

## معوقات تحقيق العلاقات الإنسانية الإيجابية بين الأسرة ومؤسسات رياض الأطفال

إعداد

منار ممدوح محمد الشناوي

معلم رياض أطفال

إشراف

د/ وليد سامي حسن جبريل

مدرس أصول تربية الطفل

كلية التربية للطفولة المبكرة

جامعة المنصورة

أ.د/ جابر محمود طلبة الكارف

أستاذ تخصص تربية الطفل

العميد المؤسس لكلية التربية

للطفولة المبكرة - جامعة المنصورة

المجلة العلمية لكلية التربية للطفولة المبكرة - جامعة المنصورة

المجلد العاشر - العدد الأول

يوليو ٢٠٢٣

## معوقات تحقيق العلاقات الإنسانية الإيجابية بين الأسرة ومؤسسات رياض الأطفال

منار ممدوح محمد الشناوي\*

### مقدمة:

بادئ ذي بدء، لا يستطيع أحد أن ينكر الدور المهم الذي تلعبه مرحلة الطفولة المبكرة في حياة الطفل؛ لما لها من تأثير بارز وملمس على حاضر الطفل ومستقبله في تكوين شخصيته وترسيخ الممارسات التربوية الجلييلة في أذهانهم، وحيث إن هذه المرحلة لا يمكن استرجاعها، لذا فمن الضروري استثمارها بالشكل الأفضل الذي يخدم البشرية كلها.

من هذا المنطلق تتجلى أهمية مؤسسات رياض الأطفال، لذلك فقد تم تكريس كل الجهود لتكون هي البذرة الأولى والأساس المتين الذي يشيد بناء ذلك الإنسان فكان لزاماً الاعتناء بهذه المرحلة لأهميتها وضرورتها، واستثمارها استثماراً حقيقياً لما لها من فوائد كبيرة على الطفل والمجتمع، وذلك من قبل العائلة أولاً والروضة ثانياً، وعلى هذا فإن المنزل والروضة وجهان لعملة واحدة يعمل خلالها الوالدان والمعلمات معاً لمقابلة احتياجات الطفل، لذا فالتعاون وتحقيق العلاقات الإنسانية الإيجابية بين هاتين المؤسستين ضرورة ملحة، بل إن نجاح المهام التربوية مرهون بفاعلية هذا التعاون الإيجابي.<sup>(١)</sup>

\* معلم رياض أطفال.

(١) فاطمة يوسف المعضادي: مدى إدراك الوالدين للمشاركة الوالدية في برامج طفل ما قبل المدرسة، مجلة كلية التربية، ع(٩٢)، جامعة الأزهر، ٢٠٠٠م، ص ٢٧٥.

وحيث إن الإنسان اجتماعي بطبيعته فإنه لا يستطيع أن يعيش في عزلة عن بنى البشر، وفي الواقع فإنه تربطه مع غيره علاقات إنسانية متنوعة منذ نشأته، فبين الأبناء والآباء علاقات داخل الأسرة الواحدة، وبين المعلمات والأطفال علاقات تربطهم بعضهم ببعض وكذا الأسر ومؤسسات رياض الأطفال نظرا لكونهما أهم وسيطين لتربية الطفل على الإطلاق.

ولأهمية العلاقات الإنسانية للبشرية كافة؛ فقد عمل الدين الإسلامي على تأصيلها، قال تعالى: "ادْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ ۗ وَجَادِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ ۚ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ ۗ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ" (النحل)(١٢٥)، لينطلق بعد ذلك إلى تحديد الأصول في كيفية التعامل مع الآخرين بالتسامح واللين والرحمة، كما وصف الله تعالى الرسول صلى الله عليه وسلم في سورة آل عمران بقوله "فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظًا لَّأَقْبَلُ لَكَ لَأَنْفَضُوا مِنْ حَوْلِكَ" (آل عمران).

فالعلاقات الإنسانية ليست أبدا كلمات مدح وبسمات مرسله تجاه الآخرين فقط ، وإنما هي عملية أسياسة من عمليات الإدارة المؤسسية، بل هي بلسم الإدارة المؤسسية، لهذا فإنه "يتطلب تطوير العلاقات الإنسانية بين مؤسسات رياض الأطفال وأسر الأطفال، وأن يكون الجو القائم مبنيا على التفاعل الجيد والإيمان بقيمة الدور المقدم من كل منهما والعمل بانسجام سويا والتفاعل البناء وصولا إلى ممارسات تربوية راقية.

من هنا يجدر بالباحثة الإشارة إلى ضرورة تطوير العلاقات الإنسانية داخل مؤسسات رياض الأطفال كونها تنظيم إنساني بالدرجة الأولى إذ تتعامل مع الطفل الذي هو أساس بنائها: طفل ذي مشاعر وأحاسيس ورغبات ودوافع

داخلية تكون شخصيته، وكون العاملين بها يؤثرون في مرحلة تربوية لا تتكرر حيثياتها إلا مرة واحدة ووحيدة في حياة الإنسان، لذا عليهم أن يضعوا الأسس التربوية الصحيحة دون الوقوع في هفوات أو أخطاء، لأن أي أخطاء تحدث في تربية الطفل في هذه المرحلة المبكرة من العمر لا يمكن تدارك آثارها أو تعديلها بعد انقضاء مدتها إلا من رحم ربي.<sup>(١)</sup>

### دراسة استطلاعية:

من خلال عمل الباحثة كمعلمة في إحدى الروضات الحكومية التابعة لوزارة التربية والتعليم؛ فقد قامت بعمل عدة زيارات ميدانية لبعض الروضات بإدارة المنزلة التعليمية\_ محافظة الدقهلية، وقامت بالتواصل مع بعض الأسر؛ للوقوف على بعض المؤشرات التي تخص قضية الورقة البحثية.

### ١. أهداف الدراسة الاستطلاعية

اقتصرت أهداف الدراسة الاستطلاعية على:

- ❖ تحديد واقع تحقيق العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة بين الأسرة ومؤسسات رياض الأطفال.
- ❖ الكشف عن بعض المعوقات التي تحول دون تحقيق العلاقات الإنسانية بين الأسرة ومؤسسات رياض الأطفال.

(١) جابر محمود طلبة: مخاطر التعليم المدرسي في مؤسسات رياض الأطفال، مجلة كلية رياض الأطفال، ع(١)، جامعة بورسعيد، ٢٠١٢، ص ١٧ .

## ٢. عينة الدراسة الاستطلاعية

- ❖ مديرو ومعلمات رياض الأطفال وعددهم (١٥) مديرا ومعلمة بأربع مؤسسات لرياض الأطفال.
- ❖ بعض الآباء والأمهات للأطفال الملتحقين بمؤسسات رياض الأطفال.

## ٣. أداة الدراسة الاستطلاعية

- استمارة تحتوي على بعض العبارات تهدف إلى التعرف على واقع تحقيق العلاقات الإنسانية بين الأسرة و مؤسسات رياض الأطفال.<sup>(١)</sup>

## مؤشرات الدراسة الاستطلاعية

أشارت المشاهدات الميدانية التي قامت بها الباحثة وملاحظتها لبعض مديري ومعلمات رياض الأطفال والتواصل مع بعض الأسر إلى أن بعض مؤسسات رياض الأطفال تفتقر إلى العديد من مهارات العلاقات الإنسانية وذلك من جوانب متعددة:-

١. ضعف الاتصال الجيد بين العاملين بمؤسسات رياض الأطفال والأسر نظرا لضيق الوقت لديها وانشغال كل منهم بالمهام والأنشطة الموكلة إليه، وجاءت استجابات العينة لعدد (١٢) من الإجمالي، وذلك بنسبة ( ٨٠%)

---

(١) ملحق رقم (١): ص ٣٤.

٢. معظم أسر الأطفال الملتحقين بالمؤسسة \_ إن لم يكن جميعهم \_ مشغولون بالأعمال الوظيفية الخاصة بهم لضمان مستوى مادي جيد لأطفالهم، وجاءت استجابات العينة لعدد (١٤) من الإجمالي، وذلك بنسبة (٩٣%)
٣. عدم الوعي الكامل لدى بعض الأسر وعدم درايتهم بأهمية العلاقات الإنسانية الإيجابية، وجاءت استجابات العينة لعدد (٨) من الإجمالي، وذلك بنسبة (٥٣,٣%)
٤. القيادة الإدارية لرياض الأطفال في أغلب المؤسسات تتمثل في مدير المدرسة الابتدائية غير المتخصص في تربية الطفل، والذي يفتقد الكثير من مهارات العلاقات الإنسانية. وجاءت استجابات العينة لعدد (١٥) من الإجمالي، وذلك بنسبة (١٠٠%)
٥. كثافة الأطفال داخل القاعة الواحدة، والذي وصل بمحافظة الدقهلية إلى (٥٥) طفلاً طبقاً لقرار المحافظ بتاريخ ١٠/٢٨ / ٢٠٢١م، بالإضافة إلى عدم الفهم الكامل لمنهج 2.0 (رؤية مصر 2030) قد جعل المعلمة مجرد آلة تعمل جاهدة للانتهاء من الجدول المخصص لها والمشروعات والمهام الإلكترونية الموكلة لها طبقاً لهذا المنهج. وجاءت استجابات العينة لعدد (١٢) من الإجمالي، وذلك بنسبة (٨٠%).

### قضية الورقة البحثية:

تحدد قضية الورقة البحثية في سياق \_ الأفكار التي تحملها \_

العبارة التالية:

يأتي مفهوم الروضة والأسرة دائماً عند ذكر كلمة طفل، وحيث إن تربية الطفل ليست بالأمر السهل بل هي مسئولية كبيرة مشتركة تقع على عاتق الأسرة

أولا ثم مؤسسات رياض الأطفال ثانيا؛ لذا فإن الأمر يتطلب الكثير من الجهد والتخطيط فإذا ابتغى الطرفان التوفيق في تربية أبناء صالحين وبناء مستقبل واعد لهم ينبغي عليهما تحقيق عدة أهداف تربوية مشتركة متفق عليها.

ومن هنا لم تكن فكرة إقامة علاقات إنسانية بين الطرفين وليدة اللحظة، فإذا تصفحنا تاريخ الإنسانية وجدنا أن هناك علاقات قديمة بين الإنسان وأخيه الإنسان، وهذه العلاقات تختلف عن العلاقات السائدة في زماننا؛ إذ إن الظروف التي كان يعيش فيها الإنسان في الأزمنة الماضية تختلف عن هذه التي نعيش اليوم في ظلها.<sup>(1)</sup>

ولما كانت تربية الطفل وتنميته تنمية شاملة من جميع الجوانب تتطلب تحديد معوقات العلاقات الإنسانية الإيجابية بين الأسر ومؤسسات رياض الأطفال والعمل على تطويرها، وذلك يؤثر تأثيرا إيجابيا على نشأة الطفل الذي يعد قيمة عظيمة بداية من أسرته التي تمثل مجتمعه الصغير إلى المجتمع الأكبر وتحقيق أهداف مؤسسات رياض الأطفال، لذا كان لزاما على الباحثة الخوض في أعماق العلاقات الإنسانية ومحاولة تعزيزها والعمل على تطويرها.

هذا، وتتبلور قضية الورقة البحثية في التساؤل الرئيسي التالي:

ما معوقات تحقيق العلاقات الإنسانية الإيجابية بين الأسر ومؤسسات رياض الأطفال؟

(1) مريم لنصاري: العلاقات الإنسانية في محيط العمل ودورها في تحسين الأداء الوظيفي (دراسة ميدانية بالمركز الجامعي الحاج الجامعي الحاج موسي أقالخاموك\_ تامنغست)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة أحمد دراية أدر، الجزائر، ٢٠١٣، ص ١٣.

ويتفرع من هذا السؤال مجموعة من التساؤلات الفرعية:—

- ما الإطار المفاهيمي للعلاقات الإنسانية الإيجابية بين الأسرة ومؤسسات رياض الأطفال؟
- ما واقع تحقيق العلاقات الإنسانية الإيجابية بين الأسر ومؤسسات رياض الأطفال؟
- ما متطلبات تحقيق العلاقات الإنسانية الإيجابية بين الأسر ومؤسسات رياض الأطفال؟
- ما التصور المقترح لمواجهة معوقات تحقيق العلاقات الإنسانية الإيجابية بين الأسرة ومؤسسات رياض الأطفال؟

### مصطلحات الورقة البحثية

يقتصر البحث الحالي على توضيح عدد من المصطلحات البحثية التي تخدم قضية الورقة البحثية على النحو التالي.

### • العلاقات الإنسانية *Human Relations*

تطلق العلاقات الإنسانية بصفة عامة على " تفاعل الأفراد في جميع أنواع المجالات، سواء في المجال الصناعي أو التجاري أو الحكومي أو التعليمي أو الاجتماعي، ويشاهد هذا التفاعل بصفة عامة في تنظيمات العمل، حيث يرتبط الأفراد بنوع من البناء أو النظام الشكلي لتحقيق أهداف معينة" (١)

وتعرف الباحثة العلاقات الإنسانية في مؤسسات رياض الأطفال بأنها "كافة الإجراءات والسياسات التي تتم داخل مؤسسة رياض الأطفال من قبل

(١) سيد عبد الحميد مرسي: العلاقات الإنسانية، سلسلة العلوم السلوكية في مجال الإدارة، مكتبة وهبة، عابدين، مصر، ١٩٨٦، ص ١٢.

المديرين والمعلمات، والتي تضمن سريان وديمومة روح المحبة والتفاهم والتعاون بين أفراد المؤسسة بعضهم البعض من جهة وتفاعلهم مع الأسر من جهة أخرى، فهي تعد ترجمة للاتجاه الديمقراطي، وتفسيرا للاتجاه العلمي في الإدارة؛ بما يحقق تطوير العمل التربوي بها.

### • الأسرة *Family*

تعدد التعريفات لمفهوم الأسرة بتعدد أغراضها، وتبعاً للمدرسة الفكرية التي ينتمي إليها صاحب التعريف.

والأسرة من منظور اجتماعي تعرف على أنها جماعة اجتماعية بيولوجية تتكون من رجل وامرأة (بينهما رابطة زواج)، تمارس عدة وظائف أهمها الوظائف الاجتماعية التي تسهم بشكل كبير في تنشئة الأبناء ورعايتهم. (١)

وتعرف الباحثة الأسرة على أنها: مكون أساسي من مكونات المجتمع بل هي نواة المجتمع، تقوم بإشباع الطفل حاجاته الإنسانية والاجتماعية والنفسية من خلال المشاركة والتعاون في اتخاذ القرارات، فهي مصدر الأمن والأمان والأخلاق القويمة والسعادة.

### • مؤسسات رياض الأطفال *kindergarten Institutions*

هي مؤسساتٌ تربوية اجتماعية تستقبل الأطفال من سن (٤\_٦) سنوات بهدف مساعدة الأطفال على النمو المتكامل والمتوازن جسدياً، وعقلياً، واجتماعياً، ووجدانياً، وتوفير احتياجاتهم الأساسية حتي يتمكنوا من تحقيق ذواتهم الطفولية من خلال الأساليب التربوية المتعددة كاللعب التربوي مما

(١) محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، ١٩٨٨، ص ١٧٦.

يلبي احتياجات هؤلاء الأطفال، ويتوافق مع متطلبات تربية أطفال ما قبل المدرسة مما يمكنهم من التعامل الثقافي الصحيح ومواجهة تحديات العصر.<sup>(١)</sup>

وتعرف الباحثة مؤسسات رياض الأطفال بأنها "مؤسسات تربوية وتعليمية منهجية للأطفال بعمر يبدأ من الأربع أو الخمس سنوات، تقوم بتربيتهم وتعليمهم بجانب الأسرة، عن طريق معلمات متخصصات في تربية الطفل؛ للتعامل مع الأطفال وقدراتهم وتحفيزهم للتعاون والمشاركة والعمل الجماعي داخل الروضة وخارجها، وتكوين فكرة إيجابية عن المحيط الخارجي ومواجهة تحديات العصر".

### أهمية الورقة البحثية

يمكن تحديد أهمية الورقة البحثية بالنظر إليها من اتجاهين :

#### الأهمية النظرية:

- تكتسب الورقة البحثية أهميتها من أهمية وخطورة هذه المرحلة المهمة من حياة الطفل ودورها الأساسي في بناء شخصية الطفل وتنشئته وتعليمه وتنقيفه وتمييزه وخطورة هذه المرحلة التعليمية الهامة.
- تزايد الاهتمام العالمي برياض الأطفال حيث استحوذ على اهتمام واسع من قبل الباحثين.
- تطوير العمل التربوي داخل مؤسسات رياض الأطفال مرهون بتحقيق العلاقات الإنسانية الإيجابية.

(١) جابر محمود طلبة: الطفل ديوان التربية: قضايا معاصرة في الطفولة المبكرة، سلسلة الطفل أصيل (٦)، مكتبة جرير، المنصورة، مصر، ٢٠١١، ص ٧٧.

- ندرة الدراسات\_ في حدود علم الباحثة\_ التي تناولت العلاقات الإنسانية كواحدة من أهم العمليات الإدارية في مؤسسات رياض الأطفال.
- كما تتضح أهمية الدراسة من تعدد الجهات المستفيدة منها:
  - الأطفال: حيث إنهم المستفيدون الأوائل من العلاقات الإنسانية الإيجابية باعتبارها الخطوة الأساسية في توجيه سلوكياتهم وتنشئتهم مواطنين صالحين.
  - الأسرة: حيث تسعى للوصول بأبنائها إلى أفضل مستوى من التربية.
  - مؤسسات رياض الأطفال حيث تشكل الدراسة حلقة مهمة في ميدان الإدارة التربوية ونقطة انطلاق لتفعيل الإدارة الجيدة بها وصولاً إلى تطوير العمل التربوي والإداري بها لمواجهة التحديات الحالية والمستقبلية والاستفادة منها.
  - وزارة التربية والتعليم والإدارات التعليمية التابعة لها والجهات المسؤولة عن الطفل وصانعي القرار حيث يبصرهم بكيفية إنجاح العملية التربوية والتعليمية.

### أهمية تطبيقية

- مساعدة الأسر ومؤسسات رياض الأطفال على تطوير العمل التربوي من خلال تحقيق العلاقات الإنسانية الإيجابية.
- زيادة الوعي بجميع العوامل التي يتم من خلالها النهوض بمستوى الخدمة المقدمة في مؤسسات رياض الأطفال.

### أهداف الورقة البحثية

تسعي الورقة البحثية إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. تحديد الإطار المفاهيمي للعلاقات الإنسانية بين الأسرة ومؤسسات رياض الأطفال.
٢. رصد واقع تحقيق العلاقات الإنسانية بين الأسرة ومؤسسات رياض الأطفال.
٣. الكشف عن معوقات تحقيق العلاقات الإنسانية بين الأسرة ومؤسسات رياض الأطفال.
٤. طرح تصور مقترح لمواجهة معوقات تحقيق العلاقات الإنسانية بين الأسرة ومؤسسات رياض الأطفال.

### منهج الورقة البحثية

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي لمناسبته لتحقيق أهداف الورقة البحثية باعتباره أكثر مناهج البحث ملائمة للواقع الاجتماعي وخصائصه، وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية.

### عينة الورقة البحثية:

اقتصرت عينة الورقة البحثية على الآتي :

١. عينة ممثلة من مديري ومعلمات رياض الأطفال.
٢. عينة ممثلة من بعض آباء وأمهات الأطفال الملتحقين بالمؤسسة.

### أداة الورقة البحثية:

- استبانة مقدمة لمديري ومعلمات رياض الأطفال ولأسر الأطفال الملتحقين؛ بهدف الوقوف على واقع تحقيق العلاقات الإنسانية بين الأسرة ومؤسسات رياض الأطفال، وقد تم عرضها على السادة

المحكمين<sup>(١)</sup>، لإبداء آرائهم فيها وتعديلها، ثم وضعها في صورتها النهائية.<sup>(٢)</sup>

### حدود الورقة البحثية:

تشكل الورقة البحثية الحالية لنفسها حدودا تبرز معالمها وتلتزم بالعمل في إطارها وهي:

- الحدود الأكاديمية: اقتصرت الورقة البحثية على معوقات تحقيق العلاقات الإنسانية الإيجابية بين الأسرة ومؤسسات رياض الأطفال.
- الحدود البشرية: مديرو ومعلمات رياض الأطفال بمؤسسات رياض الأطفال وبعض أسر الأطفال الملتحقين.
- الحدود الجغرافية: بعض مؤسسات رياض الأطفال الحكومية التابعة لإشراف وزارة التربية والتعليم بمحافظة الدقهلية.

### بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الورقة البحثية

١. دراسة منير عبدالله حربي وحنان عبد الحليم رزق (٢٠٠٣):<sup>(٣)</sup>
  - هدفت الدراسة إلى تناول نشأة العلاقات الإنسانية في الإدارة والكشف عن الواقع الحالي للعلاقات الإنسانية في إدارة المدارس الثانوية .

(١) ملحق رقم (٢): قائمة بأسماء السادة محكمي الورقة البحثية، ص ٣٥

(٢) ملحق رقم (٣) : الاستبانة في صورتها النهائية، ص ٣٦

(٣) منير عبدالله حربي وحنان عبد الحليم رزق : بعض العوامل المحددة للعلاقات الإنسانية في إدارة المدارس الثانوية (دراسة ميدانية)، مستقبل التربية العربية ، مج(٩) ، ع (٣٠) ، ٢٠٠٣م، ص ١٦٣\_٢٤٦.

- استخدمت الدراسة المنهج الوصفي في جانبه التحليلي المستند إلى الدراسة الميدانية مع الاعتماد على بعض الأساليب الإحصائية .
- توصلت الدراسة إلى أن نوع الجنس (إناثا أو ذكورا) ليس له تأثير في العلاقات الإنسانية كما توجد فروق إحصائية بين مدارس البنين ومدارس البنات في مستوى العلاقات الإنسانية لثلاثة من العوامل اثنتين منها لصالح الذكور هما: القيادة وتفويض السلطة واتخاذ القرار، والثالث لصالح النساء وهو الرضا الوظيفي.
- اتفقت الدراسة مع الدراسة الحالية في استخدام المنهج الوصفي، وتوضيح أهمية العلاقات الإنسانية في الإدارة التعليمية.
- اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة في عينة الدراسة
- استفادت الدراسة الحالية من تلك الدراسة في تحديد العوامل المحددة للعلاقات الإنسانية لتطبيقها على أفراد مؤسسات رياض الأطفال عينة الدراسة الحالية.

## ٢. دراسة محمد بن عابد المشاوية الدوسري (٢٠٠٥):<sup>(١)</sup>

- هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري والإسلامي المعاصر، وأسس وأنواع ودعائم ومقومات العلاقات الإنسانية.
- استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لهذه الدراسة .

(١) محمد بن عابد المشاوية الدوسري: العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري والإسلامي المعاصر (دراسة مقارنة)، مركز الدراسات والبحوث، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ٢٠٠٥ م .

- توصلت الدراسة إلى أن الفكر الإسلامي له السبق في طرح العلاقات الإنسانية كعملية إدارية أساسية.
- اتفقت الدراسة الحالية مع تلك الدراسة في توضيح مفهوم العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري، واستخدام المنهج الوصفي.
- اختلفت الدراسة الحالية عن تلك الدراسة في الحدود المكانية للدراسة، حيث تم إجراء تلك الدراسة في المملكة العربية السعودية، أما الدراسة الحالية فتستهدف عينة من محافظة الدقهلية بجمهورية مصر العربية .
- استفادت الدراسة الحالية من تلك الدراسة حيث وضحت الدراسة أن القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة معين لا ينضب في كل مجالات الحياة عموماً، وفي مجال العلاقات الإنسانية وفي مختلف مجالات الإدارة بصفة خاصة .

### ٣. دراسة رانيا علي محمود عبداللطيف (٢٠٠٨):<sup>(١)</sup>

- هدفت الدراسة إلى تحديد أهداف العلاقات الإيجابية بين الأسرة ومؤسسات رياض الأطفال والتعرف على واقع ومعوقات تحقيق العلاقات التكاملية بينهما.
- استخدمت الدراسة المنهج الوصفي.
- توصلت الدراسة إلى قلة توافر المتطلبات التي يجب توافرها داخل مؤسسات رياض الأطفال ووجود بعض العوائق التي تحول دون إتمام العلاقات التكاملية بينهما.

(١) رانيا علي عبداللطيف: العلاقات التكاملية بين الأسرة ورياض الأطفال ودورها في تربية الطفل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنصورة، ٢٠٠٨.

- اتفقت الدراسة في أداة الدراسة وبعض الأهداف التي تسعى إليها الدراسة الحالية
- اختلفت الدراسة في الحدود البشرية والجغرافية للدراسة
- استفادت الدراسة الحالية في إثراء أدبيات الورقة البحثية، والاستفادة من نتائج الدراسة.

#### ٤. دراسة حسين خضر العطوي (٢٠٠٩):<sup>(١)</sup>

- هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة مهارات العلاقات الإنسانية، وأساليب تنميتها لدى مديري مدارس التعليم الحكومي في مدينة تبوك التعليمية.
- استخدمت الدراسة المنهج الوصفي بالإضافة إلى الاستبانة.
- توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقديرات المديرين لدرجة ممارسة مهارات العلاقات الإنسانية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي ولصالح الإناث.
- اتفقت الدراسة الحالية مع تلك الدراسة في الكشف عن واقع تحقيق العلاقات الإنسانية وتوضيح أهميتها واستخدام المنهج الوصفي.
- اختلفت الدراسة الحالية عن تلك الدراسة في الحدود الجغرافية.
- استفادت الدراسة الحالية من تلك الدراسة البحث في توضيح معوقات العلاقات الإنسانية.

(١) حسين خضر العطوي: درجة ممارسة مهارات العلاقات الإنسانية ومعوقات ممارستها وأساليب تنميتها لدى مديري مدارس التعليم الحكومي في مدينة تبوك التعليمية من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن، ٢٠٠٩.

## ٥. دراسة الطاهر مجاهدي (٢٠١٠): (١)

- هدفت الدراسة إلى معرفة أهم العوامل التي تساعد على تحقيق العلاقات الإنسانية بين المديرين والمعلمين، ومحاولة الوصول إلى ذلك.
- استخدمت الدراسة المنهج الوصفي بالإضافة إلى مقياس للعلاقات الإنسانية، وهو مكون من (٥٠) عبارة موزعة على أبعاد العلاقات الإنسانية: القيادة، والاتصال، وتفويض السلطة، واتخاذ القرار، والروح المعنوية، والرضا الوظيفي.
- توصلت الدراسة إلى أن النمط القيادي للمدير مهما كان أسلوبه، وفتح قنوات الاتصال يلعبان دورا كبيرا في تحديد نوع العلاقة بينه وبين المعلمين.
- اتفقت الدراسة الحالية مع تلك الدراسة في البحث عن العلاقات الإنسانية موضوع الدراسة والكشف عن أهم العوامل التي تسهم في تحقيقها، كما اتفقتا في المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي.
- اختلفت الدراسة الحالية عن تلك الدراسة في عينة الدراسة .
- استفادت الدراسة الحالية من نتائج تلك الدراسة إذ توصلت إلى ضرورة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية لتطوير العملية التعليمية والرفع من شأنها وذلك من خلال تجسيد هذه العلاقات على أرض الواقع، وفقا للأبعاد المحددة لها.

(١) الطاهر مجاهدي: العلاقات الإنسانية بين المديرين و المعلمين بالمدارس الابتدائية ، دراسات اجتماعية، ع (٦)، مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية، الجزائر ، ٢٠١٠م، ص ص ١٣٧\_١٥٨.

## ٦. دراسة تمار ناجي، وروبي محمد لخضر (٢٠١٣): (١)

- هدفت الدراسة إلى التوصل إلى فحص العلاقة بين العلاقات الإنسانية والتحصيل الدراسي، وفهم الإدارة الصفية ضمن المناخ المدرسي ككل، وإعطاء صورة واقعية للعلاقات الإنسانية في المؤسسة التربوية من وجهة نظر التلميذ وانطلاقاً من خبرته داخل الصف وداخل المدرسة.
- استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة الموضوع وتم اختيار عينة (٤٨) تلميذاً من مجتمع التلاميذ ككل وقد تم اختيارهم بطريقة المعاينة العشوائية المنتظمة
- توصلت الدراسة إلى أن الجانب الانساني العلائقي يسهم أيضا في زيادة شعور التلميذ بالانتماء والتقدير والتعاون والاحترام بين جميع أطراف العملية التربوية
- اتفقت الدراسة الحالية مع تلك الدراسة في استخدام المنهج الوصفي لتناول الدراسة .
- اختلفت الدراسة الحالية عن تلك الدراسة في عينة ومكان الدراسة.
- استفادت الدراسة الحالية من تلك الدراسة في إثراء الإطار النظري، كما أوصت الدراسة بضرورة مراعاة تعزيز العلاقات الإنسانية في المؤسسات التربوية سواء في الصف الدراسي أو خارجه لما له من مردود إيجابي على العملية التعليمية ككل مما يفيد الدراسة الحالية في التعرف على أساليب تعزيزها في مؤسسات رياض الأطفال.

(١) تمار ناجي، روبي محمد لخضر: دور العلاقات الإنسانية في تنمية الجانب الاكاديمي لدي التلميذ (دراسة ميدانية) ، مجلة البحوث التربوية والتعليمية، مج (٢)، ع (٤)، الجزائر، ٢٠١٣م، ص ٨٠\_٧٢

٧. دراسة (Francis M. Munyambonera 2015):<sup>(١)</sup>

- بعنوان: إدراك الموظفين لتأثير العلاقات الإنسانية على الرضا الوظيفي في وزارة الشؤون الخارجية والتجارة العالمية".
- هدفت الدراسة إلى تحديد أهمية العلاقات الإنسانية والرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة الخارجية.
- استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم استخدام تصميم العينات العشوائية على عدد (١٠٤) منهم وتم جمع البيانات باستخدام استبيان شبه منظم، وتحليل البيانات باستخدام الإحصاءات الوصفية.
- توصلت الدراسة إلى التأكيد على زيادة مجالات التحسين في الموارد البشرية وذلك من خلال اتباع أسلوب الإدارة باستخدام العلاقات الإنسانية وتعميمها في النظام.
- اتفقت الدراسة في الحدود الأكاديمية والمنهج المستخدم.
- اختلفت الدراسة في عينة الدراسة والحدود المكاني والزمانية .
- استفادت الدراسة الحالية من تلك الدراسة في إثراء الإطار النظري.

٨. دراسة (Terry Barrett and Others 2016):<sup>(٢)</sup>

- بعنوان: "تجاوز نهج العلاقات الإنسانية في ممارسة تعليم الفنون متعددة الثقافات".

<sup>(١)</sup>Francis M. Munyaambonera: *Employee Perception Of The Influence Of Human Relations On Job Satisfaction At The Ministry Of Foreign Affairs And International Trade, Unpublished Master Thesis, University of Nairobi, Nov. 2015.*

<sup>(٢)</sup>Terry Barrett and others : *Moving Beyond a Human Relations Approach in Multicultural Art Education Practice, International Journal of Education & the Arts, Vol.( 17) , 2016.PP.1\_32.*

- هدفت الدراسة إلى تنفيذ منهج للفنانين الأمريكيين الأصليين المعاصرين من قبل (أنا) وهي معلمة فنون، يتجاوز هذا المنهج أوجه القصور المنتقدة بشدة في مناهج العلاقات الإنسانية؛ حتى يستفيد معلمو الفنون من ممارساتها ويطبّقون استراتيجيات مماثلة.
- استخدمت الدراسة المنهج الوصفي و الدخول في تجربة حية والملاحظة الدقيقة لعينة الدراسة.
- انفتحت الدراسة الحالية في استخدام المنهج الوصفي.
- اختلفت الدراسة الحالية عن تلك الدراسة في عدم قيام الباحثة بتنفيذ منهج يتجاوز أوجه القصور في العلاقات الإنسانية بل قامت بطرح تصور مقترح.
- استفادت الدراسة الحالية من تلك الدراسة في التّأصيل الجيد لقضية الدراسة.

#### ٩. دراسة محذب رزيقة و آيت مولود يسمينة (٢٠١٦):<sup>(١)</sup>

- هدفت الدراسة إلى معرفة أثر العلاقات الإنسانية في إشباع حاجات الفرد، لاسيما الحاجات الثانوية المتمثلة في تفاعل الفرد والمكانة الاجتماعية، والسلطة ، مع بيئته.
- استخدمت الدراسة المنهج الوصفي
- توصلت الدراسة إلى أنه من الضروري أن نضع في الحسبان أهمية العلاقات الإنسانية في المجتمع بمؤسساته المختلفة الطيبة

(١) محذب رزيقة ، وآيت مولود يسمينة: العلاقات الإنسانية التربوية والصحة النفسية في الأسرة والمدرسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، ع (٢٤) ، الجزائر، ٢٠١٦م، ص ص ١٧٣\_١٨١.

والاجتماعية والاقتصادية والدينية...الخ، وأن نعمل على تحقيق التناسق بين هذه المؤسسات وبصفة خاصة بينها وبين الأسرة والمدرسة.

- انفتحت الدراسة الحالية مع تلك الدراسة في استخدام المنهج الوصفي .
- اختلفت الدراسة الحالية عن تلك الدراسة، حيث ربطت الدراسة السابقة العلاقات الثانوية بالصحة النفسية للأفراد، كما تناولت الحاجات الثانوية ودور العلاقات الإنسانية في إشباعها.
- استفادت الدراسة الحالية من تلك الدراسة في توضيح أهمية العلاقات الإنسانية في حياة الفرد، وانعكاسها على جودة وإتقات العمل، مما أثرى الجانب النظري للدراسة .

#### ١٠. دراسة حليلة يوسف شدة (٢٠١٩) : (١)

- هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع العلاقات الإنسانية بين القادة التربويين والمعلمين وأثرها على أدائهم بمدارس التعليم المتوسط بمدينة سبها.
- استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتناولت عينة مكونة من (٢١) موظفا تم اختيارهم بطريقة عشوائية وقامت الباحثة بإعداد الاستبيان المتعلق بموضوع البحث.
- توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق بين الإناث والذكور بمدارس التعليم المتوسط حيث بلغ متوسط الحسابي (٢,٧٤) وتقبله انحراف معياري (٠,٣٣).

(١) حليلة يوسف شدة: واقع العلاقات الإنسانية بين القادة التربويين والمعلمين وأثرها على أدائهم بمدارس التعليم المتوسط بمدينة سبها في ضوء بعض المتغيرات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة سبها، ليبيا، ٢٠١٩م.

- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسة في استخدام المنهج الوصفي والاستبانة كأداة للدراسة.
- اختلفت الدراسة الحالية عن تلك الدراسة في مجتمع عينة الدراسة والحدود الزمانية والمكانية.
- استفادت الدراسة الحالية في إثراء الإطار النظري، وتوضيح أسس وأهمية العلاقات الإنسانية.

### ١١. دراسة خليدة مليوح (٢٠٢٠): (١)

- هدفت الدراسة إلى فهم المقاربات والعلاقة بين العلاقة النفسية والصحة النفسية وتوضيح التأثير المتبادل فيما بينهم.
- استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لمناسبته للدراسة.
- توصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير تبادلي بين العلاقات الإنسانية والصحة النفسية وضرورة توظيف وتطوير العلاقات الإنسانية.
- اتفقت الدراسة مع الدراسة السابقة في بعض نتائج الدراسة من ضرورة تطبيق العلاقات الإنسانية داخل المؤسسات.
- اختلفت الدراسة في الحدود الجغرافية للدراستين وعينة الدراسة
- استفادت الدراسة الحالية في إثراء الإطار النظري والاستفادة من نتائج الدراسة.

(١) خليدة مليوح: فهم العلاقات الإنسانية و الصحة النفسية وفق المقاربات النظرية، المجلة العلمية للعلوم التربوية والصحة النفسية، مج (٢) ، ع (٣) ، جامعة بسكرة، الجزائر، ٢٠٢٠، ص ص ٢٧٥\_٣٦٢.

## ١٢. دراسة جوهرة الجهني و منيرة الداود (٢٠٢٢): (١)

- هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق مديرات مدارس المرحلة الثانوية لمبادئ العلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمات.
- استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات.
- توصلت الدراسة إلى أن واقع تطبيق المديرات لمبادئ العلاقات الإنسانية جاء بدرجة عالية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لعامل الخبرة.
- انفقت الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في المنهج المستخدم وأداة الدراسة.
- اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة في الحدود المكانية وعينة الدراسة.
- استفادت الدراسة الحالية من الدراسة السابقة في إثراء الإطار النظري للدراسة.

## التعليق على الدراسات السابقة

- ❖ أكدت جميع الدراسات السابقة على أهمية تحقيق العلاقات الإنسانية في الإدارة، وأثرها في تحسين بيئة العمل.

(١) جوهرة بنت سعد الجهني و منيرة بنت عبدالعزيز الداود: واقع تطبيق مديرات مدارس المرحلة الثانوية في تبوك لمبادئ العلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمات، دراسات عربية في التربية وعلم النفس (ASEP)، ع (١٤٤)، ج(٣)، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية، ٢٠٢٢، ص ص ٥٥\_٨٤.

- ❖ تنوعت الدراسات السابقة من حيث أهدافها والأدوات المستخدمة بها، والعينة التي تم تطبيق الدراسة عليها، وكذلك فيما توصلت إليه من نتائج. ويستفاد من الدراسات السابقة في :
- ❖ الكشف عن استقصاءات حول القضية وتشابهاها مع القضية التي تود الباحثة دراستها
- ❖ تصميم وتطوير أداة ورقة البحثية (الاستبانة) لتحقيق أهداف الدراسة .
- ❖ استخدام المنهج المناسب للورقة البحثية الحالية.
- ❖ طريقة اختيار عينة البحث والتعامل مع متغيراته.
- ❖ استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة .
- ❖ تحليل النتائج وتفسيرها.
- ❖ تدعيم بعض الآراء المتعلقة بالإطار النظري للورقة البحثية إثراء أدبيات الورقة البحثية.

### الإطار النظري

#### بعض النظريات المفسرة للعلاقات الإنسانية .

إذا ما نظرنا حولنا في المجتمعات الحديثة نرى أن تطور العلاقات الإنسانية قد اتخذ شكلا متغيرا على مر الأجيال، ففي بداية القرن العشرين كانت الروح الديكتاتورية تسيطر على أصحاب الأعمال، فقد كانت اتجاهاتهم فردية يغلب عليها طابع المصلحة الشخصية، وبمرور الزمن ظهر الاتجاه الأبوي وكان أساسه العطف على العمال و الموظفين ورعاية شؤونهم ومن ثم إرضائهم وكانت هذه الطريقة هي الطريقة المثلى للعمل آنذاك، حتي ظهر الاتجاه الثالث في مجال العلاقات الإنسانية وهو المنافسة بين العمال بعضهم وبعض وكان ذلك

بداية عصر العلاقات الإنسانية في الفترة التي أعقبت الحرب العالمية الثانية، لذا فقد ظهرت البحوث العلمية التي قام بها رواد العلاقات الإنسانية أمثال التون مايو Mayo، و روثلز برجر Roethlisberger، فكان ذلك السبب في إنارة الطريق أمام رجال الإدارة، وأمدتهم بالمفاهيم والوسائل التي بها تم تنمية العلاقات الإنسانية.<sup>(١)</sup>

نتج عن ذلك بروز مجموعة من النظريات: نظريات ذات علاقة وثيقة بالعلاقات الإنسانية، ونظريات أخرى ذات ارتباط مباشر أو غير مباشر بالعلاقات الإنسانية، ويمكن توضيحها على النحو التالي:

#### ■ أولاً: نظرية العلاقات الإنسانية Human Relations Theory

ارتبطت هذه النظرية موضوع الدراسة بروادها ألتون مايو Mayo، وروثلز برجر Roethlisberger، حيث إن حل المشكلات الإنسانية في العمل يحتاج إلى فهم إنساني، ومعرفة جيدة بالأشخاص، وبناء على ذلك طورها "مايو" (Mayo) ومعاونيه في دراسات "هوثورن" الشهيرة ما بين ١٩٢٧ و ١٩٣٢ والذين توصلوا إلى أن العلاقات الشخصية لها من الأثر ما للعوامل المادية في زيادة الإنتاج<sup>(٢)</sup>؛ لذا فإن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية يعتبر دافعا مهما من دوافع إنجاز العمل.

(١) سيد عبد الحميد مرسى: العلاقات الإنسانية، مرجع سابق، ١٩٨٦، ص ١٤\_٢٠.

(٢) أحمد محمد عوض: الاحتراق النفسي و المناخ التنظيمي في المدارس، دار الحامد، عمان ٢٠٠٧، ص ٣٩.

وقد اعتمد مايو في دراساته على مجموعة من المبادئ:

- السلوك الإنساني؛ باعتباره أحد العناصر الرئيسية المحددة للكفاءة الإنتاجية.
- القيادة الإدارية؛ حيث تعتبر من الأمور الأساسية المؤثرة في سلوك الأفراد والتي تحدد كفاءتهم.
- التنظيم غير الرسمي والاتصالات وتبادل المعلومات والتفاعل الاجتماعي المفتوح بين العمال بعضهم بعض وبين رؤسائهم؛ حيث تسهم في تطوير علاقات العمل بشكل إيجابي مؤثر في الإنتاجية.
- الإدارة الديمقراطية هي الأسلوب الأفضل لتطوير إنتاجية المؤسسات. ومن ثم انتشرت مفاهيم المشاركة في الإدارة وتقوى السلطة واللامركزية الإدارية.

أما عن الانتقادات التي وجهت لنظرية العلاقات الإنسانية فتتلخص

فيما يلي: <sup>(١)</sup>

- عدم استخدام الطريقة المثلى للتوصل إلى النتائج.
- التحيز المسبق للعلاقات الإنسانية.
- معارضتهم لرجال الأعمال في المجالات التي تناقض مصالحهم.
- علماء النفس والاجتماع يرون أن النتائج محدودة ولم تضيف جديداً.
- رجال الفكر الإداري لا يرون في نتائج هذه الدراسات حلاً جزئياً للوصول إلى علاقات أفضل.

(١) وهيب عبد الفتاح صوفي : الإدارة العامة : المفاهيم والوظائف، الأنشطة، دار حافظ للنشر والتوزيع ، جدة، السعودية، ط٢، ٢٠٠٠م، ص ٧٥ .

- إغفال التنظيم الرسمي بشكل كبير .
- لم تقدم تلك المدرسة نظرية شاملة بل ركزت فقط على الجوانب الإنسانية.

### ▪ ثانياً: النظريات المرتبطة بشكل مباشر:

#### ١. النظرية السلوكية (نظرية السلوك التنظيمي) *Theory of Organizational Behavior*

تمثل النظرية السلوكية إحدى النظريات الكبرى في علم النفس التي ترتبط ارتباطاً مباشراً بالعلاقات الإنسانية؛ حيث تدرس السلوكيات لدى الإنسان والتي من الممكن ملاحظتها بسهولة، كما تسعى إلى دراسة وشرح السلوك الإنساني، من خلال تحليل الظروف التي عاشها الفرد، والنتائج المترتبة عليها في بيئته.

كما تعتبر النظرية السلوكية الإنسان مفتاح نجاح المؤسسات ولا يمكن أن توجد منظمة من دونه، وبالتالي مهما كانت التجهيزات الآلية أو الرقمية على درجة عالية من التقدم فلا قيمة لها بدون العنصر البشري، فهو العمود الفقري الذي ترتكز عليه الإدارة في المنظمة ولا يمكن تحقيق أهدافها إلا عن طريقه حيث إنه قاسم مشترك في عناصر العملية الإدارية كافة.

كما يجب الأخذ في الحسبان أن الهدف الأساسي من دراسة السلوك الإنساني والتنظيمي هو تحسين الإدارة لتحسين أداء العمال والإنتاج، وذلك لإنجاز الأهداف المشتركة والمرغوبة للموظف كفرد وللمنظمة التي يعمل بها سواء كانت حكومية أو خاصة وذلك لتحقيق أهداف المجتمع ككل. (١)

(١) ناجي لينيم : أهم المحددات السيكو- سوسولوجية المستخدمة في قياس وتشكيل سلوك العمال التنظيمي، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، ع(٧)، جامعة الوادي، ، ٢٠١٤م، ص ١٢٥.

## ٢. نظرية الحاجات الإنسانية (أبراهام ماسلو)

**(Abraham Maslow) Human needs Theory**

قدم إبراهيم ماسلو نظريته الشهيرة عن الحاجات الإنسانية في خمسة مستويات للحاجات الإنسانية تتدرج في شكل هرمي طبقاً لأهميته النسبية، هذه الحاجات هي: (١)

- الحاجات الفسيولوجية.
- حاجات الأمن والسلامة.
- الحاجات الاجتماعية.
- حاجات التقدير والاحترام.
- حاجات إرضاء الذات.

تدور فلسفة إبراهيم ماسلو حول أن حاجات الإنسان إنما هي عملية داخلية أو نفسية ذاتية، ولا ترتبط بالموثر والاستجابة، ويعتبر ماسلو الإنسان حيواناً مطلبياً تتحدد حاجاته على الدوام، وهذه الحاجات يمكن ترتيبها بصورة هرمية تراكمية تتكون قاعدته من الحاجات الفسيولوجية، تليها الحاجة إلى الأمن، ثم الحاجة إلى الحب، ثم الحاجة إلى التقدير والعرفان، وفي قمته تأتي الحاجة إلى إرضاء الذات. ويرى ماسلو إن إشباع الحاجات لا يتم بصورة متساوية كما أن الحاجة لا تظهر بصورة فجائية وإنما تأتي تدريجياً اعتماداً على إشباع الحاجة التي تسبقها.

(١) فاطمة بدر، معاذ الصباغ: أساسيات الإدارة، منشورات الجامعة السعودية، سوريا، ٢٠٢٠، ص ٣١.

وتري الباحثة أن هذه النظرية ترتبط ارتباطاً مباشراً بالعلاقات الإنسانية إذ إنه قرن الحاجات الإنسانية والاجتماعية وجعلها مطلباً رئيسياً وأولياً لبقاء الإنسان، كما أنه ربط الصحة النفسية للفرد بإشباع الحاجات الاجتماعية والتقدير والاحترام وإرضاء الذات، ولعل هذا الإشباع ينشأ من بروز العلاقات الإنسانية الإيجابية.

### ٣. نظرية X ونظرية Y (دوجلاس ماركيور) X and Y Theory

قدم ماكريجر ١٩٦٠ نظريتين حول طبيعة الإنسان، وذلك اعتماداً على خبراته وممارساته، وفسرها كالتالي: (١)

- إن المديرين في إطار نظرية X يتصرفون بطريقة محددة ومباشرة في إطار سلسلة الأمر والرقابة، ولا يعطون العاملين مجالاً لإبداء الرأي في أعمالهم، ويخلق هذا الجو مناخاً سلبياً وشعوراً بالتبعية يجعل العاملين يؤدون أعمالهم وفق ما يقال لهم وحسب المتطلبات.
- كما افترض أن الأفراد بطبيعتهم سلبيون وكسالى لا يجيدون العمل إلا بالعقاب .
- أما في إطار نظرية Y فإنهم متفائلون يحبون العمل ويبدلون الجهود حبا في المسؤولية ورغبة في إنجاز الأعمال بدرجة عالية من الإبداع والابتكار.

(١) فاطمة بدر، معاذ الصباغ: أساسيات الإدارة، منشورات الجامعة السعودية، مرجع سابق، ص

وتوصف نظرية (X & Y) بأنها النظرية الأولى التي ساهمت في تشكيل مبادئ السلوك التنظيمي ويرى البعض أنها أهم نظرية إدارية تفسر السلوك البشري على الإطلاق

وترى الباحثة أن هذه النظرية ترتبط بالعلاقات الإنسانية بشكل مباشر حيث إن ماكريجور طور من النظريات القديمة التي اعتمدت على X بإضافته Y ، والتي تنص على أن حب العمل والرضا النفسي والاتصال الجيد ودعم الأفراد أساس الكفاية الانتاجية.

▪ **ثالثاً: نظريات ترتبط بالعلاقات الإنسانية ارتباطاً غير مباشر**

### ١\_ نظرية النظم *Systems Theory*

تعد هذه النظرية من أحدث النظريات في علم الإدارة، وتتميز بتأكيداتها على اعتبار النظام أدق وحدة يمكن أن تكون إطاراً علمياً للدراسة الموضوعية، فالمجتمع وحدة أو نظام عام يتكون من وحدات أصغر تكون كل وحدة منها نظاماً بذاته ؛ لذلك فإن الدراسة التحليلية الموضوعية لواقع المنظمة يمكن تناولها وفقاً لنظرية النظم العناصر الأساسية التالية. (١)

• **المدخلات:** تشمل دراسة جميع الإمكانيات والطاقات التي تدخل المنظمة من البيئة الاجتماعية والسياسية الخارجية.

(١) بطرس حلاق: السلوك التنظيمي، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، ٢٠٠٠، ص ٢٥

- العملية الإدارية: وتعني مجموع النشاطات التي تتم داخل المنظمة من تخطيط وتنفيذ واتخاذ للقرارات وتعامل الأفراد لتحويل المدخلات إلى مخرجات من خلال علاقات إنسانية جيدة.
- المخرجات: تشمل دراسة كل ما يخرج من المنظمة من منجزات تتمثل في السلع المنتجة أو الخدمات المقدمة على اختلافها لمجتمع المستهلكين.
- التغذية الراجعة: وتشمل عملية الاتصال التراجعي المتبادل بين المخرجات والبيئة الخارجية.

وترى الباحثة أن هذه النظرية ترتبط بالعلاقات الإنسانية ارتباط غير مباشر حيث إن أى عمل إدارى إنما هو فى الأصل عمل إنسانى، ولكى تتم العمليات الإدارية بصورة كاملة لابد أن تكون فى إطار العلاقات الإنسانية الإيجابية وصولاً إلى تحقيق الأهداف المنشودة.

## أسس ومبادئ العلاقات الإنسانية بين الأسرة ومؤسسات رياض الأطفال .

إن لكل علم أسسه التى يسير وفقاً لها، والعلاقات الإنسانية لا تقوم فقط على مجرد المعاملة الحسنة للآخرين، وإن كانت جزءاً منها، فهى أشمل من ذلك، حيث تتضمن مجموعة من الأسس أهمها: (١)

- الإيمان العميق بقيمة الفرد
- المشاركة و التعاون.

(١) منير حربى عبد الله وحنان عبد الحليم رزق : بعض العوامل المحددة للعلاقات الإنسانية فى إدارة المدارس الثانوية (دراسة ميدانية ) ، مرجع سابق، ص ١٨١.

- التحديث و التطور: فلا يجب أن يقف نمو التنظيم الإداري المؤسسي برياض الأطفال فيصبح جامدا.
- محاولة رؤية الأشياء من وجهة نظر الآخرين .
- تعلم فن استقبال الناس والتلاقي معهم .

### أهمية العلاقات الإنسانية الإيجابية في مؤسسات رياض الأطفال .

إن العلاقات الإنسانية كما أسلفت الدراسة سابقا حصيلة الصلات التي تحكم علاقة العاملين بغيرهم من زملاء العمل أو علاقة المدير بمرؤوسيه داخل المؤسسات و خارجها من المنتسبين لرياض الأطفال، وذلك وفق قوانين المجتمع ومعايير الاجتماعية ؛ لذا فهي تعد من العوامل المهمة في توطيد الثقة في نفوس العاملين وتوفير بيئة عمل مناسبة ومشجعة لممارسة الوظيفة بكل قدرة على التميز والمستوى العالي من الإنجاز، وممارستها داخل المؤسسة لها أهمية كبيرة، منها:

- ❖ التأكيد على قيمة الفرد داخل المؤسسة وداخل المجتمع ككل.
- ❖ الوصول إلى التكيف و التوازن وتحقيق التنشئة الصحية للطفل.
- ❖ القدرة على إشباع الحاجات الأساسية للفرد سواء الاجتماعية والنفسية والشخصية.
- ❖ تحقيق الإدارة الفعالة وخلق جو تفاعلي بين العاملين.
- ❖ ضمان حياة اجتماعية سليمة .
- ❖ دفع عجلة العملية التربوية و التعليمية إلى الأمام.
- ❖ التعرف على أساليب السلوك الإنساني .
- ❖ تقويم السلوك الإنساني والحياة بوجه عام .

## أهداف العلاقات الإنسانية الإيجابية بين الأسرة ومؤسسات رياض الأطفال

يكمن الهدف الأساسي للعلاقات الإنسانية في إشباع حاجات الفرد المتمثلة في تفاعل الفرد مع بيئته، والتي تشمل الحاجة إلى الانتماء، والتعبير عن الذات، والحاجة إلى التقدير والأمن، وإشباع الحاجات يعد محكا أساسيا لمدى فهم المديرات لأسلوب العلاقات الإنسانية للتعامل مع أفراد العمل الإداري وتبرز العلاقات الإنسانية أهدافها من خلال ما يلي: (١)

١. تحقيق مبدأ التعاون بين الأسرة والمؤسسة؛ لتعزيز الصلات الودية والتفاهم الوثيق وتقوية الثقة المتبادلة.
٢. التقدم والاستقرار في العمل وتحقيق الأهداف المرجوة.
٣. تحقيق إشباع الحاجات المتنوعة للأفراد العاملين والأطفال، وتحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها.
٤. تعرف الطفل على أهم القيم الإسلامية، والإمام بأهم الصفات الأخلاقية المطلوب توافرها في الفرد الإنساني.
٥. التنبيه بالحاجات والعمل على حل مشكلات الطفل، والاحتياط لها واستخدام كافة الوسائل التي تمكن من لمس هذه المشكلات ووضع الحلول المناسبة.
٦. خلق الجو النفسي والاجتماعي المناسب داخل وخارج المؤسسة.
٧. زيادة كفاءة المعلمين وتحصيل الطلاب.

(١) علي فايز الجحني: مدخل إلى العلاقات العامة والإنسانية، مركز الدراسات والبحوث، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية ٢٠٠٦، ص ٥٢.

٨. الارتفاع بمستوى الكفاية الإنتاجية من خلال تنمية التعاون الاختياري بين المعلمين وتوفير مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات.
٩. رفع مستوى الأداء وتحقيق مردود العملية التربوية الإيجابية.
١٠. تبادل الرأي والمشورة تتعكس على تربية الطفل إيجاباً.

### معوقات تحقيق العلاقات الإنسانية الإيجابية بين الأسرة ومؤسسات رياض الأطفال.

تواجه مؤسسات رياض الأطفال معوقات عديدة تفرض نفسها حائلة دون تحقيقها للعلاقات الإنسانية، وتفرض هذه المعوقات آثارها على قدرات ومهارات القيادات الإدارية، ويمكن القول بأن هناك تغيرات كبيرة في ملامح البيئة الإدارية للمؤسسة، ومن أبرز تلك المعوقات:

#### معوقات أسرية

- معاناة بعض الأسر من مشكلات نفسية واجتماعية واقتصادية تشغلها عن أداء دورها.
- انشغال بعض الآباء عن متابعة أبنائهم في البيت أو المؤسسة.
- انخفاض المستوى التعليمي لدى بعض الأسر، فيتدنى مستوى الوعي التربوي لديهم.
- عدم إدراك بعض الأسر لدور العلاقات الإنسانية في تحقيق جودة التربية.

#### معوقات إدارية

- سيادة النمط التسلطي والذي لا يهتم بالعلاقات الإنسانية.
- عدم وجود برامج تربوية مهنية عن العلاقات الإنسانية .

- إشغال القيادة الإدارية بالأعباء الموكلة إليها.
- الافتقار إلى العمل بروح الفريق وعدم إشراك الأسر في اتخاذ بعض القرارات.
- ضعف تأهيل القيادة الإدارية إلكترونياً.
- التحيز والتمييز الإلكتروني لفئة من الأسر دون الأخريات.

### معوقات تقنية

- التحديات السلبية لوسائل الإتصال المختلفة.
- عدم وجود تقنيات حديثة بالمؤسسة؛ مما أدى إلى ضعف الاتصال .
- افتقار بعض الأسر والمعلمات للمهارات الإلكترونية التي تساعدهم على الاتصال المباشر مع مؤسسة رياض الأطفال.

### نتائج الورقة البحثية في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة

توصل البحث الحالي إلى بعض النتائج الهامة في مجال العلاقات الإنسانية وضرورة تضمينها بين الأسرة ومؤسسات رياض الأطفال.

ولمعرفة رؤية عينة الدراسة ككل والبالغ عددها (٢٠٠) مديراً ومعلمة حول معوقات تحقيق العلاقات الإنسانية بين الأسرة ومؤسسات رياض الأطفال، كانت استجابات أفراد العينة كما يوضحها الجدول الآتي:

## جدول رقم (١)

استجابات عينة الدراسة حول معوقات تحقيق العلاقات الإنسانية  
الإيجابية بين الأسرة و مؤسسات رياض الأطفال وقيمة (كا<sup>٢</sup>) ومستوى  
دالتها والأهمية النسبية

الترتيب	الأهمية النسبية	مستوى الدلالة	كا <sup>٢</sup>	البدايل						العبارات
				درجة الموافقة						
				صغيرة		متوسطة		كبيرة		
				%	ك	%	ك	%	ك	
٨	٦٤,٣	غير دالة	٣,٢	٣٩,٠	٧٨	٢٩,٠	٥٨	٣٢,٠	٦٤	١- ضعف الاتصال بين المؤسسات وأسر الأطفال الملتحقين
١٠	٥٨,٣	٠,٠١	١٨,٨	٤٦,٠	٩٢	٣٣,٠	٦٦	٢١,٠	٤٢	٢- سيادة النمط التسلسلي في الإدارة، والذي لا يهتم بتحقيق العلاقات الإنسانية.
٦	٧٥,٥	٠,٠١	٢١,٤	٢١,٠	٤٢	٣١,٥	٦٣	٤٧,٥	٩٥	٣- كثرة الأعباء الملقاة على عاتق المعلمات والأسر.
٥	٧٦,٣	٠,٠١	٢٥,٣	١٨,٥	٣٧	٣٤,٠	٦٨	٤٧,٥	٩٥	٤- الافتقار إلى العمل بروح الفريق وعدم إشراك الأسر في اتخاذ بعض القرارات.
٤	٧٨,٨	٠,٠١	٤٤,٢	١٨,٥	٣٧	٢٦,٥	٥٣	٥٥,٠	١١٠	٥- ضعف العائد المعنوي للمعلمات مقابل الجهود التي يبذلونها.
٧	٧٤,٨	٠,٠١	٢٠,١	٢٣,٥	٤٧	٢٨,٥	٥٧	٤٨,٠	٩٦	٦- ضغط الوقت وعدم كفايته لأداء المهام المطلوبة.
٩	٦٣,٥	غير دالة	٤,٠	٤٠,٠	٨٠	٢٩,٥	٥٩	٣٠,٥	٦١	٧- التحيز والتمييز لفئة من الأسر دون الأخريات
١	٨٤,٧	٠,٠١	٩٢,٣	١٠,٠	٢٠	٢٦,٠	٥٢	٦٤,٠	١٢٨	٨- نقص برامج التنمية المهنية في مجال العلاقات الإنسانية.
٢	٨١,٧	٠,٠١	٦٨,٦	١٥,٥	٣١	٢٤,٠	٤٨	٦٠,٥	١٢١	٩- ضعف تأهيل القيادة الإدارية إلكترونياً.
٣	٨٠,٣	٠,٠١	٥٣,٠	١٥,٥	٣١	٢٨,٠	٥٦	٥٦,٥	١١٣	١٠- قلة توافر المهارات الكافية للتعامل مع التقنيات الحديثة.

جاءت استجابات عينة الدراسة حول معوقات تطبيق العلاقات الإنسانية بين الأسرة ومؤسسات رياض الأطفال متباينة، فهناك فروق ذات دلالة إحصائية في العبارات (٣، ٤، ٥، ٦، ٨، ٩، ١٠) لصالح البديل (موافق بدرجة كبيرة)

حيث جاءت جميع قيم (كا<sup>٢</sup>) دالة عند مستوى دلالة (٠,٠١)، وفي العبارة (٢) لصالح البديل (موافق بدرجة صغيرة) حيث جاءت قيمة (كا<sup>٢</sup> = ١٨,٨) دالة عند مستوى دلالة (٠,٠١)، بينما في العبارتين (١، ٧) لم تكن هناك فروق دالة إحصائية؛ حيث جاءت قيمتا (كا<sup>٢</sup>) غير دالة إحصائياً.

### يتضح من نتائج جدول الجدول السابق ما يلي:

جاءت استجابات عينة الدراسة حول معوقات تحقيق العلاقات الإنسانية الإيجابية بين الأسرة ومؤسسات رياض الأطفال تشير إلى أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في العبارات (٣، ٤، ٥، ٦، ٨، ٩، ١٠) لصالح البديل (موافق بدرجة كبيرة) حيث جاءت جميع قيم (كا<sup>٢</sup>) دالة عند مستوى دلالة (٠,٠١)، وفي العبارة (٢) لصالح البديل (موافق بدرجة صغيرة) حيث جاءت قيمة (كا<sup>٢</sup> = ١٨,٨) دالة عند مستوى دلالة (٠,٠١)، بينما في العبارتين (١، ٧) لم تكن هناك فروق دالة إحصائية؛ حيث جاءت قيمتا (كا<sup>٢</sup>) غير دالة إحصائياً.

ومن حيث ترتيب هذه العبارات بالنسبة للأهمية النسبية لها فيلاحظ ما يأتي :

- جاءت العبارة (٨) وهي (نقص برامج التنمية المهنية في مجال العلاقات الإنسانية) في المرتبة الأولى في ترتيب معوقات تطبيق العلاقات الإنسانية في مؤسسات رياض الأطفال، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨٤,٧%).
- جاءت العبارة (٩) وهي (ضعف تأهيل القيادة الإدارية إلكترونياً) في المرتبة الثانية في ترتيب معوقات تطبيق العلاقات الإنسانية في مؤسسات رياض الأطفال، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨١,٧%).

- جاءت العبارة (١٠) وهي (قلة توافر المهارات الكافية للتعامل مع التقنيات الحديثة) في المرتبة الثالثة في ترتيب معوقات تطبيق العلاقات الإنسانية في مؤسسات رياض الأطفال، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨٠,٣%).
- جاءت العبارة (١) وهي (ضعف الاتصال بين الأسر والمؤسسات) في المرتبة الثامنة في ترتيب معوقات تطبيق العلاقات الإنسانية في مؤسسات رياض الأطفال، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٦٤,٣%).
- جاءت العبارة (٧) وهي (التحيز والتمييز الإلكتروني لفئة من الأسر دون الأخريات) في المرتبة التاسعة (قبل الأخيرة) في ترتيب معوقات تطبيق العلاقات الإنسانية في مؤسسات رياض الأطفال، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٦٣,٥%).
- جاءت العبارة (٢) وهي (سيادة النمط التسلطي في الإدارة، والذي لا يهتم بالعلاقات الإنسانية) في المرتبة العاشرة (الأخيرة) في ترتيب معوقات تطبيق العلاقات الإنسانية في مؤسسات رياض الأطفال، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٥٨,٣%).

وترى الباحثة أن هذه النتائج جاءت على هذا النحو للأسباب الآتية:

جاءت العبارات (٨، ٩، ١٠) في الترتيب الأكثر أهمية وهي نقص برامج التنمية المهنية في مجال العلاقات الإنسانية، وقلة توافر المهارات الكافية للتعامل مع التقنيات الحديثة، وضعف تأهيل القيادة الإدارية إلكترونياً؛ وذلك لعدم الاهتمام الكافي من قبل الوزارة و القيادات التربوية العليا بتنمية العلاقات الإنسانية لدى العاملين بمؤسسات رياض الأطفال، مما يجعل القيادة الإدارية غير

مؤهلة إنسانياً، إضافة إلى عدم توافر البنية التحتية والأجهزة والبرمجيات الرقمية داخل المدرسة وعدم الوعي الكامل لدى بعض الأسر.

أما بالنسبة للعبارات (١،٧،٢) جاءت في المرتبة الأخيرة وهي على الترتيب سيادة النمط التسلسلي في الإدارة، والذي لا يهتم بتحقيق العلاقات الإنسانية، و التحيز والتمييز لفئة من الأسر دون الأخريات، وضعف الاتصال بين المؤسسات وأسر الأطفال الملتحقين؛ وذلك بسبب رضا الأغلبية عن النظام الديمقراطي السائد والقيادة التربوية الحكيمة في بعض مؤسسات رياض الأطفال، إضافة إلى توافر وسائل الاتصال الرقمية بين الأسر والمؤسسات، والوعي الكامل لدى الكثير منهما حول أهمية الاتصال بين هاتين المؤسستين.

كما ساعدت الدراسات السابقة على تحديد بعض المعوقات التي تواجه الأسرة أو مؤسسات رياض الأطفال مثل قصور برامج التدريب المتخصصة في مجال العلاقات الإنسانية، وكثرة المهام الملقاة على عاتق القيادات الإدارية والمعلمات والأسر، ويتفق ذلك مع (دراسة جوهرة بنت سعد الجهني ومنيرة بنت عبدالعزيز الداود ٢٠٢٢) و(دراسة الطاهر مجاهدي ٢٠١٠)

كما توصلت نتائج الورقة البحثية إلى أن تحقيق العلاقات الإنسانية الإيجابية بين الأسرة ومؤسسات رياض الأطفال على أساس مهني سليم يؤدي إلى تحقيق التعاون والتفاهم، وتبادل الآراء والخبرات، وتطوير العمل التربوي، واتفقت تلك النتائج مع (دراسة منير عبدالله حربي وحنان عبد الحليم رزق ٢٠٠٣) ، (دراسة حسين خضر العطوي ٢٠٠٩)، (دراسة Francis 2015) ، (دراسة M. Munyambonera) ، (دراسة حليلة يوسف شدة ٢٠١٩).

في حين اختلفت نتائج الورقة البحثية والتي أسفرت عن وجود المعوقات التي تحول دون تحقيق العلاقات الإنسانية بين الأسرة ومؤسسات رياض الأطفال مع (دراسة رانيا علي محمود عبداللطيف ٢٠٠٨) والتي أسفرت عن تحقيق العلاقات الإنسانية بدرجة كبيرة بين الأسر ومؤسسات رياض الأطفال.

### تصور مقترح:

قامت الباحثة بوضع تصور مقترح لمواجهة معوقات تحقيق العلاقات الإنسانية بين الأسرة ومؤسسات رياض الأطفال.

### ويشمل التصور المقترح ما يلي:

#### ❖ أولاً: أهداف التصور المقترح

يسعى التصور المقترح إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:

- تزويد الأسر ومؤسسات رياض الأطفال بالمهارات الإنسانية التي تحسن العمل التربوي؛ وصولاً إلى التميز الإداري.
- بناء طفل قادر على مواجهة تحديات العصر، ولديه من المهارات الإنسانية والاجتماعية ما يمكنه من ذلك.
- استحداث برامج تربوية رقمية وتقنيات مستحدثة في رياض الأطفال تتبنى فكرة تطوير العلاقات الإنسانية بين أطراف العمل والأسر.
- تحويل الأجهزة الرقمية والمستحدثات التكنولوجية إلى وسائل قادرة على تحقيق التواصل الإنساني والعلاقات الإنسانية الجيدة مما يسهم في تطوير العمل التربوي.

## ❖ ثانيا : الأسس التي يقوم عليها التصور المقترح

يقوم التصور المقترح على عدد من الأسس والمبادئ التي ينطلق منها، ويعتمد عليها ، وأهمها:

١. أن مرحلة الطفولة المبكرة لا تقل أهمية عن بقية مراحل الإنسان الحياتية، إن لم تكن أهمها على الإطلاق؛ ففيها يكون الطفل خامة إنسانية سهلة التشكيل والإعداد لحاضره ومستقبله.
٢. أن مؤسسات رياض الأطفال بيئة تربوية مناسبة لتطوير العلاقات الإنسانية الرقمية بداخلها حتي تستطيع القيام بدورها في خلق نشء قادر على مواجهة تحديات العصر.
٣. حاجة الأسر ومؤسسات رياض الأطفال إلى تطوير العلاقات الإنسانية لتقديم أقصى خدمات مقننة لكافة المستفيدين.

## ❖ ثالثا: خصائص التصور التربوي المقترح :

- حتى يحقق التصور التربوي المقترح أهدافه، يجب أن يتسم بعدة خصائص تسهم في نجاحه وتجعله أكثر فعالية، ومنها :
١. الواقعية: وهي إمكانية تطبيقه بما يناسب طبيعة المجتمع.
  ٢. الفعالية: وهي تحسين الأداء في ظل الظروف والإمكانات المتاحة.
  ٣. المرونة: وهي القدرة على الإستفادة منه وتطبيقه في ضوء ظروف المجتمع المحيط والمتغيرات ومختلف الآليات، وفي ضوء تحديات التحول الرقمي وأثر ذلك على العمل التربوي .
  ٤. المشاركة الفعالة: أي التعاون والتفاعل من قبل القائمين على العملية التربوية والإدارية عند التطبيق.

٥. يساعد في التغلب على المعوقات التي قد تواجه الأسر والقيادة الإدارية ومعلمات رياض الأطفال في تطوير العلاقات الإنسانية في ضوء تحديات التحول الرقمي في القرن الحادي والعشرين.

#### ❖ رابعاً: متطلبات تحقيق التصور المقترح

لكي يحقق التصور المقترح أهدافه وتؤدي آلياته دورها في مواجهة معوقات تحقيق العلاقات الإنسانية الإيجابية بين الأسرة ومؤسسات رياض الأطفال، فإن الباحثة تقدم بعضاً من المتطلبات التي ينبغي وضعها في الاعتبار، ومنها:

#### أ- متطلبات تشريعية

والمقصود بالمتطلبات التشريعية القوانين والتشريعات التي تسنها الإدارات العليا، ومنها :

- وجود خطاب سياسي يلزم وزارة التربية والتعليم وشركات الاتصالات بتسهيل إجراءات التعامل الرقمي، وعمل البنية التحتية للاتصالات داخل مؤسسات رياض الأطفال وربطها شبكياً لتحسين جودة الاتصال.
- تطوير اللوائح والنظم والقوانين التي تدعو إلى تحقيق العلاقات الإنسانية داخل مؤسسات رياض الأطفال.

#### ب- متطلبات مجتمعية

- العمل على نشر ثقافة العلاقات الإنسانية الرقمية وهي ثقافة مستحدثة .
- تعزيز دور المشاركة المجتمعية بين الروضة ومؤسسات المجتمع المدني .

- الترويج والانتشار الجيد لمؤسسات رياض الأطفال الحكومية.

#### ت - متطلبات إدارية

- اهتمام القيادة الإدارية بتوضيح أهداف تحقيق العلاقات الإنسانية وتحقيق جودة العمل التربوي من خلال تحديد المهام الأدائية لكل العاملين داخل المؤسسة.
- تشجيع الممارسات التربوية الرقمية .
- تحقيق الربط الرقمي بين المؤسسات المختلفة والإدارات المختلفة، والعمل على تطوير العلاقات الإنسانية والتواصل الرقمي الجيد بين عناصر المنظومة التعليمية الرقمية من خلال التقنيات الرقمية المختلفة
- توفير نظام اتصال إلكتروني مناسب بين العاملين في الروضة ومع الأسر.

#### ث - متطلبات رقمية

- توفير بنية تحتية تضمن الخصوصية والأمان وترتبط نظم المعلومات من خلال منظومة مترابطة موحدة تضم المؤسسة وترتبط المؤسسات ببعضها لتقديم خدمات متكاملة.
- تجهيز المؤسسات بأجهزة وتجهيزات وبرمجيات لإنشاء وسيط تفاعلي قائم على العلاقات الإنسانية الإيجابية بين القيادة الإدارية والمعلمات وأسر الأطفال الملتحقين.
- ضرورة تصميم موقع خاص وصفحة إلكترونية للمؤسسة على شبكة الإنترنت للتواصل مع كل من له علاقة بالمؤسسة.

- توفير التقنيات التربوية، وأجهزة الكمبيوتر وملحقاتها للقيادة الإدارية والمعلمات، وشبكات الاتصال اللازمة لتطبيق العلاقات الإنسانية في الإدارة والعمل التربوي

### ج- متطلبات بشرية

- تنمية اتجاهات القيادة الإدارية و المعلمات والأسر نحو تحقيق العلاقات الإنسانية الإيجابية.
- تعميق ثقافة العاملين بالمؤسسة والأسر بأهمية ودور العلاقات الإنسانية .
- عقد دورات تدريبية لمديري ومعلمات رياض الأطفال لتنمية اتجاهاتهم نحو العلاقات الإنسانية.
- وجود إيمان قاطع لدى الأسر والقيادة الإدارية والمعلمات بمبررات ودوافع تحقيق العلاقات الإنسانية في مؤسسات رياض الأطفال.
- توافر المعلمات المؤهلات رقميا لإدارة التفاعلات الرقمية.

### ح- متطلبات مادية

- العمل على زيادة المخصصات المالية لمؤسسات رياض الأطفال؛ لتوفير أجهزة وتقنيات رقمية.
- فصل ميزانية مؤسسات رياض الأطفال عن ميزانية المدرسة الابتدائية.
- يتم صرف حافز إثابة عند تطبيق العلاقات الإنسانية رقميا للقيادات الإدارية والمعلمات.

### ❖ خامسا: آليات تحقيق التصور التربوي المقترح

من أجل تنفيذ هذا التصور المقترح على أرض الواقع يجب تنفيذ الخطوات المرتبة التالية :

١. زيادة ميزانية التعليم الخاصة بمؤسسات رياض الأطفال ؛ لتوفير أجهزة وتقنيات رقمية وضرورة العمل بها .
٢. إشراك الأسر في بعض الأنشطة داخل مؤسسات رياض الأطفال.
٣. تفعيل الإتصالات الإلكترونية الدورية بين الأسر والقائمين على المؤسسات.
٤. ضرورة تجهيز بنية تحتية قادرة على تحول المؤسسات من العمل الروتيني إلى العمل الرقمي.
٥. العمل على ضرورة تدريب القيادات الإدارية والمعلمات وتوفير ندوات وورش عمل عن العلاقات الإنسانية وتنمية مهاراتهم الرقمية.
٦. اعتماد خطة استراتيجية واضحة لتطبيق العلاقات الإنسانية في مؤسسات رياض الأطفال.
٧. متابعة وتقييم الخطة الإستراتيجية لمقارنة النتائج المحققة بالأهداف المرجوة لإعطاء تقرير نهائي عن مدى نجاح الخطة.
٨. تطبيق أحدث التقنيات والأساليب التكنولوجية للتأكد باستمرار من الخطوات الإجرائية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.
٩. إنشاء صفحة رسمية تضم جميع مؤسسات رياض الأطفال المصرية بقيادتها ومعلميها وتوفير سبل التواصل الجيد فيما بينهم،على أن تكون صفحة استشارية متخصصة في مجال رياض الأطفال تساعد في توفير المعلومات اللازمة للمهتمين بتلك المرحلة .
١٠. القيام بعمل استفتاءات لمكافأة القادة التربويين والمعلمات الداعمين للعلاقات الإنسانية.

## ❖ سادسا: معوقات تطبيق التصور المقترح

عند تطبيق التصور التربوي المقترح قد يواجهه عدة معوقات ومنها:

- معوقات مادية مثل عدم وجود قرار وزاري يسمح باستقلالية ميزانية رياض الأطفال عن المدرسة الأم (الابتدائية) وعدم توفير الأجهزة والبرمجيات الرقمية اللازمة ونقص الدورات التدريبية الإلكترونية خاصة في مجال العلاقات الإنسانية .
- معوقات بشرية مثل ضعف رغبة المعلمات والأسر في التعرف على مستحدثات العصر، ونقص المرونة التي تمكن البعض منهم من الاتصال الجيد، وأيضا نقص الخبرة لديهم، وعدم التحاقهم بالدورات الإلكترونية، بالإضافة إلى خوف بعض القيادات الإدارية من تطبيق العلاقات الإنسانية ظنا منهم أنها سوف تؤثر على مناصبهم .
- معوقات رقمية مثل ضعف البنية الأساسية للبرمجيات والأجهزة، وضعف انتشار تقنيات الاتصال السريع وعدم كفاءتها، عدم توافر الأجهزة الكافية داخل مؤسسات رياض الأطفال حيث يعتبر استخدام الحاسوب مكلفا، كما أن التعليم الحديث يتطلب أجهزة ذات مستوى عال ليلائم البرامج المتطورة، ولا ننسى أن التطور السريع والمتلاحق في إنتاج أجهزة التعلم النقال وتغير نماذجها، يجعل من مواكبتها أمرا ليس سهلا، وأيضا وقوع السيستم وانقطاع الشبكة المفاجئ نتيجة لضعف شبكات الانترنت.

## ❖ سابعا: مقترحات للتغلب على المعوقات التي قد تقابل التصور

## المقترح

- بناء منظومة للعلاقات الإنسانية من خلال سلوكيات التعامل من ضبط النفس والاحترام والمناقشة والتواضع والتعاون وعدم إنكار جهود الآخرين وتعزيز مبدأ الانتماء للمؤسسة وتفويض المعلمات بإدارة بعض المهام حتي يصب ذلك في مصلحة الطفل.
- تدريب القيادة الإدارية والمعلمات والأسر على المهارات الرقمية الكافية للتعامل الجيد مع التقنيات المستحدثة.
- توفير قاعدة بيانات داخل كل روضة لتكون مصدر لأي معلومة لازمة للتطوير والتخطيط الإلكتروني في أي وقت.
- تطوير الإمكانيات المادية بمؤسسات رياض الأطفال من خلال دعمها بالأجهزة الرقمية والتقنيات الحديثة.
- الاستعانة ببعض التجارب الناجحة (محلية- عربية- إقليمية- دولية) لتطبيق العلاقات الإنسانية بين الأسر ومؤسسات رياض الأطفال ومحاولة الاستفادة منها.
- اشتراك آباء الأطفال وأمهاتهم في بعض الأنشطة المدرسية واتخاذ بعض القرارات.
- إرسال مذكرات مختصرة ونماذج من عمل الأبناء للآباء.
- تسجيل أنشطة المدرسة بالتقنيات الحديثة وإرسالها إلى الآباء.

## المراجع

- القرآن الكريم
- المراجع العربية

## أولاً: الكتب

١. أحمد محمد عوض: الاحتراق النفسي والمناخ التنظيمي في المدارس، دار الحامد، عمان، ٢٠٠٧.
٢. بطرس حلاق: السلوك التنظيمي، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، ٢٠٢٠.
٣. جابر محمود طلبة: الطفل ديوان التربية: قضايا معاصرة في الطفولة المبكرة، سلسلة الطفل أصيل(٦) ، مكتبة جرير، المنصورة ، مصر، ٢٠١١.
٤. سيد عبد الحميد مرسي: العلاقات الإنسانية، سلسلة العلوم السلوكية في مجال الإدارة، مكتبة وهبة، عابدين، مصر، ١٩٨٦.
٥. علي فايز الجحني: مدخل إلى العلاقات العامة والإنسانية، مركز الدراسات والبحوث، جامعة نايف للعلوم الأمني، الرياض، المملكة العربية السعودية ، ٢٠٠٦.
٦. فاطمة بدر، معاذ الصباغ: أساسيات الإدارة ، منشورات الجامعة السعودية، سوريا، ٢٠٢٠.

٧. محمد بن عابد المشاوية الدوسري: العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري والاسلامي المعاصر(دراسة مقارنة)، مركز الدراسات والبحوث، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠٠٥ م .
٨. محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، ١٩٨٨م.
٩. وهيب عبد الفتاح صوفي: الإدارة العامة: المفاهيم والوظائف، الأنشطة، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة ، السعودية، ط ٢، ٢٠٠٠م.

### ثانياً: المجلات

١٠. تمار ناجي، روبي محمد لخضر: دور العلاقات الإنسانية في تنمية الجانب الاكاديمي لدي التلميذ (دراسة ميدانية)، مجلة البحوث التربوية والتعليمية، مج (٢)، ع(٤)، الجزائر، ٢٠١٣، ص ص ٧٢\_٨٠.
١١. جابر محمود طلبية: مخاطر التعليم المدرسي في مؤسسات رياض الأطفال، مجلة كلية رياض الأطفال، ع(١)، جامعة بورسعيد، ٢٠١٢، ص ص ١\_٤٥.
١٢. خليفة مليوح: فهم العلاقات الإنسانية و الصحة النفسية وفق المقاربات النظرية، المجلة العلمية للعلوم التربوية والصحة النفسية، مج (٢)، ع (٣) ، جامعة بسكرة، الجزائر، ٢٠٢٠، ص ص ٣٤٥\_٣٦٢.
١٣. الطاهر مجاهدي: العلاقات الإنسانية بين المديرين والمعلمين بالمدارس الابتدائية ، دراسات اجتماعية، ع(٦)، مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية، الجزائر، ٢٠١٠، ص ص ١٣٧\_١٥٨

١٤. فاطمة يوسف المعضادي: مدى إدراك الوالدين للمشاركة الوالدية في برامج طفل ما قبل المدرسة، مجلة كلية التربية، ع (٩٢)، جامعة الأزهر ، ٢٠٠٠م ، ص ص ٢٧٣\_٣٠٩.
١٥. محذب رزيقة وآيت مولود يسمينة: العلاقات الإنسانية التربوية والصحة النفسية في الأسرة والمدرسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، ع(٢٤) ، الجزائر، ٢٠١٦، ص ص ١٧٣\_١٨١.
١٦. منير عبدالله حربي وحنان عبدالحليم رزق: بعض العوامل المحددة للعلاقات الإنسانية في إدارة المدارس الثانوية ( دراسة ميدانية)، مستقبل التربية العربية ، مج(٩)، ع (٣٠)، ٢٠٠٣، ص ص ١٦٣\_٢٤٦.
١٧. ناجي لينيم: أهم المحددات السيكو- سوسولوجية المستخدمة في قياس وتشكيل سلوك العمال التنظيمي، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، ع (٧) ، جامعة الوادي، ٢٠١٤ م ، ص ص ١١٥\_١٣٨.

### ثالثا: رسائل الدكتوراة والماجستير

- ١٨- حسين خضر العطوي: درجة ممارسة مهارات العلاقات الإنسانية ومعوقات ممارستها وأساليب تنميتها لدى مديري مدارس التعليم الحكومي في مدينة تبوك التعليمية من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن، ٢٠٠٩م.
- ١٩- حليلة يوسف شدة: واقع العلاقات الإنسانية بين القادة التربويين والمعلمين وأثرها على أدائهم بمدارس التعليم المتوسط بمدينة سبها في ضوء بعض المتغيرات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة سبها ، ليبيا، ٢٠١٩م.

٢٠- رانيا علي عبد اللطيف: العلاقات التكاملية بين الأسرة ورياض الأطفال ودورها في تربية الطفل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنصورة، ٢٠٠٨م.

٢١- مريم لنصاري: العلاقات الإنسانية في محيط العمل ودورها في تحسين الأداء الوظيفي (دراسة ميدانية بالمركز الجامعي الحاج الجامعي الحاج موسي أقاخاموك\_ تامنغت)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة أحمد دراية أدر، الجزائر، ٢٠١٣م.

### ثالثا: المراجع الأجنبية

- 22- Francis M. Munyambonera : *Employee Perception Of The Influence Of Human Relations On Job Satisfaction At The Ministry Of Foreign Affairs And International Trade, Unpublished Master Thesis, University of Nairobi, Nov. 2015.*
- 23- Terry Barrett and others: *Moving Beyond a Human Relations Approach in Multicultural Art Education Practice, International Journal of Education & the Arts, Vol. (17), 2016 , PP. 1\_32.*

### رابعا: المواقع الإلكترونية

٢٦- ثناء عبدالكريم عبدالرحيم: نظرية النظم، محاضرة علي شبكة جامعة بابل، ٢٠١٨ م، seen in <http://www.uobabylon.edu.iq/uobcoleges/lecture.aspx?fid=9&lcid=69988>، تم الاطلاع عليه في ٢١ فبراير ٢٠٢٢. الساعة ٧:٣٩ مساء .