع بالحنكة و القوة و المهارة اللازمة لقيادة المنظمات بطريقة احترافية عالية المستوى.⁴

و تمثل القيادة أهمية كبرى في نجاح التنظيم بيد أن القيادة نفسها عملية نسبية، ذلك أن الفرد قد يكون قائدا في موقف و تابعا في آخر، و من هنا يرتبط مفهوم القيادة بمفهوم الدور و المسؤولية ارتباطا وثيقا و ترتبط القيادة أيضا بنمط الشخصية، فعليها يتوقف مدى قيام الفرد بدور القيادي، و إلى جانب نمط الشخصية هناك مهارات إدارية لازمة في التنظيم، و يرتبط بكل ذلك أيضا طريقة إختيار القادة الإداريين و تدريبهم، حتى يتوفروا على مجموعة من المهارات منها:⁵

- تفويض السلطة

- إتاحة الفرصة لمشاركة المرؤوسين

- إتقان أسلوبي الاتصال و التحفيز

حيث يقاس مدى نجاح أي منظمة و كفاءتها من خلال معاملة القيادة الإدارية للأفراد العاملين، فكلما كانت القيادة كفوّة و جيدة انعكس ذلك تماما على كفاءة المنظمة و فاعليتها، فتفويض السلطة يخفف العبء عن الرئيس صاحب الاختصاص الأصيل، و يؤدي من جانب آخر إلى تحقيق السرعة و المرونة في أداء الأعمال، و هو ضرب من ضروب المشاركة في صنع القرارات التي لطالما أثارت جدلاً و اهتماماً كبيرين بين

¹- مرجع نفسه، ص: 181.

²- ستيفن آر.كوفي، العادة الثامنة، الطبعة الاولى، 2000، دار الفكر، ص: 147 .

³- بونوة علي، مرجع سابق، ص: 155.

⁴- طارق سويدان، القيادة المتميزة، دورة 2018.

⁵- بونوة علي، مرجع نفسه، ص: 156.

الفصل الأول العلاقات الإنسانية

المدارس الفكرية في الإدارة و العلوم الإنسانية، لأهميتها البالغة في المنظمات الحديثة، و لأن مشاركة المرؤوسين يساعد على زيادة الثقة في النفس، و ينمي المهارات الشخصية، و يقضي على الصراعات داخل المنظمة.¹

4- نظريات القيادة

أثار موضوع القيادة اهتمام العديد من العلماء و الباحثين على مر العصور مما أدى إلى ظهور العديد و تطور الكثير من النظريات القيادية حتى وقتنا الحاضر، و التي حاولت استعراض متطلبات القيادة الناجحة من بينها:²

أ- نظرية السمات

إن نظرية السمات ترجع القيادة إلى شخصية القائد، و الى توافر سمات معينة في بعض الأشخاص مثل الذكاء، و الثقة بالنفس، و بعض الخصائص العقلية أو الجسمية.

ب- النظرية الموقفية

هذه النظرية ترجع القيادة إلى الموقف الاجتماعي، فالقائد لا يمكن أن يظهر إلا إذا توافرت بعض الظروف المناسبة لاستخدام مهاراته و تحقيق أهدافه، أي أن الظروف الاجتماعية الخارجية هي المسؤولة عن ظهور نمط القيادة.

ج- نظرية التفاعل

إن القيادة هنا تعتبر عملية تفاعل اجتماعي، فالقائد يجب أن يكون عضو في جماعة، يشاركها مشاكلها و معاييرها و أهدافها و آمالها، و يتوقف انتخاب القائد على إدراك الأعضاء أنه أصلح شخص للقيادة، إن هذا النوع من القيادة يتوقف على عدة عوامل مثل الشخصية، و الموقف الاجتماعي، و التفاعل بينهما و هي تجمع بين نظرية السمات و النظرية الموقفية، و هي أكثر انتشاراً منهما.

د- نظرية الأبعاد الثلاثة

تعتبر هذه النظرية لوليام ريدن إحدى النظريات المبنية على نتائج دراسات جامعة أوهايو و يرى ريدن أن هناك مؤثرات ظاهرية للقائد الإداري، تجعله يتبنى مفهوم كفاءة القيادة، و هذا يعني المجال أو النطاق الذي يستطيع القائد التأثير فيه على العمل و العاملين.

و بناء على الثلاثة أبعاد و التي هي: العمل، العاملون، الفاعلية، نسج ريدن أربعة أنماط للسلوك

القيادي وهي:³

- النمط القيادي المتفاني و هو يهتم بالعمل اهتماماً عالياً.
- النمط القيادي المتصل بالآخرين و هو يهتم بتوثيق العلاقة مع العاملين.
- النمط المتكامل و هو يهتم بالعمل و العاملين في آن واحد.

¹- مرجع و موضوع نفسهما.

²- طلعت إبراهيم لطفي، مرجع سابق، ص: 76.

³- لطيفة عبد الرحمان الشبانان، و آخرون، نظريات القيادة و أنماطها، مذكرة ماجستير، جامعة الامام محمد بن سعود، المملكة العربية السعودية،

ص: 5.

الفصل الأول العلاقات الإنسانية

- النمط القيادي المنعزل وهو لا يهتم بالعمل ولا بالعاملين
ه- نظرية القيادة التحويلية

لقد ظهرت الحاجة الملحة الى قيادة جديدة في عصر الضغوط والتعقيد، عصر المنافسة الشديدة، نظرية تسمى بالقيادة التحويلية، قيادة تجعل المرؤوسين يتساموا عن مصالحهم الذاتية لصالح المنظمة، تدفعهم للتطور، تلهيهم وتحفزهم لبدل جهد مضاعف لتحقيق أهداف الجماعة، تعتبر هذه القيادة قيادة متفوقة لأنها تهدف إلى التمييز بين القادة الذين يحققون إنجازات متميزة عن القادة العاديين الذين هم غير فاعلين أو يحققون المتطلبات الدنيا، ولكنهم لا يحققون إنجازات فائقة.¹

5- الأنماط القيادية

هناك العديد من الدراسات التي تناولت أنماط القيادة وأنواعها من حيث أساليب العمل وأجواء العمل، وكان الهدف الأساسي هو الوقوف على أثر أساليب مختلفة من القيادة على سلوك الفرد والجماعة و من بين هذه الأنماط:²

- القيادة المتساهلة :
اعطاء المرؤوسين الحرية الكاملة في اتخاذ القرارات دون اي نوع من التقييم أو المتابعة .
- القيادة الأوتوقراطية
التوجيه و التدخل من طرف القادة في شؤون العاملين دون مشاركة العمال في التخطيط والرقابة (القيادة المتسلطة).
- القيادة البيروقراطية
القائد البيروقراطي يعتمد على اللوائح والقوانين بصفة أساسية ويلتزم بها حرفياً.
- القيادة الديمقراطية :
يشارك القائد الديمقراطي الجماعة في اتخاذ القرارات و يساندهم، و يستخدم أسلوب التصويت في جميع الأمور.

¹- حسين حريم، مرجع سابق، ص:233 .

²- بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، الطبعة الثانية، دار المسيرة، عمان الاردن، 2014، ص ص: 77- 78.

الفصل الأول العلاقات الإنسانية

خلاصة

إن للعلاقات الإنسانية دور فعال في الإدارة للوصول بالمؤسسة إلى أفضل صورة للنجاح، فهي تعمل على إيجاد التماسك بين الأفراد في مجال العمل بطريقة تضمن تحريك دوافعهم كفريق واحد في صورة تعاونية ومحقة لأشباعاتهم المادية والاجتماعية والنفسية من أجل الوصول إلى الأهداف المشتركة بينهم وبين المنظمة التي يعملون فيها.

الفصل الثاني الأداء الوظيفي

تمهيد:

إن استمرارية المنظمة وقدرتها على مواجهة مفاجآت المحيط لا يتوقف عند الإعداد الجيد للمخططات والموازنات فحسب، بل يجب انتصاحه متابعة مستمرة لتنفيذ وتكييف هذه المخططات بما يحقق النتائج و الأهداف المرغوبة. وتشكل هذه العملية المرحلة الثانية من مراقبة التسيير وتعرف باسم متابعة وتقييم الأداء. ولقد حظي تقييم الاداء باهتمام الباحثين لمدة طويلة و في مختلف الاتجاهات الفكرية (علم النفس، علم الاجتماع، الاقتصاد و التسيير) من أجل تحسين الأداء من جهة و من أجل تطوير أدوات للقياس تتناسب و الظروف السائدة من جهة ثانية. ولقد سمح هذا التطور بنقل الأداء و أدوات تقييمه من البعد العملي إلى البعد الاستراتيجي، و من تقييم الماضي إلى توقع للمستقبل، و من المعالجة العمودية حسب مراكز المسؤوليات إلى المعالجة الأفقية حسب الأنشطة و العمليات¹.

و ليست المؤسسات التربوية باعتبارها كيانا إداريا وتنظيميا في غنى عن تقييم أداء العاملين بها، بغرض تصويبها وتحسين مستوى أداء الافراد فيها بما يتماشى مع متطلبات الارتقاء بمستوى مخرجات التعليم المتمثلة في التلميذ، وذلك في ظل ما يسود هذه المؤسسات من علاقات إنسانية قد يكون لها أثرا إيجابيا أو سلبيا على الأداء الوظيفي.

و معالجة حيثيات هذا الفصل، فقد تم تقسيمه إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي

المبحث الثاني: تقييم الأداء

المبحث الثالث: أثر العلاقات الإنسانية على الاداء الوظيفي في المؤسسات التربوية

¹ - السعيد بربش، نعيمة يحيوي ، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 1/2011-2012، جامعة عنابة، الجزائر، ص 27.

المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي

تنشأ المنظمات وتنمو لغرض أساسي وحيوي يكون غالباً هو الوسيلة وهو الهدف في الوقت ذاته ، ذلك هو الأداء الوجه الآخر للإنتاجية الفردية أو التنظيمية ، فبالأداء تحيي المنظمة ومن خلاله تلتبس طريقها للتوسع والتميز والاستمرار ، أو بسببه قد تخفق وتفشل ، لذلك تسعى المنظمة إلى تدعيم مركزها بين المنظمات المماثلة أو المتنافسة بوضع الأداء نصب عينها كهدف يقود إلى أهداف أخرى اقتصادية واجتماعية، من اجل البقاء والاستمرار والارتقاء المتواصل.

المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

اتفق المنظرون والكتاب ومدراء المنظمات على أن للأداء مفهوماً جوهرياً في المجال الإداري النظري والتطبيقي، وهو دالة لكافة أنشطة المنظمة، والمرآة التي تعكس وضع المنظمة من مختلف جوانبها، وهو الفعل الذي تسعى كافة الأطراف في المنظمة لتعزيزه.

1. تعريف الأداء الوظيفي

يرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة ويحتل مكانة خاصة داخل أي منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة.¹

كما يمكن تعريف مصطلح الأداء بأنه القيام بالشيء أو تأدية عمل محدد أو إنجاز مهمة أو نشاط معين، بمعنى أن الأداء هو: قيام الشخص بسلوك ما، وذلك لتحقيق هدف محدد، فقد يكون إشباع حاجة معينة أو حل مشكلة ما أو التخطيط لمشروع ما؛ وفي إطار المنظمة يمكن تعريف الأداء بأنه المخرجات ذات القيمة التي ينتجها النظام في شكل سلع أو خدمات.²

و بالرغم من التقارب في وجهات نظر الكتاب والمنظرين عن الأداء بوصفه مفهوماً عاماً يعكس نجاح أو فشل المنظمة ومدى قدرتها على تحقيق أهدافها، إلا أنهم لم يتفقوا على وضع صيغ نهائية لمفهوم الأداء بشكل محدد ودقيق، وقد يعود هذا الاختلاف إلى كثرة المجالات التي تسعى المنظمة إلى تحقيق أداء عالي من خلاله.³

¹- ناصر بن محمد بن عقيل، العلاقات الانسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الاردن، 2006، ص: 50.

²- مدحت محمد أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012، ص: 65.

³- وائل محمد صبيحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2009، ص:

الفصل الثاني الأداء الوظيفي

ونرى ان الاداء هو سلوك الفرد داخل المنظمة أثناء قيامه بمهامه ودرجة تحقيقه لهذه المهام الموكلة إليه من حيث الجهد والجودة والنوعية .

2- عناصر الأداء الوظيفي

يتكون الأداء من مجموعة من العناصر والتي من دونها لا يمكن الحديث عن وجود اداء وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى أداء العاملين في المؤسسات ، أهمها:¹

- "المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، و المهارات الفنية و المهنية و الخلفية العامة عن الوظيفة و المجالات المرتبطة بها.
- نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به و ما يمتلكه من رغبة و مهارات فنية و براعة و قدرة على التنظيم و تنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، و مقدار سرعة هذا الإنجاز.
- المثابرة و الوثوق: و تشمل الجدية و التفاني في العمل و قدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل و إنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، و مدى حاجة هذا الموظف للإرشاد و التوجيه من قبل المشرفين، و تقييم نتائج عمله.

3- محددات الأداء الوظيفي

لقد قامت مجموعة من علماء الإدارة بإعداد نموذج لمحددات الأداء حيث قدم بورتروزميله لولر نموذجا يستند إلى ثلاثة عوامل رئيسية هي: حصيلة الجهد المبذول، والخصائص الشخصية، وإدراك الفرد لدوره الوظيفي، فالجهد المبذول في العمل يعكس درجة حماس الفرد وخبراته السابقة أما إدراك الفرد لدوره لوظيفي فيتمثل في سلوكه الشخصي أثناء الأداء وتصورات و انطباعاته عن الكيفية التي يمارس بها دوره في المنظمة.²

إن سلوك الأداء الذي يقوم به الفرد تحدده ثلاثة عوامل رئيسية هي:³

● الجهد المبذول

يعكس في الواقع درجة حماس الفرد لأداء العمل و تحفيزه لأداء عمله و ذلك لوجود علاقة بين الجهد المبذول و تحفيز الفرد لأداء عمله.

¹ - بهاء زكي محمد، تقويم نظام الشكاوى في مكتب المفتش العام، دراسة وصفية تحليلية، الجزائر، وزارة النفط، مكتب المفتش العام، قسم تقييم الاداء، 2013، ص: 2.

² - بودراع أمينة، مرجع سابق، ص: 74.

³ - محمد محمد إندارة، التدريب و أثره على الأداء، الملتقى العربي السابع "الاتجاهات الحديثة في الاستشارات و التدريب"، دمشق، سورية، 2008،

الفصل الثاني الأداء الوظيفي

• القدرات والخصائص الشخصية

وهي تمثل قدرات الفرد وخبراته السابقة والتي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول.

• إدراك الفرد لدوره الوظيفي

و يتمثل في تصوراته و انطباعاته عن السلوك و الأنشطة التي يتكون منها عمله و كيفية أدائها و تفاعل هذه العوامل مع بعضها لتحديد أدائه، و بالتالي يكون مضمون أداء الفرد هو محصلة تفاعل دافعيته للأداء مع قدرته المتمثلة في خصائص الفرد و قدراته و إدراكه لمكونات عمله، و ذلك وفق المعادلة التالية:

$$\text{الأداء} = \text{الدافعية} \times \text{القدرة} \times \text{الادراك}$$

ونظراً لصعوبة اتفاق علماء الإدارة والباحثين والمنظرين على محددات معينة تحكم الأداء، لذا فإنهم يحذرون من تعميم النتائج التي تصل إليها هذه الدراسات، وأن تحديد العوامل التي تحكم الأداء ليس أمراً سهلاً نظراً للأسباب التالية:¹

- إن محددات أداء فئة معينة ليست هي محددات أداء فئة أخرى.
- إن محددات أداء الأفراد العاملين في منظمة معينة ليست بالضرورة هي نفسها محددات أداء الأفراد العاملين في منظمة أخرى.
- إن العوامل البيئية الخارجية لها أثر سلبي أو إيجابي في تحديد محددات الأداء.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الأداء و متطلباته

باعتبار الأداء سواء أكان فردياً أم جماعياً سلوكاً تفاعلياً بين الفرد و ذاته من جهة و بين الأفراد فيما بينهم من جهة أخرى مما يولد تأثيراً و أثراً متبادلاً تبعاً لعوامل عديدة و مختلفة، مما يتدعي توافراً لمتطلبات محددة لتحقيقه.

1- العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

توجد عناصر عديدة تؤثر سلباً أو إيجاباً على الأداء و منها:²

¹ ناصر محمد إبراهيم السكران، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، المملكة السعودية، 2004، ص 61-63.

² عون مفيد عبد الله السقا، الدوافع النفسية و الحوافز وعلاقتها بأداء العاملين في حقل القطاع المصرفي لغزة، دراسة استكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، غزة، 2013، ص: 52.

الفصل الثاني

الأداء الوظيفي

- وجود أهداف محددة
فالمنظمة التي تملك خططاً تفصيلية لعملها وأهدافها، ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها، تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم وذلك لوجود معيار محدد مسبقاً على أساس أهداف هذه المنظمة.
- المشاركة في الإدارة:
إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، الأمر الذي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا ما ينتج عنه تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء، وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين في المنظمة.
- اختلاف مستويات الأداء:
من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلوات والحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثرة في العاملين، وهذا يتطلب نظاماً متميزاً لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد ذي الأداء العالي والموظف المجتهد ذي الأداء المتوسط والموظف الكسول والموظف غير المنتج.
- التسبب الإداري:
فالتسبب الإداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ التسبب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف، أو للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.
- مشكلات الرضا الوظيفي:
فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى الأداء للموظفين، فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل، والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف، مثل العوامل الاجتماعية كالسن والمؤهل التعليمي والجنس والعادة والتقاليد، والعوامل التنظيمية كالمسؤوليات والواجبات ونظام الترقيات والحوافز في المنظمة.

2- متطلبات الأداء الوظيفي للعمل:¹

وهي مجموعة العوامل التي تجعل المؤسسة قادرة على خلق الإبداع والابتكار في الأداء أي أن تكون بعيدة عن الروتين والملل والرقابة التي تعمل على قتل المبادرة والإبداع لدى العاملين داخل المنظمة، وهي:

● التدريب:

حيث أنه يلعب دوراً أساسياً وجوهرياً في تنمية المهارات البشرية التي تعتمد المنظمة عليها في تحقيق أهدافها ولهذا يعتبر الاستثمار في الموارد البشرية من أهم الاستثمارات التي تعتمد عليها المنظمة التي تسعى إلى تحقيق الأهداف في الأجل الطويل.

● المرونة في التنظيم وقدرته على التأقلم مع المتغيرات البيئية الخارجية:

بحيث يكون هناك توازن وتكيف تستطيع من خلاله الإدارة أن تصل إلى تحقيق الأهداف المنشودة.

● أساليب التحفيز:

أي لا بد على الإدارة من استخدام أساليب تحفيزية مختلفة حيث إن العامل عندما يحصل على مكافأة نتيجة أدائه لعمل ما، فإنه سيحاول تكرار هذا السلوك في المرات القادمة ومن ثمة زيادة الانتماء والولاء للمنظمة، ويجب أن تعتمد الإدارة استخدام عدة طرق في عملية التحفيز منها ما هو مادي ومنها ما هو معنوي، ويجب أن تكون الحوافز شاملة لكل العاملين داخل المنظمة.

● الاستقرار والأمن الوظيفي:

وتتمثل في مختلف أبعاد الضمان الاجتماعي والصحي والمنافع الوظيفية حيث أن هذه الأمور من شأنها أن تخلق استقراراً نفسياً وتساهم برفع الروح المعنوية للأفراد وتؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.

المطلب الثالث: أثر الرضا والحوافز على الأداء الوظيفي

من بين ما قرره علماء النفس أن سلوك الإنسان العام تدفعه رغبات لتحقيق مبتغاه أما الأداء الوظيفي، ضمن سياق المنظمة، فهو بدوره تحكمه دافعية وحوافز ترفع من مستوى رضاه أو تقلله حسب تحقيق أهدافه المرجوة.

1- العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي:

تعددت واختلفت وجهات النظر التي فسرت العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، وفيما يلي عرض لبعض هذه الآراء:²

¹ محمد الحسن التيجاني يوسف، التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، المملكة العربية السعودية، ص: 65-66.

² سالم عواد الشمري، الرضا الوظيفي لدى العاملين وأثره على الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على القطاع الصناعي في عمليات الخفجي المشتركة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2009، ص: 18-19

- الأداء الوظيفي يتبع الرضا الوظيفي:

أي أنه كلما ارتفع مستوى الرضا لدى العاملين، كلما ارتفع مستوى الأداء الوظيفي، فهناك علاقة طردية بين طرفين الأول مستقل وهو الرضا والثاني تابع وهو الأداء.

- الرضا يتبع الأداء:

أي أنه كلما كان مستوى الأداء جيداً كلما شعر العامل بالرضا عن العمل، وبالتالي حسب هذا الرأي فإن الرضا الوظيفي ما هو إلا متغير تابع لمتغير مستقل وهو الأداء الوظيفي على أساس أن الأداء الجيد للموظف وما يعقبه من مكافآت يؤدي إلى زيادة قدرته على إشباع حاجاته وبالتالي زيادة درجة رضاه عن العمل.

- المناخ التنظيمي عامل وسيط بين الرضا والأداء:

بني هذا الرأي على أساس المناخ التنظيمي باعتباره العامل الوسيط بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي. فقد اعتبر المناخ التنظيمي بأنه العاكس للانطباع الذي يكون لدى العاملين بالمنظمة عن جميع العناصر الموضوعية فيها، على أساس أن العاملين يعتبرون الوسيلة الأساسية لأداء الأعمال وتحقيق الأهداف، بالتالي فإنه كلما كانت صورة المنظمة إيجابية لديهم كلما أدى ذلك إلى رفع الروح المعنوية لديهم وهذا سينعكس إيجاباً على أدائهم.

2- أهمية الرضا الوظيفي:

يعتبر الرضا الوظيفي أحد الموضوعات التي حظيت باهتمام الكثير من علماء النفس وذلك لأن معظم الأفراد يقضون جزءاً كبيراً من حياتهم في العمل، وبالتالي من الأهمية بمكان أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية، وبالتالي كثرت البحوث والدراسات في مجال علم النفس الإداري حول موضوع الرضا الوظيفي وكشفت بعض هذه النتائج أن الأفراد الراضين وظيفياً هم أقل عرضة للقلق النفسي وأكثر تقدراً للذات وأكبر قدرة على التكيف الاجتماعي، ويؤكد البعض على أن هناك علاقة وثيقة بين الرضا عن الحياة والرضا الوظيفي، أي بمعنى أن الراضين وظيفياً راضين عن حياتهم والعكس صحيح.¹

3- الرضا الوظيفي كمحرك للدافعية:

اختلفت المفاهيم المتعددة لمفهوم الرضا الوظيفي إلا أنه يمكن تفسير الرضا على أنه تخفيض حدة التوتر عن الفجوة بين توقعات العامل والحاجات الغير مشبعة، وبالتالي هو يرتبط ارتباطاً عالياً بالدافع.

¹ - محمد الحسن التيجاني يوسف، مرجع سابق، صص 65-66.

➤ تعريف الدافع:

يمكن القول بأن السلوك الوظيفي أو الأداء الوظيفي، ما هو إلا محصلة لمجموعة من العوامل هي الدافع والقدرة والرغبة.

ويمكن تعريف الدافع على أنه: "حاجة غير مشبعة، أو هو حاجة داخلية تنبع من داخل الفرد، وتحدث نوعاً من عدم التوازن"¹.

1- تأثير الحوافز على الأداء الوظيفي:

إذا اعتبرنا بأن الدافع هو شعور يشعر به العامل نتيجة لوجود حاجة غير مشبعة لديه يريد إشباعها، فإن الحافز هو الذي يقوم بإشباع هذه الحاجة².

وهنا يمكن أن نعتبر أن الدافع هو شعور داخلي يتولد لدى العامل ويوجه سلوكه، والحافز عامل خارجي يخاطب الدافع ويوجه السلوك إلى اتجاه معين³.

أثبتت الدراسات أن الحوافز تساعد على تعزيز أنماط السلوك الفردي، وهي تتعامل مع الحاجات غير المشبعة وتعمل على توجيه العامل للاختيار من بين أنماط السلوك البديلة⁴.

✓ أنواع الحوافز:

"توجد عدة تصنيفات للحوافز وهي متنوعة ومتداخلة مع بعضها البعض، حيث تعددت تقسيمات الباحثين في مجال الحوافز لوسائل وأساليب يمكن للإدارة استخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة من الأداء الإنساني للعاملين، وأهمها هذه التقسيمات:

- من حيث طبيعتها أو قيمتها إلى:⁵

أ- حوافز مادية:

والحوافز المادية هي الحوافز ذات الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي، وهي التي تقوم بإشباع حاجات الإنسان الأساسية فتشجع العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل، وتجنيد ما لديهم من قدرات، والارتفاع بمستوى كفاءتهم، ومن هذه الحوافز: الراتب والمكافئات التشجيعية والعلوات، والمشاركة في الأرباح، و المكافئات عن الاقتراحات.

¹- سالم عواد الشمري، مرجع سابق، ص:20:

²- مرجع نفسه، ص:21.

³- سالم عواد الشمري، مرجع سابق، ص: 21.

⁴-مرجع نفسه، ص: 22.

⁵- محمد الحسن التيجاني يوسف، مرجع سابق، ص ص: 22-31

ب- حوافز معنوية:

هي الحوافز التي تساعد الإنسان وتحقق له إشباع حاجاته الأخرى النفسية والاجتماعية، فتزيد من شعور العامل بالرقى في عمله وولائه له، وتحقيق التعاون بين زملائه، والحوافز المعنوية لا تقل أهمية عن الحوافز المادية بل أن المادي منها لا يتحقق ما لم يقترن بحوافز معنوية، وتختلف أهمية الحوافز المعنوية وفقا للظروف التي تمر بها المنظمة، لهذا فإن لها أن تختار ما بين الحوافز المعنوية ما يلاءم ظروفها.

والحوافز المعنوية هي التي تشبع حاجة أكثر من الحاجات الاجتماعية او الذاتية للفرد العامل كالحاجة للتقدير أو تحقيق الذات أو الاحترام أو القبول وكذلك الحوافز المعنوية يمكن ان تكون حوافز معنوية إيجابية ويقصد بها كل ما ترتب عليه من رفع الروح المعنوية لدى الأفراد مثل الإجازات، الوظيفة المناسبة، المشاركة في اتخاذ القرارات، الترقية، الإعلام في لوحة الشرف، كما يمكن أن تكون حوافز معنوية سلبية، وهي كل ما يترتب عليه من ردع المهمل أو المقصر مثل اللوم و التوبيخ وغير ذلك؛ ولا بد أن يتم استخدام النوعين معاً بشكل متوازن.

المبحث الثاني: تقييم الأداء

يعتبر تقييم الأداء جزءا هاما و مرحلة من مراحل عملية مراقبة التسيير، يتم من خلالها تقييم الانجازات التي حققتها المؤسسة مقارنة بالمستويات التي كانت ترغب في الوصول إليها. وبمعنى آخر الوقوف على مدى النجاح في تحقيق الأهداف و تنفيذ الخطط و تجسيد الاستراتيجيات. إن تقييم الأداء يتطلب وجود مؤشرات مرجعية تسمح بالحكم على أداء المؤسسة و من ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية التي تسمح بتحسينه¹.

المطلب الأول: مفهوم وأهداف تقييم الأداء

تسعى المنظمة دوما الى المحافظة على مستوى انتاجيتها أو التطوير المستمر لعمليات الانتاج لديها و لا يتسنى لها ذلك إلا إذا تبنت استراتيجية التقييم المستمر لادائها الفردي و الجماعي . يرمي تقييم الأداء الى تدارك الفجوة الحاصلة بين متطلبات العمل و النتائج المتحصل عليها.

1- مفهوم تقييم الأداء

عرف أحد الباحثين تقييم الأداء على انه استقرار دلالات و مؤشرات المعلومات الرقابية لكي يتم اتخاذ قرارات جديدة لتصحيح مسارات الأنشطة في حالة انحرافها أو تأكيد مساراتها الفعلية إذا كانت تتجه فعلا إلى الإنجازات المرغوبة، أي إن العملية الرقابية الشاملة بما فيها تقييم الأداء تختص أساسا بوظيفتين: الأولى محاولة رفع الأنشطة في الاتجاهات المحققة للأهداف و منعها من الانحراف، و الثانية تصحيح مسارات الأنشطة، وهذا هو تقييم الأداء².

¹ - السعيد بريش، نعيمة يحيوي، المرجع سابق ذكره، ص: 30.

² - محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، مصر، 2012/2013

هناك من يرى أن تقييم الأداء هو مقارنة الأداء الفعلي بمؤشرات محددة مقدما، لأن الفاعلية الواقعية لمؤسسة معينة تتحدد عن طريق درجة تحقيقها لأهدافها.¹

كما عرف تقييم الأداء على أنه المراقبة المستمرة للإنجازات، البرامج، الأنشطة، المشاريع و الوظائف في المؤسسة وتسجيلها²

وهناك من يقول أن تقييم الأداء هو عملية قياس للأداء الحقيقي، من خلال مقارنة النتائج المحصلة بالنتائج المنشودة، حتى تتكون صورة حية لما حدث في الماضي، ولما يحدث فعلا الآن، ومدى النجاح في تحقيق الأهداف المستقبلية، وتنفيذ الخطط الموضوعية بما يكفل اتخاذ قرارات ملائمة لتحسين الأداء.³

و مما سبق نجد أنه لا يوجد اتفاق بين معظم الكتاب حول مفهوم محدد لتقييم الأداء فكل مفهوم يرتبط بالغرض منه، ولكن نرى أن تقييم الأداء هو التأكد من أن الأنشطة الفعلية تسير نحو ما هو مخطط لها، مع إمكانية اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة الانحراف عن الهدف المنشود.

2- أهداف تقييم الأداء

يكتمل مفهوم تقييم الأداء بالتعرف على أهدافه، ومنها ما يلي:⁴

- تحسين الأداء و الإنتاجية، و الإنتاجية هدف أساسي لكل منظمة فهي هدف أخير تسعى إليه المنظمات مرورا على أهداف أولية ثم وسيطة، ولهذا فان تقييم الأداء للمنظمة هو هدف أولي لهدف وسيط، هو تحسين الأداء لزيادة الإنتاجية؛
- معرفة مدى مساهمة العاملين في تحقيق أهداف المنشأة من خلال تقييم أداء العاملين وربطه بتقييم أداء المنظمة؛
- تشخيص المشكلات و حلها و معرفة مواطن القوة والضعف في المنظمة، و من ثم يمكن رسم الإستراتيجية والأهداف المستقبلية بوضوح بعد تحليل البيئة (الداخلية و الخارجية) من خلال بعض أساليب التحليل مثل تحليل سوت؛
- هدف تقييم الأداء هو التغذية العكسية لإدارات المنظمة و النظام ككل للرقابة الوقائية؛
- تقييم الأداء على مستوى المنظمة مرآة للإدارة العليا: تعكس أداء الإدارات و الفروع و بالتالي تمكنها من رسم التوجهات و السياسات مثل الترقيات أو زيادة الرواتب أو إدخال تكنولوجيا جديدة؛

¹ - فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، المنصورة، مصر، 2009، ص: 266.

² - ريفعة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2014/2013، ص: 47.

³ - سلطان غالب الديحاني، إمكانية تحديد مستوى الأداء في كلية التربية بجامعة الكويت باستخدام بطاقة الاداء المتوازن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة الدراسات التربوية و النفسية، جامعة السلطان قابوس، مجلد 11 عدد 3، جويلية، 2017، ص: 532.

⁴ - محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الاداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب و النشر، السنة 2013، ص: 13-15.

- التقييم الذاتي للمنظمات: فتقييم الأداء على مستوى المنظمات يمكنها من معرفة نقاط الضعف لتقويتها ونقاط القوة لتطويرها والحفاظ عليها.

المطلب الثاني: الطرق الحديثة لتقييم الأداء

نظرا للانتقادات التي وجهت إلى طرق التقييم التقليدية، فقد توصل رجال الفكر الإداري إلى مجموعة من الطرق الحديثة التي تتفادى هذه العيوب ومن بين هذه الطرق ما يلي:¹

1- الإدارة بالأهداف

يقوم مدخل الإدارة بالأهداف على أساس تقييم المرؤوسين بناء على قدرتهم إلى الوصول إلى الأهداف التي وضعوها أو شاركوا في وضعها، وتتضمن الإدارة بالأهداف ثلاث خطوات أساسية:

- وضع الغايات والأهداف بعيدة المدى لكل مستوى في المنظمة من طرف الإدارة العليا؛
- المشاركة في وضع الأهداف من أهم سمات الإدارة بالأهداف، حيث يجتمع المدراء مع المرؤوسين لوضع أهداف يسعى المرؤوسين لتحقيقها. ومن أهم مزايا هذه الطريقة أنها تحفز الأفراد على العمل .

2- قياس الفعالية التنظيمية

تقوم بعض المؤسسات بالاعتماد على قياس فعالية المنظمة كوسيلة لتقييم أدائها.²

3- أسلوب أصحاب المصالح³

ويطلق على هذا الأسلوب أيضا بأسلوب الجمهور أو نظام المنتفعين، وهو يعد من أول الأنظمة الحديثة في تقييم الأداء . يعرف أصحاب المصالح على أنهم أولئك الجماعات والأفراد، سواء كانوا داخل المنظمة أو خارجها مثل العاملين، الزبائن، المقرضين، المالكين والموردين.

أ- حملة الأسهم: وهم أصحاب المصالح التقليديون في المنظمة، حيث يبحثون باستمرار عن تعظيم القيمة السوقية لأسهمهم

ب- العملاء: وتعتبر الفئة الأكبر أهمية بالنسبة لكل المنظمات والمؤسسات دون استثناء، فوجودها واستمرارها مرتبط بالاستجابة لرغبات أصحاب هذه الفئة وإشباع حاجياتها.

ت- العاملون: تشمل هذه الفئة كافة الموارد البشرية داخل المنظمة. ولقد أصبحت الإدارة الآن مؤمنة بأن القوة العاملة التي تحقق الأهداف هي سبب نجاح المنظمة.

¹- محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، داروائل للنشر، عمان، الأردن، السنة 2010، ص: 264 .

²- فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، 2014، ص: 277 .

³- ريغة أحمد الصغير، مرجع سابق، ص ص: 50-53.

الفصل الثاني الأداء الوظيفي

- ث- الموردون: تضم هذه الفئة جميع من يوفر للمنظمة المواد الأولية والمعدات والخدمات التي تحتاجها في ممارسة نشاطها
- ج- المجتمع المحلي: وهو يمثل فئة مهمة من فئات أصحاب المصلحة، فان للمنظمة مسؤولية اجتماعية مثل المحافظة على البيئة والالتزام بقيم المجتمع وثقافته.
- ح- البيئة الطبيعية: تشمل هذه البيئة التربة، الماء والهواء، فقد تم دمج البعد البيئي ضمن الأبعاد الأساسية للأداء في المنظمة

4- بطاقة التقييم المتوازن :

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من أحدث أنظمة تقييم الأداء، والتي جاءت تفكرتها إنطلاقاً من مبدأ " ما يمكن قياسه يمكن إدارته". ولقد أحدثت بطاقة الأداء المتوازن نقلة نوعية في مجال الإدارة ومراقبة التسيير، حيث تستمد البطاقة قيمتها ليس فقط من كونها نظاماً حديثاً لتقييم الأداء، وإنما لكونها نظاماً متكاملًا للإدارة الإستراتيجية تهدف إلى تنفيذ الإستراتيجية في المنظمة وإلى الرقابة عليها.¹

و عبارة بطاقة الأداء المتوازن يقصد بها أن التقييم يجب أن يعكس توازناً بين عدد من العناصر العامة المشتركة للأداء المؤسسي، إنه يعتمد على الموازنة بين المؤشرات المالية وغير المالية، والأهداف البعيدة والأهداف القصيرة، والبيانات الكمية والبيانات الوصفية.²

تعتمد بطاقة الاداء المتوازن على أربعة أبعاد متكاملة وتتمثل في:³

- البعد المالي: ويهتم بكيفية تعزيز ثروة المساهمين ودعم الصورة المالية للمنظمة.
- بعد العملاء: يركز على إستراتيجية خلق القيمة للعميل وكيف تبدو المنظمة من منظور العميل.
- بعد العمليات الداخلية: ويهتم بالعمليات التي تتفوق فيها المنظمة والتي من خلالها تحقق رضا العملاء والمساهمين.
- بعد التعلم والنمو: ويهتم بالعوامل التي تساهم في خلق المناخ الذي يدعم الابتكار والنمو داخل المنظمة.

المطلب الثالث: تقييم الأداء من وجهة نظر العملاء

"تعتمد معظم المنظمات في الوقت الحاضر على وضع متطلبات وحاجات العملاء في قلب استراتيجياتها، لما يشكله هذا الجانب من أهمية كبيرة تنعكس في نجاح المنظمة في المنافسة وبقائها واستمرارية نشاطها في سوق

¹- مرجع نفسه، ص: 57.

²- محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سابق، ص: 70-71.

³- ريغة أحمد الصغير، مرجع سابق، ص: 57.

الفصل الثاني الأداء الوظيفي

المنافسة الذي يتحقق من خلال مقدرة المنظمة على تقديم منتجات (سلع أو خدمات) بجودة عالية وأسعار معقولة.¹

1- العملاء:

العملاء هم كل شخص سواء كان رجل أو امرأة يحتاج إلى خدمات و يرتبط بعلاقة مع المنظمات أو المؤسسات ويتعامل معهم لتلبية احتياجاته، سواء كانت سلعة أو خدمة، وقد انتهى بعض الباحثين إلى أن العملاء صنفان: عملاء داخليين و عملاء خارجيين.²

- العملاء الداخليين:

هم أعضاء مجالس الإدارات و الجهاز التنفيذي و العاملون. فكل منهم يمثل ملتقى لخدمة أو نتائج أعمال من الآخرين، و هو في الوقت ذاته مورد لخدمة أو يؤدي أعمالا و يبني عليها من يليه.

- العملاء الخارجيين:

و هم الجمهور المتلقي لخدمات أو منتجات المنظمة، فهم الفئات المستهدفة.

2- التركيز على العميل:

إن المنظمة الخدمية تعمل على مقابلة احتياجات العملاء الفعلية و المتوقعة و من ثم تستطيع أن تحقق أهدافها و لكن للتأكيد على النمو و التقدم في عمل المنظمة الخدمية فإن مقياس الخدمة الربحية لا تكفي و إنما يجب الربط بينهما و بين رضا العملاء و ولائهم؛ و يؤيد ذلك كوتلار: إن العميل الراضي يكون أكثر ربحية للمنظمة فيكون أقل حساسية في حالة زيادة الأسعار، و جذب عملاء جدد يكلف المنظمة أكثر من احتفاظها بالعملاء الراضين فقد تتضاعف التكلفة إلى 3- 5 مرات، زيادة نسبة استعادة العملاء الراضين ب5% يؤدي إلى زيادة في الربحية بنسبة 85% .

إن حوالي 96% من العملاء غير الراضين و غير السعداء لا يخبرون أحدًا عن الخدمات التي قدمت لهم بشكل جيد أو مقبول، و العميل الذي لديه الشكوى يبلغ حوالي 9-10 أفراد و 30% منهم يبلغوا أكثر من 20 فرد لكن على الرغم من ذلك فإن العميل الذي يتم حل مشكلته و قد حصل على خدمة ممتازة يبلغ حوالي 5 أفراد فقط.

و لا ننسى أن العملاء الذين يتقدمون بشكواهم إلى الإدارة هم أفضل من الذين يكتفون بالشكوى لأنهم حينما يبلغوا الإدارة بشكواهم تستطيع أن تحسن من عملها و بالتالي تقدم خدمة أفضل كما أن هؤلاء العملاء

¹- وائل محمد ادريس، طاهر محسن الغالبي، أساسيات الاداء و بطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الاولى، داروائل للنشر، عمان، الاردن، 2009، ص: 189.

²- المؤسسة الأمريكية للتنمية، قياس رضا العملاء من أجل بناء قدرات مؤسسية فعالة، مركز خدمات المنظمات غير حكومية، متاح على الرابط

www.bibalex.org/arf/ar/ImpDocs/6.pdf تاريخالتصفح 2018:15:00/05/05 سا.

الذين تم حل مشكلاتهم بشكل مرضي يعودون للتعامل مع هذه المنظمات مرة أخرى بنسبة 54-70% أما إذا تم حل المشكلات بشكل سريع فإن هذه النسبة تزيد إلى 95% ، كما نجد أن العميل دائماً في حاجة إلى الدقة في المعلومات المقدمة و العناية بمشاكله و كذلك إظهار الاهتمام و الاحترام الدائمين له.

و تشير بعض الدراسات في هذا الصدد أن للرضا خمسة عناصر أساسية وهي¹:

- ✓ التوقعات: حيث يضع العملاء توقعاتهم عن الخدمة التي سوف تقدم لهم.
 - ✓ الأداء: يقوم العميل باستخدام المنتج أو تلقي الخدمة و إدراك مستوى أدائها.
 - ✓ المقارنة: يقارن العملاء بين توقعاتهم التي سبقت تلقي الخدمة و بين الإدراكات المختلفة تجاه هذه الخدمة المقدمة.
 - ✓ التأكيد / عدم التأكيد: فتكون نتائج المقارنة مؤيدة و مؤكدة للتوقعات (عندما يتساوى الأداء الفعلي مع التوقع).
 - ✓ التعارض: وهو إذا ما كانت مستويات الأداء غير متساوية.
- و بذلك نجد أن العميل يقوم بمقارنة الخدمة المقدمة فعلاً و مدى تحقيق الجودة في أدائها مع الصورة الذهنية لديه عن هذه المنظمة الخدمية التي يتعامل معها حتى يستطيع الحكم على الخدمة المقدمة له و من ثم رضاه أو عدم رضاه عن هذه الخدمة.

المبحث الثالث: أثر العلاقات الإنسانية على الاداء الوظيفي في المؤسسات التربوية

يعد وجود علاقات قوية بين الموظفين مؤشراً هاماً على أن العمل سينجح لا محالة، كما أنه من المهم أن يكون القائد محتضناً لمروؤسيه و لموظفيه، و لا يغفل عن تشجيعهم، و يحاول أن يضبط أحدهم، و هو يؤدي عملاً جيداً ليجدها فرصة ليثني عليه و يكافئه. لا كما هو سائد عند بعض القادة، حيث يبحثون عن الأخطاء و يتصيدونها، و يغفلون عن النجاحات، و هم يردون ذلك إلى رغبتهم بتنقية العمل من الشوائب، و الحرص على الكمال، و دفع العمل للأمام و لوعلم كل مسؤول بأن الثقة لا تعني عدم المتابعة، و لوعلم كل مرؤوس بأن المتابعة لا تعني عدم الثقة، لوجد بينهم مساحة يستطيعون الإبداع من خلالها، و هذه المساحة لو ملئت حباً و حسن تعامل لكان الإتقان و الإبداع و النجاح حليف الجميع².

المطلب الأول: دور العلاقات الإنسانية في تحسين الأداء

يخطئ البعض فيظن أنه لا أثر للعلاقات الإنسانية في العمل، و لا دور لها في الارتقاء بالعمل، ولكي نعرف الأثر الذي يحدثه اهتمامنا بالعلاقات الإنسانية في العمل، يجب أن نعرف معنى " العلاقات الإنسانية "

¹ - إباد فتحي العالول، مرجع سابق ، ص: 24.

² عبد الرزاق كسار، دور العلاقات الانسانية في الارتقاء بالعمل، جريدة الرياض، العدد 15822، السنة 2011، متاح على الرابط www.alriyadh.com تاريخ التصفح 2018/05/05، 18:00 سا.

فهو مصطلح يشرح نفسه، بمعنى أن تكون علاقتنا واهتمامنا بالإنسان، هي العلاقة الأبرز والأهم، نتوجه للإنسان، نراعي كرامته، نتلمس احتياجاته، نقدراهتمامه، نغوص في أعماقه، نفهم توجهاته، نزيد إيجابياته، نزيل ونحد من سلبياته، نشاركه همومه وطموحه وآماله وآلامه، متى ما عملنا بهذا الأمر، زاد إنتاج الأفراد، و تحسن الأداء، وبالتالي ارتقى العمل.¹

و عبر التاريخ تأتي الشواهد تباعاً تؤكد بأن من يهتم بمروؤسيه و بعلاقته بهم، فإنهم نظير ذلك لا يدخرون جهداً لوضع منظماتهم في أعلى المراتب إكراماً لقائدهم، و يقدمون أعظم جهدهم، و خلاصة فكرهم لمديريهم و عملهم، و حتى يبادلوا مديريهم و قائدهم الإحسان بالإحسان، ليثبتوا بأن معاملتهم باحترام و بحب أتى بثماره بشكل واسع، و علاوة على ذلك فإن حسن العلاقات بين البشر عامة، و بين القائد و مروؤسيه خاصة توجه إسلامي عظيم.²

فالإسلام هو الذي وضع النواة لهذا الأمر، و لنا في رسول الله أسوة حسنة، فتعامله مع أنس بن مالك لا يخفى على أحد، و أيضاً إشراكه للصحابة في اتخاذ مختلف القرارات معروف لدى الجميع، مما جعل الصحابة يشعرون بأن نشر الدعوة مسؤوليتهم أيضاً. فنجاح أي قائد يكمن في مدى عنايته بمروؤسيه.³

المطلب الثاني: أثر العلاقات الإنسانية على الأداء التربوي للمنظمات التربوية التعليمية

إن التربية و التعليم هما القوة التي تحول الخامة البشرية من كائن بيولوجي مجرد مستهلك فقط، عالية على المجتمع، إلى كائن نفسي ذي قوة فعالة في النهوض باقتصاديات المجتمع، و زيادة الإنتاج، و مضاعفة الدخل القومي. و بهذا المعنى يكون للتربية أثر اقتصادي مباشر في نوعية المهارات المطلوبة في الاقتصاد، و في حجم هذه المهارات أيضاً، و ترتبط هذه النوعية بطبيعة العمل الذي هو أساس الاقتصاد.⁴

يرى الباحثون أن العلاقات الإنسانية التي يمارسها المدير المدرسي سواء في المدرسة أو غيرها من المنظمات التعليمية ذات أهمية بالغة، لأن نوعية العلاقات بين الطاقم التعليمي تعتمد اعتماداً كبيراً على نوعية علاقتهم مع المدير أو القائد التربوي و الإداري، إن الدور الذي تلعبه العلاقات الإنسانية في مجمل المجالات بالإدارة المدرسية هو ضمان للعاملين و العاملات التربويين الرضا الوظيفي في العمل، و إثارة الدوافع للعمل و تحسين الأداء، و ارتفاع الروح المعنوية و الشعور بالانتماء للعمل التربوي.

¹- مرجع وموضوع نفسهما.

²- مرجع نفسهما.

³- مرجع نفسهما.

⁴- عواطف ابراهيم محمد، أساسيات بناء منهج إعداد معلمات رياض الأطفال، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2004، ص: 16 .

إن اهتمام مدير المؤسسة التربوية بالعلاقات الإنسانية يحقق المزايا التالية:¹

- تماسك الجماعة الداخلية و سلامة بناءها؛
- رفع الوعي بينهم بأهمية الدور التربوي وإشعارهم بالمسؤولية الاجتماعية و التربوية؛
- رفع الروح المعنوية بينهم و من ثم توفير الجو النفسي العام لصالح العمل؛
- زيادة كفاءتهم الإنتاجية باستغلال إمكانياتهم الفردية و الجماعية؛
- ارتفاع سمعة المدرسة في المجتمع الخارجي و ظهورها بمظهر مشرف في الداخل .

إلا أنه وبالرغم من تلك المزايا على المدير أن ينتبه لعدة أمور حتى لا يؤدي اهتمامه بالعلاقات الإنسانية إلى نتائج سلبية منها :

- إن المغالاة في تقدير أهمية العوامل النفسية والروح المعنوية قد يؤدي إلى نوع من التراخي و عدم الانضباط و ضعف الإنتاجية؛
- إن الانغماس بصورة شخصية مع المرؤوسين إلى درجة قد لا يستطيع التخلي عنها هذا يؤدي إلى عدم قدرته على النجاح في عمله؛
- إن عدم التدخل الشديد في شؤون أعمال المرؤوسين قد يستلزم ألفة اجتماعية كاملة بين الرئيس و المرؤوسين بما يؤثر على الإنتاجية؛

لذا علما لمدير و القيادي الناجح التنبه و هو يقيم علاقات إنسانية داخل مؤسسته أن لا تؤثر سلبا على الإنتاجية بل تكون داعمة و محفزة لمزيد من الإنتاج.

المطلب الثالث: أثر العلاقات الإنسانية في الأداء التربوي لرياض الاطفال

إن رياض الأطفال أصبحت ضرورة تربوية و نفسية و مطلباً وطنياً لا غنى عنه في بناء الجسم البشري و هندسة عقله كي يصبح أداة ناجحة في بناء مجتمع سليم في وطن عزيز. و الطفل اليوم هو صانع المستقبل لأنه الركيزة الأساسية لبناء الوطن، بما يقدمه من ثروة بشرية هي أعلى ما تملك الأمة من عدة.²

و إذا كان الطفل في رياض الأطفال هو محور العملية التربوية فان معلمة رياض الأطفال هي المسئولة عن تنمية هذا الطفل و توجيهه و إرشاده بل إن أدوارها المجتمعية التربوية تذهب إلى أبعد من ذلك بكثير فهي أيضاً مرشدة و موجهة لشريكها الأساسية في التربية و هي الأسرة.³

¹ - العلاقات الانسانية في المؤسسات التربوية متاح على الرابط vb1.alwazer.com/t22855.html تاريخ التصفح 2018/05/05، 19:00 سا.

² - محمد متولي قنديل و اخرون، التربية الحسية لطفل الروضة، الطبعة الثانية، دار الفكر، عمان، الأردن، السنة 2008، ص: 7.

³ - منى محمد علي جاد، مناهج رياض الاطفال، الطبعة الاولى، دار المسيرة، عمان، الاردن، السنة 2007، ص: 7.

ولقد أكد العديد من الباحثين في مجالات الطفولة المتعددة على أهمية إعداد وتهيئة البيئة المناسبة لنمو الطفل وأثرها في استثارة ميوله وتحريك دوافع حب الاستطلاع والاستكشاف لديه، وحثه على المثابرة والوصول به إلى أعلى مستويات التعلم.¹

ولتوفير الجو المناسب للمربية والطواقم التربوي لتأدية مهامهم على أحسن وجه فإن العلاقات الإنسانية ضرورية في هذه المنظمات التعليمية.

كيف لا والمربية أو المعلمة هي أهم عنصر في العملية التربوية، فهي التي تتعامل مع الأطفال وهي التي تنفذ المنهج، وتكيف الموقف التعليمي، وتختار طريقة التعلم المناسبة، وتثري موقف الخبرة باستخدام التقنيات التربوية، إلى غير ذلك من الأمور التي يتطلبها تنفيذ المنهج. ومهما كان المنهج جيدا، ومهما كانت أدوات التنفيذ ووسائله متوافرة، فإن ذلك لا يجدي شيئا مع معلمة لا تجد الجو المناسب لإطلاق إبداعها وتستطيع أن تحقق الأهداف التربوية للروضة بحسبها التربوي وإدراكها الواعي المستنير.²

وكلما كانت العلاقة حميمة بين معلمة الروضة والإدارة، كان الرضا الوظيفي أعلى، ولا أدل على ذلك ما يفعله شعور المعلمة بأنها موضع تقدير واحترام مديرتها، وأن الأخيرة تتيح لها أن تعبر عن نفسها بكل أريحية، وشعورها بأن هناك عدالة في المهام المسندة إليها، وأنها تشارك في صنع القرارات، كل هذه المؤشرات تعكس حالة من الرضا والارتياح لدى المعلمة.³

إن النمط الديمقراطي الذي يمارسه مدير المنظمات التربوية، هو أفضل الأنماط القيادية في تطوير العملية التربوية، وتحقيق الرضا الوظيفي للمعلمات. كما أن الأداء والرضا الوظيفي للمعلمة يكون عاليا عندما يظهر المدير المساواة، والاعتبارية، وروح الزمالة في سلوكه مع المعلمات، ومشاركته لهم في صنع القرارات، وتوفير جو تسوده الحرية والديمقراطية في إبداء آرائهم وأفكارهم، وتشجيعهم على التطور والإبداع⁴

والروضات الفعالة تسعى لتوطيد العلاقات بين الإدارة والمعلمات وبين أولياء الأمور والأسر، ويكون لدى الجميع الإحساس القوي بالمسؤولية في توفير المناخ اللازم للنجاح والنمو المستمر.

¹مرجع و موضوع نفسهما.

²- عاطف عدلي فهي، معلمة الروضة، الطبعة الثانية، دار المسيرة، عمان، الأردن، السنة 2007، ص: 15.

³- زكريا محمد هيبه، الرضا الوظيفي لمعلمات الروضة بالمدينة المنورة، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، العدد 79، السنة 2016، ص: 415.

⁴- مرجع و موضوع نفسهما.

خلاصة

من خلال دراستنا لهذا الفصل يمكن أن نستنتج بأن الأداء له أهمية كبيرة في المنظمة و أن الأداء الأفضل نوعا وكما يضع أية منظمة على طريق النجاح المحقق والاستمرار والارتقاء. ويعد الفرد أساس نجاح أي منظمة من خلال العمل الذي يؤديه ومن خلال خبراته المتراكمة وتحقيقه للأداء الأفضل والمساهمة في إنجاز أهداف منظمته، ويعد الاهتمام بالعلاقات الانسانية الايجابية في التعامل مع الأفراد في المنظمة، سواء كانت اقتصادية أو تربوية عاملا مهما في ايجاد مناخ إيجابي داعم للإنتاجية ورافع لمستوى الأداء.

وكما رأينا في هذا الفصل أن تقييم أداء المنظمة ضروري لمعرفة مدى تحقيقها لأهدافها المسطرة وهل هناك أخطاء يجب تصحيحها، وأهم عنصر في هذه العملية العملاء الخارجيون الذي أصبح رضاهم ضرورة يعتمد عليها مصير المنظمة و أن الاداء يرتبط ارتباطا وثيقا بمستوى هذا رضا. و اذا كانت دراسة اهمية العلاقات الانسانية في المؤسسات الاقتصادية ضروري، فانه أوجب في المؤسسات التعليمية التربوية عموما وفي رياض الاطفال على وجه الخصوص نظرا لانعكاسه بشكل مباشر على العنصر البشري وهذا ما تطرقنا اليه في اخر هذا الفصل.

المبحث الأول: تقديم الروضة

المطلب الأول : التعريف بالروضة ونشأتها

نشأت الروضة كمؤسسة تربوية لرياض الأطفال بمقتضى القانون رقم 08/287 المتعلق بشروط تأسيس المؤسسات و مراكز استقبال الطفولة الصغيرة و تنظيمها و سيرها و مراقبتها و ذلك بعد موافقة السلطات المحلية المختصة في تاريخ 11 ديسمبر 2011.

يطلق على المؤسسة التربوية اسم « روضة السلام » وتمارس نشاطها بمقرها الكائن ب 11 شارع "غنيصة لحسن" "بايموت" مستغانم.

تعتبر الروضة مؤسسة تربوية تسعى أساسا لنشر القيم الأخلاقية و التربية السامية لدى الأطفال.

1- الهيكل البنائي:

- المبني من طابقين.

- المكان متسع، جيد التهوية والإضاءة، ومساحة الحركة لكل طفل تتناسب مع المعايير المشار إليها في دفتر الشروط.

- تحتوي على 5 غرف لنشاط الأطفال، متسعة، جيدة التهوية، والإضاءة.

- 5 دورات مياه.

- مكتب المديرية لاستقبال أولياء الأطفال.

- مطبخ.

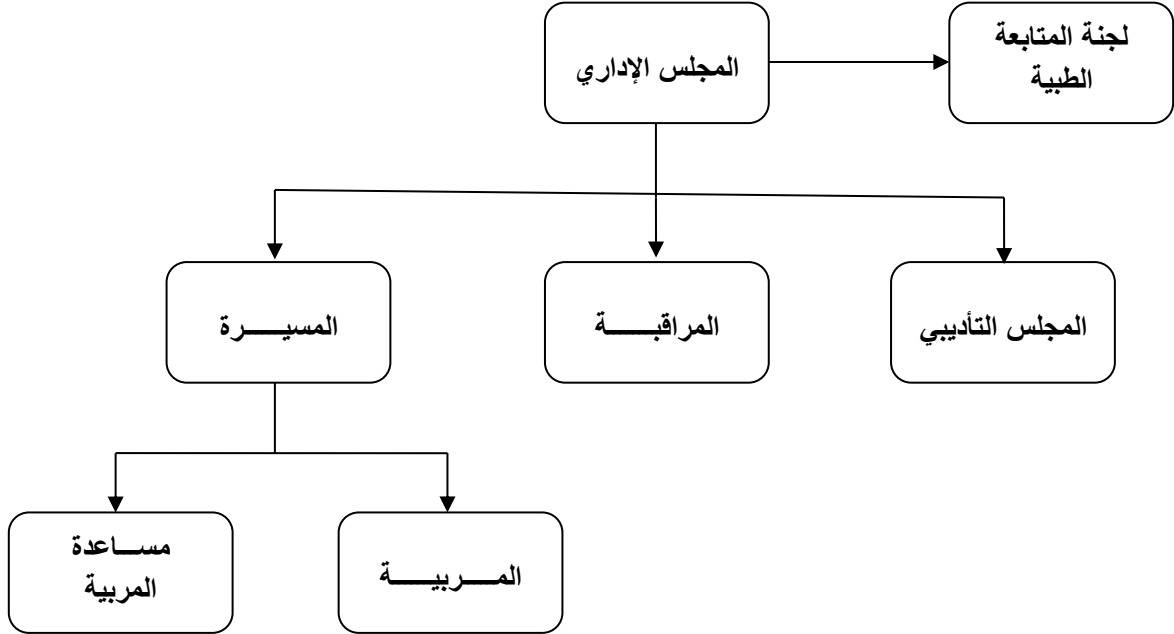
- مطعم.

- ساحة للعب للأطفال.

- غرفة خاصة بالكتب والألعاب المختلفة للأطفال.

- الهيكل التنظيمي للروضة

الشكل رقم 2: الهيكل التنظيمي



و يمكن تلخيص عناصر الهيكل التنظيمي في ما يلي:

- المجلس الإداري:

ويتولى المهام التالية:

- الإشراف العام و المباشر للبرنامج التربوي.
- السهر على تحقيق الأهداف المسطرة في النظام الداخلي.
- تحضير جدول أعمال الاجتماعات الفصلية العادية و غير العادية.
- يمثل الروضة في علاقاتها مع الغير.

- مراقبة الروضة:

السيدة "ب س" وتتولى المهام التالية:

- السهر على تطبيق النظام الداخلي .

- الإشراف المباشر على الأمانة العامة
- تطلع المجلس الإداري على ظروف العمل والمستجدات المتعلقة بشؤون الروضة .

- المسيرة:

المسيرة السيدة "بأ" وتتولى المهام التالية :

- السهر على تحقيق أهداف البرنامج السنوي المقرر.
- الاستماع إلى انشغالات الأولياء.
- العمل على توفير أجواء عمل ملائمة داخل المؤسسة.
- تفوض المراقبة لاستخلافها في إدارة شؤون الروضة في حالة غيابها.

- لجنة المتابعة الطبية:

• أخصائية نفسانية.

• طبيب عام.

• جراحة أسنان.

• طبيب العيون.

- المجلس التأديبي:

- تطبيق أحكام القانون الداخلي حسب الحالات المعروضة أمامه .
- إرسال نسخة من قراراته إلى المسيرة.
- يعمل المجلس التأديبي وفق الشروط المنصوص عليها في النظام الداخلي للمؤسسة.

- المحاسب:

- إعداد و مسك الدفاتر و الفواتير المتعلقة بعمليات الشراء الكبرى.
- تحديد مستحقات التمدرس سنويا بعد الاطلاع على التقرير السنوي و موافقة أغلبية أعضاء المجلس الإداري .

المطلب الثاني: صفات ومبادئ أفراد الروضة

إن الروضة مؤسسة تربية وسائلها، أهدافها وعمق أدائها للتربية والأخلاق الطيبة، لذلك كل أفراد الروضة ملزمين بالتحلي بالأخلاق الشريفة من انضباط وصدق ونزاهة وإخلاص واحترام النفس، والغير، واحترام العمل وأوقاته.

1- الصفات الأساسية لأفراد الروضة:

تشرط الروضة صفات خاصة بالأفراد لكي تضمن التواصل الفعال و تطبيق مبادئ العلاقات الإنسانية الطيبة ومنها:¹

أ- الجانب العقلي والجسمي:

- التمتع بالصحة والحيوية والنشاط.
- قدر مناسب من الذكاء
- دقة الملاحظة وحسن التصرف في حل المشكلات التي تواجههم أثناء العمل.

ب- الجانب الانفعالي :

- ذات ايجابية وثقة بالنفس.
- القدرة على ضبط النفس
- التحلي بالحلم والصبر وحسن التوجيه.
- قدوة حسنة للأطفال بأخلاقهم الحسنة.
- حب التعلم، والتعليم.

ج- الجانب الاجتماعي والقيمي:

- امتلاك مهارات الاتصال اللفظي وغير اللفظي.
- القدرة على إقامة علاقات اجتماعية مع الأطفال وأولياء أمورهم والعاملين في الروضة .
- التمتع بقدر من المرح وروح الدعابة مع الأطفال.
- الحرص على النظام واحترام المواعيد.
- تقبل قيم مجتمعا وعاداته.

- عاطف عدلي فهد، مرجع سابق، ص:16¹

- التعاون مع فريق الروضة خلال العمل الجماعي.

2- مبادئ فريق الروضة

تنص بنود النظام الداخلي للمؤسسة على تحلي العمال بمبادئ تضمن السير الحسن لبرامجها ومن بينها:

- الهدام المحتشم داخل الروضة وخارجها.
- احترام ساعات العمل وتفادي الحديث عن الأمور الشخصية خلال أوقات العمل.
- توطيد العلاقات الطيبة داخل فريق الروضة وبعث روح التكافل والتعاون.
- الحرص على ضمان راحة وسعادة وتطور الأطفال.
- الاحترام المتبادل بين الجميع.
- التعامل مع الأطفال بالعدل والإنصاف والرحمة والحب.
- احترام خصوصيات الطفل واحتياجاته للحركة والحرية في الاكتشاف.
- تنوع الأنشطة التي ترفع من ثقة الطفل في نفسه وتضمن له التفتح على حب الأصدقاء وقبولهم.
- تطبيق كل حصص التكوين المستمر.
- كل الأوقات التي يقضيها الطفل في الروضة هوزمن التعلم المستمر من أجل التنمية الشاملة.

المطلب الثالث: مبادئ العلاقات الانسانية بين المعلمة والطفل

إن مرحلة الطفولة المبكرة فرصة ذهبية لتنمية الجوانب الوجدانية في شخصية الأطفال قبل أن تنمو الأجهزة الفيزيولوجية التي تسبب طغيان المخ الانفعالي على المخ المفكر والتي تسبب الإنسياق وراء العواطف الهائجة، وهي أجهزة تنمو في سن المراهقة، لذلك وجب تعليم الأطفال كيفية فهم مشاعرهم وكيفية فهم مشاعر الآخرين وكيفية مشاركة الآخرين في جو من التقدير والتفهم والتعاون من خلال الأنشطة التعليمية والمواقف المختلفة.

تعمل المعلمة على خلق جو مناسب يسمح بارتقاء السلوك الاجتماعي والانفعالي للطفل من خلال ما يلي:¹

أ- تعليم القواعد والقوانين:

في الفصل الذي تنجح فيه المعلمة في توفير جو من العلاقات الايجابية والذي تسود فيه المحبة والثقة والأمن النفسي والاحترام يكون من الميسور عليها أن تعلم الأطفال القواعد الخاصة بالعيش في فريق عمل ويسهل عليهم استيعابها والالتزام بها.

ب- بناء علاقات ايجابية مع كل طفل:

- بليوسي يمينة، السلوك العدواني عند الطفل، رسالة ماجستير علم النفس العيادي، جامعة عبد الحميد ابن بادس، مستغانم، 2014، ص: 1

تحرص المعلمة على أن تبني علاقة طيبة مع كل طفل قوامها الحب والمودة مما يسمح للطفل ببناء مشاعر إيجابية مماثلة نحو المعلمة ومنه انعكاس هذه المشاعر على العلاقات بزملائه .

ت- التعامل مع الطفل باحترام:

يجب أن يعامل الطفل على أنه كيانا خاصا له رغباته وحاجاته ، واحترام المعلمة للأطفال ينعكس بدوره على علاقتهم بعضهم ببعض ويسمح بالسلوكيات الاجتماعية والانفعالية المرغوبة ويقلل كثيرا من السلوكيات السلبية.

ث- تقدير مشاعر الأطفال:

إن المعلمة التي تحرص على معرفة وتفهم مشاعر أطفالها دون إصدار أحكام أو نقد لسلوكهم تستطيع أن تعلم أطفالها السلوكيات الإيجابية، بينما المعلمة التي تتجاهل مشاعر الأطفال وتسخر منها يصعب عليها توفير الظروف لتعلم السلوكيات الصحيحة.

ج- تدعيم انجازات الطفل وتقديمه:

إن تدعيم السلوك الانجازي عند الطفل أيا كان مستوى هذا الانجاز ومجاله، يدفع الطفل الى مزيد من الانجاز والحرص على السلوكيات التي ترتبط بالانجاز ومنه خلق جو مناسب للارتقاء الانفعالي والاجتماعي .

ح- مساعدة الأطفال على عمل صداقات:

تشجع المعلمة على بناء مشاعر الود والتقدير ما بين الأطفال و على تكوين صداقات طيبة ما بينهم.

خ- مهارات حل المشكلة في المجال الانفعالي الاجتماعي:

يحدث عادة في سياق تفاعل الأطفال معا قدرا من الصراعات والتباينات فإذا ما أحسنت المعلمة توجيه الأطفال من خلال تعليمهم استراتيجيات حل المشكلة (تفهم الصراع، مواجهة الصراع وحل الصراع) فان الأطفال يتعلمون الكثير من خلال مواقف طبيعية التباين كجزء من الطبيعة للناس في تفاعلاتهم الاجتماعية.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

تطرقنا في هذا المبحث للإجراءات التي اتبعت لتحديد منهج الدراسة، وصف مجتمع البحث، وعينة الدراسة، و الاداة المستعملة، وتحليل بيانات الدراسة ثم الوصول الى النتائج.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

• المنهج المتبع:

اتبعت الباحثة في إعداد هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي لأنه يساعد على تقديم وصف منظم وتحليل الوضع الراهن لظاهرة معينة باستخدام المعلومات الكمية والكيفية الملائمة التي تؤدي إلى فهم طبيعتها ثم صياغة استنتاجات علمية تساعد على كشف الغموض المحيط بها والذي يقود إلى حل المشكلة المتعلقة بهذه الظاهرة، ومن ثمة الاجابة على إشكالية البحث.

• الادوات المستعملة في البحث:

استخدمت الباحثة أداتين لجمع البيانات المتعلقة بالبحث وهي:

أولاً: المقابلة

للمقابلة أهمية كبيرة كأداة في جمع البيانات والحصول على المعلومات التي تخدم البحث، خاصة أن لدى الأفراد ميولا فطريا للحديث أكثر، فالمقابلة تختلف عن الإستبيان في أن الأولى تتضمن التفاعل المباشر بين الباحث والمبحوث، وقد عرفت المقابلة بأنها "محادثة موجهة يقوم بها شخص مع شخص آخر هدفها الحصول على المعلومات واستغلالها في بحث علمي أو للإستعانة بها في التوجيه والتشخيص والعلاج¹.

وللمقابلة أنواع كثيرة منها المقابلة الشخصية، والمقابلة الهاتفية، والمقابلة بواسطة الحاسوب، والمقابلة التلفزيونية وهناك المقابلة المقننة وغير المقننة؛ فالمقننة هي التي يعد لها الباحث أسئلة مقدما، وغير المقننة هي التي لا يقوم الباحث بوضع أسئلة محددة لها مسبقا ويترك المقابلة تسير بشكل حر، ومن مزايا أداة المقابلة المرنة، ونسبة الردود فيها مرتفعة أكثر من الإستبانة، أما من سلبياتها فهي تحتاج إلى وقت وجهد وكلفة كبيرة، وقد تتأثر بعوامل الضغط والتوتر، وهناك صعوبة في الوصول إلى بعض الأشخاص أحيانا².

ثانيا: الاستبيان

ويسمى أيضا بالاستقصاء، وهو إحدى الوسائل الشائعة الاستعمال للحصول على المعلومات، وحقائق تتعلق بآراء واتجاهات الجمهور حول موضوع معيناً وموقف معين، ويتكون الاستبيان من جدول من الأسئلة توزع على فئة من المجتمع (عينة)، بواسطة البريد أو باليد أو قد تنشر في الصحف أو التلفزيون

¹ عبير محمد هشام حمدان قريب، واقع رسائل الماجستير و جودتها في كليات العلوم التربوية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير 2014 نابلس، فلسطين، ص: 43.

² مرجع و موضوع نفسهما.

أو الإنترنت، حيث يطلب منهم الإجابة عليها وإعادتها إلى الباحث. و الهدف منه هو الحصول على بيانات واقعية وليس مجرد انطباعات وآراء هامشية.¹
و قد قامت الباحثة بتصميم استبانة موجهة لعينة من أولياء الأطفال لغرض تقييم أداء طاقم الروضة وتأثيره على تحصيل الأطفال.

المطلب الثاني: مجتمع البحث وعينته

• مجتمع الدراسة:

يعرف مجتمع الدراسة بأنه: جميع العناصر ذات العلاقة بمشكلة الدراسة التي يسعى الباحث الى أن يعمم عليها نتائج الدراسة.²

وبذلك فإن المجتمع في هذا البحث هم جميع أفراد روضة السلام بمدينة مستغانم ، و أولياء أطفال هذه الروضة للمستويات الثلاث (ثلاث، أربع وخمس سنوات) و البالغ عددهم 180 ولي (الاب و الام).

جدول (1-1) : توزيع مجتمع الدراسة من حيث أولياء أطفال الروضة

	3 سنوات	4 سنوات	5 سنوات
	2×18	2 × 38	2 × 34
N= 180	N1=20%	N2=42,2%	N3=37,8%

المصدر: من إعداد الباحثة

• عينة الدراسة الخاصة بالاستبيان:

لقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية من أولياء الأمور قدرها $n = 51$ ولي ، من كل المستويات فكان العدد الاجمالي للعينة (51) و الموزعة كالآتي:

¹ ماثيو جيدير، منهجية البحث، فرنسا، دون ذكر دار النشر، دون ذكر سنة النشر، ص 30.

محمد عبد مطشر اللامي، مجتمع البحث وعينته، محاضرات المنهج التجريبي،²

جدول (1-2) : توزيع عينة الدراسة من حيث أولياء أطفال الروضة

n	n 3	n 2	n 1
	5 سنوات	4 سنوات	3 سنوات
	20	21	10

المصدر: من إعداد الباحثة

• وصف عينة الدراسة:

وفيما يلي وصف لعينة الدراسة من خلال الاستبيان حسب الجنس، السن، و المؤهل العلمي .

• حسب متغير الجنس :

جدول رقم (1-3): وصف أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة %	التكرار	البيان
58	28	ذكر
42	20	أنثى
100	48	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة

نلاحظ ان النسب تكاد تكون متقاربة بين الذكور(58%) و الاناث (42%).

• حسب متغير العمر:

جدول رقم (1-4): وصف أفراد العينة حسب متغير السن

النسبة %	التكرار	البيان
10,42	05	أقل من 30 سنة
58,33	28	من 30 سنة إلى 40 سنة
31,25	15	أكثر من 40 سنة
100	48	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة

يتضح من بيانات هذا الجدول ان نسبة الفئة العمرية الأقل من 30 سنة هي (10,42%) و (58,33%) من مجموع أفراد الدراسة عمرهم ما بين 30 و 40 سنة ، أما نسبة (31,25%) فهي للفئة التي تتجاوز أعمارهم 40 سنة.

جدول رقم (5-1): وصف أفراد العينة حسب متغير المستوى العلمي

النسبة %	التكرار	البيان
64,59	31	الجامعي
29,16	14	الثانوي
6,25	3	المتوسط
/	/	الابتدائي
100	48	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة

يتضح من بيانات جدول رقم (5-1) أن نسبة كبيرة (64,59%) من أولياء الأطفال لهم مستوى جامعي، بينما (29,16%) من أفراد العينة لهم مستوى ثانوي، تبقى نسبة (6,25%) لا يتعدى المتوسط. وهذا يعني ان معظم الأولياء لهم مستوي علمي عالي.

• أداة جمع البيانات:

أولاً: المقابلة

لقد قامت الباحثة بمقابلة مع جميع أعضاء طاقم الروضة وكان عددهم (17)، تتمثل في مجموعة من الاسئلة تعكس مدى تطبيق العلاقات الإنسانية في روضة السلام وكانت المحاور كالتالي:

- العلاقات الانسانية بين أعضاء الروضة

-أخلاقيات العمل

-الاتصال الفعال

-القيادة

تنفيذ المقابلة:

قامت الباحثة بإجراء المقابلات مع افراد طاقم الروضة و التعرف عليهم و على طبيعة العلاقات بينهم من جهة و بين المسؤولين من جهة أخرى.

و قد اعتمدت الباحثة على المقابلة المقننة، وكانت الأسئلة على النحو التالي:

1. هل يسود الروضة مناخ إنساني يقوي الصلة بين جميع الأطراف؟
 2. هل تشرك إدارة الروضة جميع أفرادها في صنع القرار؟
 3. هل يؤثر الدعم المعنوي من الإدارة أكثر من الدعم المادي؟
 4. هل يزيد الالتزام بأخلاقيات العمل في تحسين الأداء؟
 5. هل تعقد الروضة دورات تكوينية لتوجيه و ترسيخ أخلاقيات العمل؟
 6. هل ترى أن الإدارة تقدم النصح قبل توجيه اللوم أو العقاب؟
 7. هل تجد سهولة في التواصل مع الإدارة؟
 8. هل تعقد الإدارة اجتماعات دورية مع فريق العمل لمناقشة مشكلات تسيير الروضة؟
 9. هل تهتم الإدارة بأحوالك الشخصية؟
 10. هل يقدر المشرف الأداء الجيد ويقدم التشجيع؟
 11. هل يمنحك المشرف حرية التصرف في أداء المهمة؟
 12. هل تلاحظ وجود إنصاف في المعاملة بين المشرف و عناصر الفريق؟
- ثانيا: الاستبيان

كما صممت الباحثة استبانة موجهة لعينة من أولياء الأطفال و التي تم توزيعها عليهم و كان الهدف من إعداد الاستبانة هو تقييم أداء طاقم الروضة.

• وصف الاستبيان:

- أعدت الباحثة الاستبانة بصورتها الأولية بحيث تكونت من 18 عبارة و توزعت على أربعة محاور و هي:
- بيئة الروضة الآمنة
 - الاتصال الفعال بين الأولياء و طاقم الروضة
 - تعزيز القيم الأخلاقية لدى الطفل
 - مهارات الطفل المكتسبة في الروضة
- صدق الاستبيان:

قامت الباحثة بعرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين (ملحق رقم 1) من جامعة عبد الحميد ابن باديس كلية العلوم التجارية و علوم التسيير و الاقتصاد، و كذلك متخصصين من كلية العلوم الاجتماعية بمستغانم، و ذلك لإبداء الرأي حول مدى مناسبتها لتحقيق أهداف الدراسة، و قد استفادت الباحثة من الملاحظات القيمة للسادة المحكمين و قامت على ضوءها بتعديل صياغة بعض الفقرات، و بذلك أصبح الاستبيان جاهزا للعمل به في صورته النهائية (ملحق رقم 2).

و بعد توزيع (51) استبانة و استرجاعها من جميع أفراد عينة الدراسة و إلغاء الغير الصالحة منها (3)، أصبح عدد الاستبيانات الخاضعة للتحليل (48)، و بذلك يكون صافي عدد أفراد العينة (48) و يمثلون نسبة (26,7%) من مجتمع الدراسة.

جدول رقم (6-1): عدد الاستبيانات الصالحة من عينة الدراسة

النسبة %	العدد	البيان
100	51	عدد الاستثمارات الموزعة
100	51	عدد الاستثمارات المسترجعة
6	03	عدد الاستثمارات الملغاة
94	48	عدد الاستثمارات المقبولة

المصدر: من إعداد الباحثة

يبين الجدول أعلاه عدد الاستبيانات الموزعة من طرف الباحثة وهي (51) استبانة، وبعد الغاء (3) غير صالحة، أصبح العدد (48) وهذا يمثل (94%) من العدد الاجمالي للاستبيانات.

• تصميم الاستبانة

يحتوي الاستبيان على جزئين :

الجزء الأول: معلومات أولية تخص الجنس، السن والمؤهل العلمي.

الجزء الثاني: مجموعة من الأسئلة ركزت على المحاور التالية:

- بيئة الروضة الآمنة (السؤال من 1 إلى 3)
- الاتصال الفعال بين الأولياء وطاقم الروضة (من 4 إلى 11)
- تعزيز القيم الأخلاقية لدى الطفل (من 12 إلى 13)
- مهارات الطفل المكتسبة في الروضة (من 14 إلى 18)

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة

يتناول هذا المبحث عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية وتحليلها وتفسيرها من خلال التعرف على إيجابيات وتقييم أفراد الدراسة (أولياء الأطفال) لأداء طاقم الروضة وعلى أثر العلاقات الانسانية السائدة فيها، وفي سبيل تحقيق ذلك قامت الباحثة باستخدام التكرارات والنسب المئوية.

وفيما يلي نستعرض نتائج البحث و التي تضمنت النتائج المتعلقة بأداة المقابلة، و النتائج المتعلقة بالاستبيان، وكذا اختبار فرضية الدراسة.

المطلب الأول: نتائج المقابلة و الاستبيان

أولاً: النتائج المتعلقة بأداة المقابلة

بعد تفرغ إجابات أفراد العينة التي تم سماعها وضعت على شكل بيانات مرتبة و محددة الإجابة.

السؤال الأول: هل يسود بالروضة مناخ يقوي الصلة بين جميع الأطراف؟

عند سؤال أعضاء طاقم الروضة عن المناخ الذي يسود بالروضة فقد كانت نسبة (82%) من المستجوبين ترى ان العلاقات بين الافراد داخل روضة السلام جيدة.

السؤال الثاني: هل تشرك إدارة الروضة جميع أفرادها في صنع القرار؟

حينما سألت الباحثة عن مشاركة جميع الافراد في صنع القرار أجاب (70%) من اعضاء الروضة على ان الإدارة تحرص على اشراكهم في صنع القرار، و فند (30%) منهم هذا الاشراك، و حسب ما لاحظت الباحثة ان هناك من لا يجراء على المشاركة في النقاش .

السؤال الثالث: هل يؤثر الدعم المعنوي من الادارة أكثر من الدعم المادي؟

لقد كانت الاجابة عن هذا السؤال "بنعم" من طرف (78%) من أفراد الروضة.

السؤال الرابع: هل يزيد الالتزام بأخلاقيات العمل في تحسين الأداء؟

أجمع كل أعضاء طاقم الروضة على أن الالتزام بأخلاقيات العمل يزيد في تحسين الأداء و هذا لا يعني أنهم ملتزمون 100% بهذه الأخلاقيات، و حسب ما لاحظت الباحثة أن الإدارة تحرس على تذكير جميع الأعضاء في كل المناسبات و بشكل مستمر.

السؤال الخامس: هل تعقد الروضة دورات تكوينية لتوجيه و ترسيخ أخلاقيات العمل؟

و عن انعقاد دورات تكوينية لترسيخ أخلاقيات العمل فقد أجاب (80%) من الاعضاء أن هذه الدورات تساعدهم على الانضباط. اما (20%) منهم فانهم يقولون ان الدورات غير كافية.

السؤال السادس: هل ترى أن الادارة تقدم النصح قبل توجيه اللوم أو العقاب؟

عند طرح هذا السؤال فقد أجاب (75%) من العاملين في الروضة ان الإدارة تسعى الى تقديم النصح قبل اللوم الا إذا تكرر الخطأ عدة مرات، و يرى (25%) من انهم يتلقون اللوم و هذا يزعجهم.

السؤال السابع: هل تجد سهولة في التواصل مع الإدارة؟

و حول سهولة التواصل مع الإدارة يرى (85%) من افراد الروضة أن الادارة تشارك بنسبة عالية في تسهيل هذا التواصل، أما (15%) فانهم من الأعضاء الجدد الذين لا يزالون في نوع من العزلة.

السؤال الثامن: هل تعقد الإدارة اجتماعات دورية مع فريق العمل لمناقشة مشكلات تسيير الروضة؟

كان الجواب على هذا السؤال بالاجماع (100%) على أن الإدارة تجتمع مع فريق العمل على الأقل كل بداية ونهاية الثلاثي الأول والثاني والثالث من كل سنة.

السؤال التاسع: هل تهتم الإدارة بأحوالك الشخصية ؟

يرى (93%) من فريق الروضة أن الإدارة تهتم بأحوالهم الشخصية وتشاركهم في السراء والضراء (زواج، مرض، إعانات، جلسات نفسية...)، وتنظم رحلات للترفيه لجميع الافراد.

السؤال العاشر: هل يقدر المشرف الاداء الجيد ويقدم التشجيع؟

يرى (90%) من الافراد على أن المشرف يتابع الجميع ويرشد ويقوم ثم يقوم بالتشجيع إذا كان العمل جيد.

السؤال الحادي عشر: هل يمنحك المشرف حرية التصرف في أداء المهمة ؟

كان الجواب عن هذا السؤال ب (65%) أن مشرف يمنح الحرية في أداء المهمة مع التوجيه طبعاً والمرافقة.

السؤال الثاني عشر: هل تلاحظ وجود إنصاف في المعاملة بين المشرف وعناصر الفريق؟

يرى (70%) من أفراد الروضة ان هناك انصاف في معاملة المشرف مع عناصر الفريق. لاحظت الباحثة ان المشرفة تركز أكثر على الأعضاء الجدد وهذا لمساعدتهم على التأقلم مع الفريق.

ثانيا: النتائج المتعلقة بأداة الاستبيان

أما بالنسبة للاستبيان المتعلق بتقييم أداء طاقم الروضة من طرف أولياء الأطفال، فقد كانت النتائج كالتالي:

محاور التقييم :

- بيئة الروضة الآمنة
- الاتصال الفعال بين الأولياء و الروضة
- تعزيز القيم الخلقية لدى الطفل
- المهارات المكتسبة

جدول (1-7):بيئة الروضة الامنة

غير موافق		محايد		موافق		العبارة	
نسبة	تكرار		تكرار نسبة		تكرار نسبة		
				100	48	يستمتع ابني في الروضة	1
2	1			98	47	تساعد الروضة ابني أو ابنتي على تنمية وتطوير شخصيته	2
				100	48	يشعر ابني بالأمان في الروضة	3

المصدر: من إعداد الباحثة

يتبين من الجدول(1-7) أن بيئة الروضة آمنة وهذا ما أجمع عليه معظم أولياء الأطفال وبنسبة

(99,33 %).

جدول (8-1): الاتصال الفعال بين الاولياء و طاقم الروضة

غير موافق		محايد		موافق		العبارة	
نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار		
6	3			94	45	1 تتعامل الإدارة بجدية و حزم مع الأمور التي تقلق الأولياء حيال أبنائهم	
2	1	4	2	94	45	2 تسعى الروضة لمعرفة آراء الأولياء تجاه الأطفال	
				100	48	3 أشعر بالرضا عن أداء الروضة من أجل ابني	
				100	48	4 أجد ترحيبا من المشرفين عند زيارتي للروضة	
		2	1	98	47	5 تحرص الروضة على العلاقات الانسانية الطيبة مع أولياء الأطفال	
		8	4	92	44	6 أنا راض عن مستوى التواصل بيني وبين معلمة ابني	
		4	2	96	46	7 تنشر مربيات الروضة ثقافة الإرشاد التربوي و النفسي بين أولياء الأطفال	
6,3	3	8,3	4	85,4	41	8 أتسلم تقارير دورية حول تعلمات ابني	

المصدر: من إعداد الباحثة

يتبين من الجدول (8-1) أن العلاقات بين طاقم الروضة و أولياء الأطفال جيدة بنسبة كبيرة (94,925%)

جدول (9-1): تعزيز القيم الخلقية لدى الطفل

غير موافق		محايد		موافق		العبارة	
نسبة	تكرار	تكرار نسبة	تكرار نسبة	تكرار نسبة	تكرار نسبة		
		1	2	98	47	1 يزود الطفل بالقيم الخلقية و بروح المواطنة لديه.	
		6	3	94	45	2 يكتسب الطفل الاتجاهات الاجتماعية التي تساعده على التفاعل مع الأقران	

المصدر: من إعداد الباحثة

يتبين من الجدول (9-1) ان الروضة حريصة على القيم الخلقية و هذا ما لاحظته الأولياء و كانت موافقتهم بنسبة (96%).

جدول (10-1): المهارات المكتسبة

	العبارة	موافق		محايد		غير موافق	
		تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة
1	يكتسب طفلي المهارات الحركية من أجل جسم سليم	47	98	1	2		
2	يكتسب طفلي المهارات اللغوية لأجل القراءة والكتابة	46	96	1	2	1	2
3	يكتسب طفلي مهارات التفكير التي تلائم مستواه العقلي	46	96	1	2	1	2
4	تنمي الروضة الحس الجمالي و الفني لدى طفلي	44	92	4	8		
5	أحرز ابني تقدما خلال هذه السنة	47	98	1	2		

المصدر: من إعداد الباحثة

يتبين من الجدول (10-1) ان طفل الروضة يكتسب مهارات مختلفة وعديدة، وهذا رأي معظم الأولياء و هذا بنسبة (96%).

المطلب الثاني: تحليل النتائج

و من خلال نتائج المقابلات التي أجريناها مع عناصر الروضة ونتائج الاستبيان اتضح لنا ما يلي:

أن نسبة رضا الأولياء عن أداء طاقم الروضة كانت عالية جدا ، و تبين لنا أن العلاقات الإنسانية بين جميع الأطراف سواء كانوا موظفين، أولياء أو أطفال تتسم عموما (هناك بعض الاستثناءات) بالاحترام و المودة و تركز على المبادئ السامية، و لذلك بيئة العمل تحث المتواجدين بالروضة على بذل مجهودات للقيام بمهامهم على أكمل وجه. و معظم الأطراف يؤكدون على أن العلاقات الايجابية لها أثر على الأداء.

المطلب الثالث: اختبار صحة فرضية البحث

تؤثر العلاقات الإنسانية الإيجابية على تحسين أداء العاملين بروضة السلام ومن ثمة رفع مستوى الأطفال وذلك من وجهة نظر الأولياء.

و هذا ما أكدته أولياء براعم الروضة عند موافقتهم على أن بيئة الروضة آمنة و ان أخلاقيات العمل أثرت إيجابا على أفراد الروضة و انعكس ذلك على الأطفال و أما العلاقات بين الأولياء و طاقم الروضة فقد تميزت بالإيجابية و أخيرا اكتساب الأطفال لمهارات عديدة و متنوعة كانت هي الدليل القوي على ان هناك اثر كبير للعلاقات الانسانية الايجابية و تأثيرها على أداء العاملين بالروضة.

إلا أن الباحثة ترى أن هناك نقص في ما يخص التحفيزات المادية التي تزيد من اجتهاد و عطاء كل الأطراف، و لو أن البعض يهتم أكثر بالتحفيزات المعنوية، فالإحساس بالانتماء و فرحة كل الأفراد بدون استثناء في آخر السنة الدراسية بالنتائج الايجابية سواء كان اكتساب مهارات، تغير سلوك، أو تنمية شخصية الأطفال يبعث في كل النفوس الرضا بما قدموه من مجهودات خلال السنة و هذا يعوضهم عن كل ما هو مادي.

و من خلال مناقشة مديرة روضة السلام التي أكدت أن الحفاظ على العلاقات الانسانية الإيجابية ليس أمرا سهلا لأن الطاقم يتغير، هناك صعوبات كثيرة و المجهودات المبذولة كبيرة في غرس قيم و مبادئ سامية لأفراد يعيشون في مجتمع تتناقص فيه الأخلاق و القيم.

الخلاصة:

من خلال هذا الفصل حاولنا التعرف على مدى تطبيق العلاقات الانسانية داخل روضة السلام و مدى الدور الذي تلعبه في تحسين اداء الأفراد، ولقد أظهرت نتائج الدراسة الميدانية إلى أن العلاقات الانسانية السائدة بين أعضاء الروضة جيدة و هذا ما تم استنتاجه من خلال أجوبة العاملات بالروضة و أجوبة عينة الدراسة من أولياء الأطفال، و تم التوصل إلى أن هناك علاقة طردية بين تطبيق العلاقات الانسانية الايجابية و تحسين أداء العاملين.

الأختام

الخاتمة:

ان مدخلات و مخرجات المؤسسات التربوية عامة و الروضات خاصة تختلف تماما عن مخرجات المؤسسات الصناعية أو التجارية، فالمؤسسات التربوية تتعامل مع الفرد باعتباره كائنا بشريا و هنا تكمن أهمية تطبيق العلاقات الانسانية الايجابية لما لها من تأثير على أداء العاملين بها و رضاهم و دفعهم إلى الإبداع و الإنجاز في العمل، و منه إلى تحقيق أهداف المنظمة و اكتساب رضا و ثقة العملاء التي تتعامل معهم، فقد أصبح العملاء محور تركيز كافة المنظمات في وقتنا الحالي و رضاهم و الرفع من ولائهم ضرورة يعتمد عليها مصير المؤسسة.

تطرت الباحثة في هذه الدراسة من الناحية النظرية لأهمية العلاقات الإنسانية و التعرف على دعائمها منها:

- الاتصال الفعال: الذي يلعب دورا مهما داخل المؤسسة التربوية من خلال نشر الترابط و التماسك بين الأفراد مما يساهم في اشراكهم و تحسيسهم بالإنتماء لها.
- أخلاقيات العمل : و التي هي من ضمن المواد الأساسية في بناء المنظمات و أساس تقدمها، فالعالم بات يبحث عن القيم و الأخلاقيات في مجال الأعمال بكافة أشكالها في ظل الأزمات العاصفة التي أطاحت ببعض المنظمات العملاقة نتيجة عدم الالتزام بأخلاقيات الأعمال في ممارستها، فأصبح الهدف الأخلاقي جنبا إلى جنب مع هدف تعظيم الربح.
- القيادة: من خلال ما تطرقنا إليه سابقا تبين لنا أن القيادة لها أهمية كبيرة ، و لا تستطيع أي منظمة تحقيق أي هدف إلا أن تكون هناك قيادة رشيدة تشرك جميع الأطراف في اتخاذ القرارات. فلا بد من الاعتناء و الاهتمام بالموارد البشري الذي هو رأس مال أي منظمة، و تحقيق أي هدف لا يتم إلا من خلال العنصر البشري.

كما عرفت الباحثة الأداء الوظيفي التربوي و أهمية تقييمه من طرف العملاء. و نظرا لأهمية الأداء الوظيفي في المؤسسات باعتباره المعيار الذي يحدد مدى تحقيق أهدافها فان فاعلية أي منظمة ترتبط بكفاءة العنصر البشري و قدرته على العمل و رغبته فيه. و كما اكتشفنا في ما سبق أن تقييم أداء العاملين عملية ضرورية و لا غنى عنها و لا بد للمنظمة من التثبيت من قدرة عناصرها على القيام بالمهام المطلوبة منها.

الخاتمة

و من أجل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي و من خلال الدراسة الميدانية وباستعمال أدوات المقابلة و الاستبيان قامت الباحثة بالإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية البحث، فكانت النتائج كالتالي:

1- نتائج المقابلة:

إن تطبيق العلاقات الإنسانية بين الأفراد داخل الروضة كان بنسبة عالية (70% إلى 82%)، أما وعي طاقم الروضة بأخلاقيات العمل و أثرها على تحسين الأداء فكانت النسبة (75% إلى 100%)، و ان الاتصال الوظيفي كان فعال بنسبة تتراوح ما بين (85% إلى 100%)، و أخيرا كانت نسبة تطبيق القيادة الراشدة ما بين (65% إلى 93%). و هذا يدل على أن العلاقات الإنسانية إيجابية في بيئة الروضة.

2- نتائج الاستبيان:

و من خلال تحليل نتائج الاستبيان الخاص بتقييم أولياء الأطفال لأداء طاقم الروضة، استخلصت الباحثة ما يلي:

- بيئة الروضة الآمنة: لقد أجمع معظم أولياء الأطفال أن بيئة الروضة آمنة بنسبة (99,33 %)، و هذا حسب نتائج الجدول (1-7)
 - الاتصال الفعال بين الأولياء و طاقم الروضة: تبين من خلال نتائج الجدول (1-8) أن العلاقات جيدة و بنسبة عالية (94,925%).
 - تعزيز القيم الخلقية لدى الطفل: ان نتائج الجدول (9-1) تبين نسبة (96%) من موافقة الأولياء على تعزيز القيم الخلقية لدى أبناءهم من طرف مربيات الروضة.
 - المهارات المكتسبة: من خلال نتائج الجدول (1-10) تبين لنا أن أطفال الروضة حسب الأولياء اكتسبوا مهارات عديدة و مختلفة و هذا بنسبة (96%).
- و انطلاقا من هذه النتائج تم ثبوت صحة الفرضية " تؤثر العلاقات الإنسانية الإيجابية على تحسين أداء العاملين بروضة السلام و من ثمة رفع مستوى الأطفال و ذلك من وجهة نظر الأولياء."

الإقتراحات:

على ضوء النتائج التي توصلنا إليها من خلال بحثنا هذا، يمكن تقديم بعض المقترحات التي تسهم في تطبيق العلاقات الإنسانية داخل الروضات و ذلك لرفع كفاءة العاملين فيها و تحسين أدائهم على النحو التالي:

- رفع من مستوى الروضات و إعطائها المنزلة الحقيقية في المجال التربوي.
- رفع مستوى الوعي بأهمية العلاقات الإنسانية داخل الروضات

الخاتمة

- ضرورة غرس أخلاقيات العمل في الوسط التعليمي
- الإكثار من التكوينات الخاصة بفن الاتصال الفعال
- حرص الإدارة على توطيد العلاقات بين أفراد
- توعية الأولياء بأهمية الروضات في تكوين شخصية أطفالهم.
- الحرص على تقييم الأداء كل عام و السعي لتحسينه باستمرار
- ضرورة تطوير الأداء داخل الروضات مع تحسين بيئة العمل
- تبني نظام حوافز عادل و واضح لجميع العاملين بالروضات
- توفير عنصر الأمان و الاستقرار للعاملين في الروضات

آفاق البحث:

حبذ لو تطرق الباحثون مستقبلا إلى مواضيع تعزز هذا البحث المتواضع للغاية بدراسة جميع الروضات في مدينة مستغانم خاصة وبتركيزهم على أخلاقيات العمل.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

المؤلفات

1. بلال خلف السكارنه، القيادة الإدارية الفعالة، الطبعة الثانية، دار المسيرة، عمان الاردن، 2014.
2. حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، الطبعة الثانية، دار الحامد، عمان، الأردن، 2010.
3. ستيفن آر.كوفي، العادة الثامنة، الطبعة الأولى، 2000، دار الفكر.
4. سعيد بن ناصر الغامدي، أخلاقيات العمل ضرورة شرعية، الادارة العامة للإعلام و الثقافة، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
5. سيد عبد الحميد مرسي، العلاقات الإنسانية، الطبعة الأولى، مكتبة وهبة، الاسكندرية، مصر، 1986م.
6. الشناوي، إدارة الأفراد و العلاقات الانسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، مصر، 1999م
7. صلاح الشنونان، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، مصر، 1999م.
8. طلعت ابراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب، القاهرة، مصر، 2007.
9. عاطف عدلي فهيم، معلمة الروضة، الطبعة الثانية، دار المسيرة، عمان، الأردن، السنة 2007.
10. عواطف ابراهيم محمد، أساسيات بناء منهج إعداد معلمات رياض الأطفال، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2004. طارق سويدان، القيادة المتميزة، دورة 2018.
11. فاروق عبده فليه، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، المنصورة، مصر، 2009.
12. فاروق عبده فليه، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، 2014.
13. ماثيو جيدير، منهجية البحث، فرنسا، دون ذكر دار النشر، دون ذكر سنة النشر
14. محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، السنة 2010
15. محمد الصيرفي، السلوك الإداري " العلاقات الإنسانية"، الطبعة الأولى، دار الوفاء لندنيا، الاسكندرية، مصر، 2007م.
16. محمد سعيد سلطان، السلوك الانساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2002م.
17. محمد عبد مطشر اللامي، مجتمع البحث و عينته، محاضرات المنهج التجريبي

18. محمد متولي قنديل و اخرون، التربية الحسية لطفل الروضة، الطبعة الثانية، دار الفكر، عمان، الأردن، السنة 2008.
19. محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الاداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب و النشر، السنة 2013.
20. محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، مصر، 2012/2013.
21. مدحت محمد أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب و النشر، 2012.
22. مصطفى حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، الطبعة الثالثة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2000.
23. منى محمد علي جاد، مناهج رياض الاطفال، الطبعة الاولى، دار المسيرة، عمان، الاردن، السنة 2007.
24. وائل محمد ادريس، طاهر محسن الغالي، أساسيات الاداء و بطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2009.
25. وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2009.

الرسائل الجامعية:

1. برقية سهيلة، أساليب الاتصال التنظيمي و دورها في تفعيل الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، جوان 2016.
2. بليوسي يمينة، السلوك العدواني عند الطفل، رسالة ماستر علم النفس العيادي، جامعة عبد الحميد ابن بادس، مستغانم، 2014.
3. بودراع أمينة، دور اخلاقيات الاعمال في تحسين أداء العاملين، مذكرة ماجستير، جامعة المسيلة، 2013.
4. بونوة علي، العلاقات الانسانية و أثرها على الرضا الوظيفي، أطروحة دكتوراة في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر، 2016م.
5. خالد بن حميدان حمد الحميدان، مدى تطبيق رجال الأمن بالعاصمة المقدسة لمبادئ العلاقات الإنسانية في ضوء الإسلام، بحث مكمل للحصول على درجة الماجستير، جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية، 2010م.
6. ريغة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2013/2014.

7. سالم عواد الشمري، الرضا الوظيفي لدى العاملين وأثره على الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على القطاع الصناعي في عمليات الخفجي المشتركة جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2009.
8. عبير محمد هشام حمدان قريب، واقع رسائل الماجستير وجودتها في كليات العلوم التربوية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير 2014 نابلس.
9. عون مفيد عبد الله السقا، الدوافع النفسية و الحوافز و علاقتها بأداء العاملين في حقل القطاع المصرفي لغزة، دراسة استكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال، غزة، 2013.
10. لطيفة عبد الرحمان الشبانان، و اخرون، نظريات القيادة و أنماطها، مذكرة ماجستير، جامعة الامام محمد بن سعود، المملكة العربية السعودية
11. محمد الحسن التيجاني يوسف، التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، المملكة العربية السعودية.
12. ناصر بن محمد بن عقيل، العلاقات الانسانية و علاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الاردن، 2006
13. ناصر محمد إبراهيم السكران، المناخ التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في العلوم الادارية، الرياض، المملكة السعودية، 2004.

المقالات:

1. بهاء زكي محمد، تقويم نظام الشكاوى في مكتب المفتش العام، دراسة وصفية تحليلية، الجزائر، وزارة النفط، مكتب المفتش العام، قسم تقييم الاداء، 2013.
2. زكريا محمد هيبه، الرضا الوظيفي لمعلمات الروضة بالمدينة المنورة، مجلة دراسات عربية في التربية و علم النفس، العدد 79، السنة 2016.
3. السعيد بريش، نعيمة يحيوي ، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 1/2011-2012، جامعة عنابة، الجزائر.
4. سلاطنية بلقاسم، العلاقات الانسانية في المؤسسة، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد الخامس 2004.
5. سلطان غالب الديحاني، إمكانية تحديد مستوى الأداء في كلية التربية بجامعة الكويت باستخدام بطاقة الاداء المتوازن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة الدراسات التربوية و النفسية، جامعة السلطان قابوس، مجلد 11 عدد 3 ، جويلية.

6. محمد محمد إندارة، التدريب و أثره على الأداء، الملتقى العربي السابع "الاتجاهات الحديثة في الاستشارات و التدريب"، دمشق، سورية، 2008.

المواقع الالكترونية:

1. أحمد حسن شابي، العلاقات الانسانية، متاح على الرابط www.Sh3pe.blogspot.com/2011
2. عبد الرزاق كسار، دور العلاقات الانسانية في الارتقاء بالعمل، جريدة الرياض، العدد 15822، السنة 2011، متاح على الرابط www.alriyadh.com
3. العلاقات الإنسانية في المؤسسات التربوية متاح على الرابط vb1.alwazer.com/t22855.html/
4. المؤسسة الأمريكية للتنمية، قياس رضا العملاء من أجل بناء قدرات مؤسسية فعالة، مركز خدمات المنظمات غير حكومية، متاح على الرابط www.bibalex.org/arf/ar/ImpDocs/6.pdf تاريخ التصفح
5. وليد الشعبي فن ومهارات الاتصال الفعال، متاح على الرابط، www.qudrat.net.

الملاحق

الأسئلة المتعلقة بموضوع البحث:

المحور: تقييم الأداء

- تقييم أولياء الأطفال لأداء الروضة

العبارة	غير موافق	محايد	موافق
1			يستمتع ابني في الروضة
2			تساعد الروضة ابني أو ابنتي على تنمية وتطوير شخصيته
3			يشعر ابني بالأمان في الروضة
4			تتعامل الإدارة بجدية و حزم مع الأمور التي تقلق الأولياء حيال أبنائهم
5			تسعى الروضة لمعرفة آراء الأولياء تجاه الأطفال
6			أشعر بالرضا عن أداء الروضة من أجل ابني
7			أجد ترحيبا من المشرفين عند زيارتي للروضة
8			تحرص الروضة على العلاقات الانسانية الطيبة مع أولياء الأطفال
9			أنا راض عن مستوى التواصل بيني وبين معلمة ابني
10			تنشر مربيات الروضة ثقافة الإرشاد التربوي و النفسي بين أولياء الأطفال
11			أتسلم تقارير دورية حول تعلمات ابني
12			يزود الطفل بالقيم الخلقية و بروح المواطنة لديه.
13			يكتسب الطفل الاتجاهات الاجتماعية التي تساعد على التفاعل مع الأقران
14			يكتسب طفلي المهارات الحركية من أجل جسم سليم
15			يكتسب طفلي المهارات اللغوية لأجل القراءة والكتابة
16			يكتسب طفلي مهارات التفكير التي تلاءم مستواه العقلي
17			تنمي الروضة الحس الجمالي و الفني لدى طفلي
18			أحرز ابني تقدما خلال هذه السنة

السلام عليكم و رحمة الله و بركاته،

سيدي (سيدي) تحية طيبة و بعد،

أرجو التكرم بالإجابة عن الأسئلة الموجودة في هذا الاستبيان، علما أن هدفها هو معرفة واقع العلاقات الإنسانية و أثرها على الأداء المتميز في المؤسسات التربوية، إن هذا الاستبيان صمم لأغراض البحث العلمي فقط، و من أجل ذلك نطلب منكم الإجابة بصراحة و موضوعية عن الأسئلة المطروحة فيه لاستغلال المعلومات و الاستفادة منها لصالح الجزء التطبيقي في مذكرتنا للحصول على شهادة ماستر أكاديمي بجامعة مستغانم (خروبة).

إن المعلومات التي نحصل عليها سوف تحاط بالسرية التامة،

شكرا على التفهم مسبقا، و تقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير.

أسئلة الاستبيان:

ضع علامة (X) على الإجابة المناسبة، و أجب عن الأسئلة المقترحة.

1. معلومات شخصية:

1. الجنس: ذكر أنثى
2. الفئة العمرية: أقل من 30 سنة 30-40 سنة أكثر من 40 سنة
3. المؤهل الدراسي: ثانوي جامعي
- أخرى حدده:
4. الوظيفة الحالية:

النظام الداخلي للعمل داخل الروضة

****إن الروضة مؤسسة تربوية وسائلها ، أهدافها وعمق أدائها للتربية والأخلاق الطيبة**

لذلك كل عاملات الروضة ملزمات بالتحلي بالأخلاق الشريفة من انضباط وصدق ونزاهة وإخلاص وإحترام النفس والغير وللعمل وأوقاته.

- من لوازم هذا الإنضباط الهندام المحتشم الذي ترتديه المربية داخل الروضة وخارجها دون استخدام المساحيق الفاضحة للوجه.
- تحترم كل العاملات ساعات العمل وتتفادى الحديث عن خصوصياتها خلال أوقات العمل.
- تتجنب التثرثرة والحديث بصوت عال أوقات الراحة.
- حينما تحتاج العاملة للاتصال بأهلها لضرورة ملحة تستخدم هاتف الروضة في اصدار المكالمة أو استقبالها.
- ولهذا يمنع استخدام الهاتف النقال الخاص داخل الروضة
- تجتهد كل العاملات بصدق من أجل إنشاء وتوطيد العلاقات الطيبة داخل فريق الروضة وبعث روح التكافل والتعاون.
- أي سوء تفاهم بين العاملات يعالج بكل هدوء وروية ورحمة.
- تعلن العاملات الإدارة عن غيابها قبل بداية العمل، والغياب يكون لسبب وجيه.
- إن أساس تعامل المربية والمساعدة مع بعضيهما التقدير والتكافل المتين من أجل ضمان راحة وسعادة وتطور الأطفال.
- تسهر المساعدة على ضمان سيرورة الشؤون الحياتية اليومية للطفل من غسل وتنظيف في دورة المياه وبيت الحمام ...
- تستجيب المساعدة لطلبات المربية بكل تقدير ونشاط من أجل صالح الأطفال
- تطلب المربية وبكل أدب وتقدير احتياجاتها من المساعدة.
- تراقب المساعدة تصرفات وأحوال الأطفال بعين .. وفطنة باستمرار وتعلن المربية عن أي حالة تستدعي التدخل السريع للإعانة.
- تعمل المساعدة على بعث روح التشويق والتحفيز لدى الأطفال من أجل السير الحسن للحصص التربوية.
- المربية والمساعدة مسؤولتان مسؤوليتة تامة عن ضمان السلامة الشاملة لجميع الأطفال.

- تراقب المربية والمساعدة الأطفال في كل مكان من أماكن الروضة، القسم، السلم، الساحة، المطعم، دورة المياه....
- تسهر المربية والمساعدة على أن يتناول الأطفال وجباتهم الغذائية بكل هدوء وروية من أجل المضغ الجيد وأخذ الكفاية من حصصهم الغذائية.
- أساس تعامل المربية والمساعدة مع الأطفال العدل والإنصاف والرحمة والحب.
- تستقبل المربية والمساعدة الأطفال على الساعة الثامنة وتراقبهم باهتمام.
- تراقبان الحالة الجسدية والنفسية للأطفال من أجل المساعدة أو من أجل إعلان المديرية.
- تحضر المربية البرنامج اليومي للأنشطة التربوية كتابيا يوميا دون أخطاء لغوية.
- كراس التحضير اليومي للأنشطة تتوفر فيه شروط النظام والوضوح.
- توزيع الحصص التربوية يكون باحترام خصوصيات الطفل واحتياجاته للحركة والحرية في الاكتشاف.
- تراعي المربية رزنامة الأنشطة القيمة دون إهمال: المسرح بكل أشكاله، أشغال الطي، الإنجازات الجماعية، الألعاب ، التعارف على الأقسام الأخرى.....
- تكثف المربية من الأنشطة التي أساسها اللعب من أجل التعليم.
- تعلم المربية القرآن بمراعاة أحكام التجويد وتسجل تقييم الحفظ مباشرة خلال حصة القرآن.
- يمنع منعاً باتاً تحفيظ آيات سور القرآن الكريم بالأخطاء لذلك على المربية أن تقرأ الآيات من المصحف وتسمعها قبل البدء في تعليم الأطفال.
- تعلم المربية السيرة النبوية ببساطة ووضوح مراعية لعمر الأطفال.
- تنوع المربية من الأنشطة التي ترفع من ثقة الطفل في نفسه وتضمن له التفتح على حب الأصدقاء وقبولهم.
- تتفادى المربية الأنشطة التي تتجاوز قدرات الأطفال لتجنب الإحراج النفسي لهم، وكذا التنافس والربح والخسارة.
- تحضر المربية الأنشطة المحفزة للاكتشاف والإستقلالية.
- تجتهد المربية من أجل إختيار الأنشطة المناسبة للأطفال ولضمان النمو المعرفي الشامل والمستمر.
- تحضر المربية أدوات النشاط التربوي قبل التاسعة صباحا ويمنع متابعات تحضيرها خلال الوقت الرسمي للنشاط.
- تنجز المربية الحصص التربوية ليس من أجل الحصة وإنما من أجل النمو المتوازن لكل جوانب شخصية الطفل: الوجداني، المعرفي، الجسدي، والحركي.

- تراعي المربية تطبيق كل الشروط التي اطلعت عليها خلال حصص التكوين المستمر.
- تحترم المربية والمساعدة رزنامة حصص التكوين المستمر دون تهاون ولا مبالاة
- إنجاز الأنشطة في الإدارة لا يكون على حساب وقت مراقبة الأطفال أو أوقات العمل معهم.
- تراعي المربية والمساعدة رزنامة أنشطة خشبة المسرح خلال الفصل الدراسي الأول والثاني .
- كل الأوقات التي يقضيها الطفل في الروضة هو زمن التعلم المستمر من أجل التنمية الشاملة.
- تتقاسم المربية والمساعدة أوقات الإستراحة صباحا خلال الغذاء بالتساوي.
- يمنع منعاً باتاً الحديث عن الخصوصيات داخل القسم، خلال قيلولة الأطفال وكذا خلال أداء الأنشطة الرسمية.
- خلال أوقات الإستراحة الحرة والقيلولة مراقبة الأطفال تستمر بفتنة وتركيز عاليين لتفادي المتاعب الأخرى.
- تؤدب المربية الطفل على السلوك السلبي من أجل تعديل السلوك بالطريقة المناسبة وتتفادى إهانة الطفل للإنقاص من قيمته خلال التأديب.
- تهتم المربية بحالة كل طفل وتستعين بالمشرفة التربوية إذا استعصى الأمر من أجل إشراك الوالدين ومن أجل الإستفسار والحصول على حل.

في روضة السلام



ميثاق حياتي

- أحب أن يحترمني الغير, عندئذ .. الناس محيطة عملي؛ حينئذ ... أجنبهم الضجيج فأمشي بهدوء.
- أحب أن يستمع إلي الناس ويفهمونني, حينها ... أكون جاهزا لسماعهم وفهمهم.
- أحب أن أعيش في انسجام, عندئذ ... أجتنب الإندفاع والنزاع.
- أحب أن يثق الناس في قدراتي, عندئذ ... أصبح مسؤولا على أعمالي.
- أحب أن أعمل بأدوات جميلة, وحينها ... أحافظ عليها وأراقب كلامي وحركاتي
- أحب أن يحترم جمال روضتي.
- أحب أن يكون محيطي جميلا مشرقا وحينئذ ... أبقى على بهاء قسمي وروضتي.
- أحب أن أتعلم وحينها ... آتي للروضة كل يوم وفي التوقيت المناسب كي لا يفوتني شيء.
- أحب أن أعتني بنفسني وعندئذ... أكل وألبس بانتظام.



المشروع التربوي لروضة السلام

التوجه العام:

أن نجعل من روضة السلام مناخا لحياة دافئة ينمي فيها أطفالنا الرغبة في تعلم المهارات الفردية والاجتماعية، بحيث ينجزون من خلال مختلف المقاربات البيداغوجية، تدريبات تؤهلهم إلى الإدماج في الحياة الإجتماعية.

الأهداف:

القيم: غرس القيم الإنسانية النبيلة
الثقة بالنفس: الوصول بالأطفال إلى امتلاك صورة إيجابية عن شخصياتهم.
الإستقلالية: تنمية مهارات الطفل مرتبطة بقدرات ذاتية تساعده في مختلف تعلماته (Apprentissages).

البيداغوجيا

اللغة: تنمية مهارة ورغبة النطق السليم والقراءة الجيدة.
الحساب: تنمية متعة العد والحساب.
الثقافة: حمل الأطفال للإنتفاع على مختلف الفنون (الرسم، الفن التشكيلي، المسرح، الصوتيات...)

أهداف ميثاق الحياة:

1. أن نعيش بانسجام مع أنفسنا.
2. أن ننمي : إستقلالية الذات.
معنى المسؤولية.
تحسين أداء العمل.

الآثار:

- ☺ عندما أختار قواعد الحياة فإنني:
- :. أكون سعيدا بنفسي.
 - :. أشعر بثقة وكأني في مدرسة.
 - :. أطور مواهبي وشخصيتي.
 - :. يعترف بكل مجهوداتي.
 - :. أكون ممدوحا لأجل عملي وسيرتي.
- ☺ عندما أختار مخالفة قواعد الحياة تكون النتيجة أن أتلقى إنذارا.

* إن ميثاق الحياة يدعو الأطفال أن يأخذوا أنفسهم بأيديهم وتهيئة جو لطيف ونظيف بالروضة .
نطلب من كل فرد إحترامه حتى نجعل من روضتنا مكانا نستشعر فيه حب الحياة.

تحيات فريق روضة السلام

الملخص

يهدف هذا البحث إلى التعرف على العلاقات الإنسانية السائدة لدى طاقم روضة السلام بمدينة مستغانم وتأثيرها على الأداء الوظيفي لديهم.

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وشمل مجتمع البحث كل الأفراد العاملين بالروضة وعددهم (17) وأولياء الأطفال وكان عددهم (180)، وتم أخذ عينة عشوائية طبقية من الأولياء فكان عددهم (48)،

وتحقيقاً لأهداف الدراسة تم استخدام أداتين هامتين وهما المقابلة والاستبيان، فكانت المقابلة خاصة بطاقم الروضة هدفها التعرف عليهم ومعرفة مدى تطبيق العلاقات الإنسانية داخل الروضة واما الاستبيان فكان خاص بتقييم أولياء الأطفال لأداء أفراد الروضة.

بعد تحليل نتائج المقابلة والاستبيان بينت الدراسة أن تطبيق العلاقات الإنسانية الإيجابية داخل الروضة كان بمستوى عالي وانعكس ذلك على أداء أفرادها مما أثر على التحصيل المعرفي للأطفال مع اكتسابهم مهارات عديدة في بيئة آمنة، وكل ذلك تدعمه علاقات جيدة بين الأولياء وطاقم الروضة،

الكلمات المفتاحية: العلاقات الإنسانية ، الأداء الوظيفي ، رياض الأطفال

Résumé

L'objectif de cette recherche est d'identifier les relations humaines qui prévalent parmi le personnel de l'école maternelle Al-Salam à Mostaganem et leur impact sur leur performance au travail.

Le chercheur a utilisé la méthode analytique descriptive, et la communauté de recherche a inclus toutes les personnes travaillant dans le jardin d'enfants et leur nombre (17) et les parents des enfants et leur nombre était (180), et un échantillon aléatoire stratifié a été prélevé parmi les parents et leur nombre était (48),

Afin d'atteindre les objectifs de l'étude, deux outils importants ont été utilisés, à savoir l'entretien et le questionnaire. Quant au questionnaire, il servait à l'évaluation par les parents des enfants de la performance des membres de la maternelle.

Après avoir analysé les résultats de l'entretien et du questionnaire, l'étude a montré que l'application des relations humaines positives au sein de la maternelle était à un niveau élevé et que cela se reflétait sur la performance de ses membres et affectait la réussite cognitive des enfants avec leur acquisition, de nombreuses compétences dans un environnement sécuritaire, et tout cela est soutenu par de bonnes relations entre les parents et le personnel de la maternelle.

Mots clés / Key Words Les relations humaines , la performance , la maternelle