

درجة ممارسة مديري مديريات الشؤون
الاجتماعية في فلسطين لمهارات العلاقات
الإنسانية في الإدارة من وجهة نظر
الأخصائيين الاجتماعيين *

د. إياد أبو بكر**

* تاريخ التسليم: 18 /10 /2015م، تاريخ القبول: 16 /12 /2015م.
** أستاذ مساعد/ كلية التنمية الاجتماعية والأسرية/ فرع رام الله والبييرة/ جامعة القدس المفتوحة.

ملخص:

هدفت الدراسة التعرف إلى «درجة ممارسة مديري مديريات الشؤون الاجتماعية في فلسطين لمهارات العلاقات الإنسانية في الإدارة من وجهة نظر الأخصائيين الاجتماعيين»، وعلاقة ذلك بمتغيرات الجنس، والخبرة العملية، والمؤهل العلمي. ولتحقيق هدف الدراسة وطور الباحث أداة لقياس درجة ممارسة مديري مديريات الشؤون الاجتماعية في فلسطين لمهارات العلاقات الإنسانية بعد التأكد من صدقها وثباتها، حيث طبقت على مجتمع الدراسة كاملاً تمثل في جميع الأخصائيين الاجتماعيين العاملين في مديريات الشؤون الاجتماعية في شمال الضفة والبالغ عددهم (78)، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الدرجة الكلية لدرجة ممارسة مديري مديريات الشؤون الاجتماعية في فلسطين لمهارات العلاقات الإنسانية في الإدارة من وجهة نظر الأخصائيين الاجتماعيين (مرتفعة)، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلي لاستجابات المبحوثين على جميع الفقرات لجميع المجالات (3.88). كما أظهرت نتائج فحص الفرضيات عدم وجود فروق في درجة ممارسة مديري مديريات الشؤون الاجتماعية في فلسطين لمهارات العلاقات الإنسانية في الإدارة من وجهة نظر الأخصائيين الاجتماعيين على جميع المجالات، وعلى الدرجة الكلية تبعاً لمتغيرات الجنس، والخبرة العملية، والمؤهل العلمي. وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة فقد خلص الباحث إلى عدد من التوصيات منها: التأكيد على أهمية ممارسة مديري مديريات الشؤون الاجتماعية لمهارات العلاقات الإنسانية وضرورتها، وأن يعطي مديرو مديريات الشؤون الاجتماعية مزيداً من الاهتمام لمهارة مشاركة الأخصائيين لمناسبتهم الاجتماعية، والاهتمام في مهارة الاتصال، ثم مراجعة نظام الحوافز في مديريات الشؤون الاجتماعية لما لها من أهمية في رفع الروح المعنوية للأخصائيين.

الكلمات المفتاحية:

درجة الممارسة، مديريات الشؤون الاجتماعية، مهارات العلاقات الإنسانية.
الأخصائيون الاجتماعيون.

***The Level of Practice of Directorates of Social Affairs
Managers in Palestine for Human Relations Skills
in Management from Social Workers' Perspective***

Abstract:

The aim of this study is to recognize the level of human relations skills practiced by the administrators of social affairs directorates in Palestine from social workers' perspective and the relation of that with gender, work experience and education qualifications. To achieve the goals, the researcher developed a measuring tool to measure them after assuring the validity and reliability of my tool, and then I applied it on the study population which represents all social work counselors at the directorates of social affairs in northern West Bank. The results showed that the total degree among administrators is high of (3.88). The hypotheses testing results showed insignificant differences with reference to variables such as gender, working experiences and work qualifications. In the light of the findings, the researcher recommends the need for practicing human relations skills among the assigned administrators and giving more time for communication skills. It is important to implement rewarding and incentives systems for uplifting of morale of social counselors.

Keywords: *The level of practice, Social Affairs Directorates, human relations skills, social workers*

مقدمة:

يشير تعبير العلاقات الإنسانية إلى التفاعل بين الأفراد في مختلف مجالات الحياة (المصانع، والشركات، والمؤسسات، والأجهزة الحكومية)، ومن ثم فإن العلاقات الإنسانية توجد حيثما وجد أفراد يتعاونون في العمل سعيًا وراء أهداف مشتركة، وتمثل العلاقات الإنسانية الجانب المشرق في أي حضارة من الحضارات، لأنها تشمل الدوافع المعنوية لزيادة الإنتاج والتقدم في شتى المجالات وتطور الإنتاج. (الحرفة، 1980)

ويعود الفضل في ظهور حركة العلاقات الإنسانية إلى إلتون مايو، (Elton Mayo) (1934- 1924) نتيجة التجارب التي أجراها في الإدارة العامة للمؤسسات العاملة في المجال الصناعي التي اكدت نتائجها على أهمية دراسة سلوك الافراد في العمل. (المساعد، 2014).

وتعدّ نتائج هذه التجارب هي بداية لميلاد العلاقات الإنسانية التي أبرزت إلى حد كبير أهمية هذه العلاقات للأفراد والمؤسسة (حسن، 2003)

لذا تؤدي العلاقات الإنسانية دوراً فاعلاً في إثارة الدافع لتحقيق أعظم كفاية في الأداء، وتحقيق الأساليب الروتينية التي تجعل العمل غير ممل، وتساعد على ارتفاع الروح المعنوية التي تؤدي إلى زيادة الأداء وتحسينه (الشلوي، 2007).

ويمكن تلخيص الأفكار الرئيسية لمدرسة العلاقات الإنسانية فيما يأتي: (النجار وراغب، 2004)

1. تؤثر جماعات العمل غير الرسمية تأثيراً قوياً في تحديد الإنتاجية.
2. تؤثر كل من العوامل المادية والمعنوية تأثيراً قوياً في تحديد الإنتاجية أيضاً.
3. توجد أنماط متباينة من الإشراف والقيادة، وأكثر هذه الأنماط فعالية هو النمط الذي يعتمد على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.
4. أن يتحلّى المدير بمهارات سلوكية بجانب المهارات الفنية والإدارية.
5. تؤدي العلاقات الاجتماعية التي تنشأ في العمل بين العاملين دوراً مهماً في تحديد سلوك العامل داخل المنظمة.

إن هدف العلاقات الإنسانية في العمل هو إشباع حاجات الفرد، لاسيما الحاجات الثانوية المتمثلة في تفاعل الفرد مع بيئته، والتي تشمل الحاجة إلى الإنتماء، والتعبير

عن الذات، والحاجة إلى التقدير، والأمن، والحرية، والمكانة الاجتماعية، والسلطة الضابطة، ويعد اشباع تلك الحاجات محكاً أساسياً لمدى فهم المدير لأسلوب العلاقات الإنسانية الناجح للتعامل مع أفراد التنظيم الإداري.

ولكي ينجح القائد في ممارسة العلاقات الإنسانية هناك مهارات للقيادة يحددها علماء العلاقات الإنسانية.

أ. مهارات السلوك الشخصي للقائد:

وفيما يأتي بعض المهارات المهمة التي يجب تعلمها وممارستها لتحقيق النجاح في المواقف القيادية وتشمل المهارات الآتية:

- أن يظهر إحساسه تجاه مشاعر المجموعة.
- مطابقة احتياجاته مع احتياجات الجماعة.
- أن يتعلم كيف يسمع بانتباه.
- يتجنب النقد أو التعليمات الساخرة من جانب الأعضاء.
- أن يساعد كل عضو على أن يشعر بأهميته والاحتياج إليه.
- يجب ألا يجادل الآخرين.

ب. مهارات الاتصال:

- أن يتأكد أن كل فرد يفهم ليس ما يحتاجه فقط، ولكن أيضاً لماذا يحتاجه؟
- ان يقوم بعمل اتصال جيد لمتابعة عمل المجموعة كجزء روتيني من وظيفته.

ت. مهارات المساواة: يجب ان يعرف القائد الفعال ما يأتي:

- أن كل فرد من الجماعة يحتاج إدراكه للتعريف به.
- أن القيادة مشاركة وليس احتكاراً.
- أن القائد ينمو عندما تحقق الوظائف القيادية.

ث. مهارات التنظيم: يساعد القائد الفعال المجموعة على:

- تنمية أهداف بعيدة وقصيرة المدى.
- تفتيت المشكلات الكبيرة إلى مشكلات أصغر.
- المشاركة في إتاحة الفرص وممارسة المسؤوليات.

■ أن تخطط، وتعمل، وتتابع، وتقيم، إضافة إلى ذلك كله مهارات حل المشكلات واتخاذ القرار (الحربي، 2004).

لذلك كان العنصر البشري وإدارته من أهم الموضوعات التي استحوذت على اهتمام كثير من الكتاب والباحثين في مجال الإدارة وتفكيرهم، ولذا يتطلب ممن يقودون عملية الإدارة القيام بعلاقات إنسانية مع العاملين معهم كافة. من خلال التمتع بمجموعة من المهارات التي تساعدهم على ممارستها بصورة جيدة. وهذا ما يؤكده علماء الإدارة بأن النجاح في ممارسة العلاقات الإنسانية يعتمد على مجموعة من المهارات (حرب، 2012). من خلال العرض السابق يتضح لنا أهمية تحديد ما المقصود بمفهوم العلاقات الإنسانية؟، وتحديد هذا المصطلح، في ضوء ما تناولته عدد من الأدبيات والدراسات، حيث تنوعت وجهات النظر اتجاه هذا المفهوم الأمر الذي جعل بعض هذه الدراسات لا تضع هذا المفهوم في إطاره الصحيح، فقد يُنظر إليه نظرة شخصية خاطئة، والتي تتمثل في الاقتصار على عبارات المجاملة الموجهة للعاملين، أو بعض الكلمات الطيبة، أو الرقة في المعاملة، لذا فإن المفاهيم التي يتبناها بعضهم تجعل مفهوم العلاقات الإنسانية مفرغاً عن مضمونه، بل تؤدي إلى انعكاسات سلبية. وفيما يأتي بعض التفسيرات الخاطئة لمفهوم العلاقات الإنسانية:

1. يتم أحياناً الخلط بين الصفة الإنسانية والصفة الشخصية، أو النظر إليها كمفهوم واحد، ولكن في الحقيقة إن العلاقات الإنسانية بين المدير والعاملين هي في الأصل علاقات موضوعية بعيداً عن التحيز والتعصب.

2. ينظر بعضهم إلى العلاقات الإنسانية على أنها نوع من غض النظر عن بعض الأشخاص، وأخطائهم والمدارة عليهم، إلى حد التواطؤ معهم أحياناً من أجل تحسين علاقة المدير بالعاملين، أو تجنب المشكلات والعقبات أثناء العمل، أو تغليب عنصر الشفقة والرحمة حفاظاً على لقمة عيش الآخرين حتى لو كانت على حساب العمل (أحمد، 1999).

3. ويعتقد آخرون أن العلاقات الإنسانية معناها القيام بأعمال ترويحوية ومجاملات شكلية بجانب العمل الرسمي، أي أنها إضافة جديدة على العمل، ووظيفة جديدة على وظائف الإدارة، ولكن في الحقيقة إن العلاقات الإنسانية ليست شعاراً مقروناً بنشاط سطحي محدد يوضع فوق العمل وإدارته، ولكنها نظرية يقصد بها إعادة النظر في العمل وإدارته لكي يكون أكثر جودة وفعالية وإنسانية (حربي ورزق، 2003)

4. يؤكد بعضهم أن تطبيق العلاقات الإنسانية يعد طريقاً للانغماس في أمور شخصية مما يؤثر بالسلب على تأدية العمل بنجاح وفعالية، وفي الحقيقة إن هذا الأمر بعيد كل

البعد عن مفهوم العلاقات الإنسانية، ويتضح من هذا النقد أنه موجه للممارسة، أو التطبيق الخاطيء، وليست للفكرة ذاتها، والخطأ في الممارسة يمكن مواجهته وتصويبه، ولكن لا يمكن لأحد أن ينكر ضرورة أن يكون هناك نوع من الألفة والتفاهم بين المدير والعاملين، وضرورة أن يسعى المدير لإشباع حاجات موظفيه، ومتطلباتهم، وحل مشكلاتهم، ورعايتهم، الأمر الذي ينعكس بالإيجاب على تقدم العمل وإنجازه. (مطر، 2010).

5. يتصور بعضهم أن العلاقات الإنسانية تضعف من سلطة المدير، وتعطل الإنتاج، وتعطي للعاملين الحق في التدخل في سير العمل ونظامه.

يتضح من العرض السابق للمفاهيم الخاطئة عن العلاقات الإنسانية أن موضوع العلاقات الإنسانية يواجه عدداً من الانتقادات، وهذا لا يمنع من أهمية تبني المدير (القائد في المؤسسة) لمبدأ العلاقات الإنسانية الذي أكدت واتفقت معظم التعريفات بالرغم من تعددها على أن مفهوم العلاقات الإنسانية يهتم بالعنصر البشري، ويلبي حاجاته، ويراعي اهتماماته والاستفادة من إمكانياته، فضلاً عن تأكيدها على أنه أسلوب أو طريقة تسعى إلى تحقيق أهداف الأفراد كلها، والمؤسسة التي يعملون بها، من خلال استثمار قدراتهم، وتحفيزهم، وإشراكهم في العمل بفعالية.

مشكلة الدراسة:

تبرز مشكلة الدراسة من خلال أهمية العلاقات الإنسانية في حياة الأفراد، والجماعات، والمجتمعات، وحاجتهم إليها في حياتهم اليومية، وعلى مستوى أعمالهم. وتزداد الأهمية للعلاقات الإنسانية كما يرى الباحث لأولئك العاملين في مجال الخدمة الاجتماعية وبخاصة ممن يقودون المؤسسات الاجتماعية، وأهمية ممارستها مع زملائهم في المؤسسة، وانعكاسها على الجو العام فيها، فممارسة مدير المؤسسة الاجتماعية مهارات العلاقات الإنسانية ينسجم مع فلسفة مهنة الخدمة الاجتماعية وأخلاقياتها الأمر الذي يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للأخصائي الاجتماعي، وبالتالي ينعكس على أدائه وعطاءه في العمل، وتعامله مع الحالات التي يتعامل معها.

ومن جهة أخرى يرى الباحث أن هناك ندرة في الدراسات التي تناولت مدى ممارسة مديري المؤسسات الاجتماعية لمهارات العلاقات الإنسانية وبخاصة مديريات الشؤون الاجتماعية، مما دعا الباحث لإجراء هذه الدراسة لتخطي القصور في هذا الجانب، لذا فإن مشكلة البحث تتمثل في الإجابة عن السؤال الدراسة الرئيس الآتي:

ما درجة ممارسة مديري مديريات الشؤون الاجتماعية لمهارات العلاقات

الإنسانية في الإدارة من وجهة نظر الأخصائيين الاجتماعيين في مديريات شمال الضفة الغربية؟

أسئلة الدراسة:

بناء على الأهداف التي تسعى هذه الدراسة إلى تحقيقها سيحاول الباحث
الإجابة عن الأسئلة الآتية:

• ما درجة ممارسة مديري مديريات الشؤون الاجتماعية لمهارات العلاقات
الإنسانية في الإدارة من وجهة نظر الأخصائيين الاجتماعيين في مديريات شمال الضفة
الغربية؟

• هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات
الحسابية لدرجة ممارسة مديري مديريات الشؤون الاجتماعية لمهارات العلاقات الإنسانية
في الإدارة من وجهة نظر الأخصائيين الاجتماعيين في مديريات شمال الضفة الغربية تبعاً
لمتغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي.

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى:

♦ التعرف إلى درجة ممارسة مديري مديريات الشؤون الاجتماعية لمهارات العلاقات
الإنسانية في الإدارة في مديريات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر الأخصائيين
الاجتماعيين.

♦ التعرف فيما إذا كان هناك اختلاف في تقدير الأخصائيين الاجتماعيين لدرجة
ممارسة مديري مديريات الشؤون الاجتماعية لمهارات العلاقات الإنسانية في الإدارة
تعزى لمتغير الجنس، وسنوات الخبرة، و المؤهل العلمي.

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من الناحيتين النظرية والتطبيقية في النواحي الآتية:

1. تعد هذه الدراسة- حسب علم الباحث- الأولى التي تبحث في درجة ممارسة
مديري مديريات الشؤون الاجتماعية لمهارات العلاقات الإنسانية في الإدارة.

2. توفر البيانات والمعلومات اللازمة للجهات المختصة الحكومية، وتضعها في صورة درجة ممارسة المديرين لمهارات العلاقات الإنسانية.

3. تحسن باستمرار ممارسة المديرين لأسلوب العلاقات الإنسانية في المؤسسات الاجتماعية وصولاً إلى أفضل الخدمات بالموارد نفسها أو بأقل منها، وتطور الأداء في المؤسسات.

محددات الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على المحددات الآتية:

♦ محدد مكاني: أجريت هذه الدراسة في مديريات الشؤون الاجتماعية في شمال الضفة الغربية.

♦ محدد زمني: أجريت الدراسة في الفترة ما بين (9 / 2014 - 12 / 2014).

♦ محدد بشري: تقتصر هذه الدراسة على الأخصائيين الاجتماعيين العاملين في مديريات الشؤون الاجتماعية.

مصطلحات الدراسة:

◀ العلاقات الإنسانية: في ضوء طبيعة الدراسة الحالية تُعرف العلاقات الإنسانية بأنها: العلاقات السليمة التي تربط المدير والعاملين معه في مديرية الشؤون الاجتماعية والتي تعمل على خلق جو من الثقة والاحترام المتبادل، وتهدف إلى رفع الروح المعنوية للعاملين، وتحقيق رضاهم الوظيفي ليستطيع المدير تحقيق الإدارة الفعالة.

◀ وزارة الشؤون الاجتماعية: هي إحدى وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية التي أنشئت مع إنشاء السلطة الوطنية الفلسطينية، حيث تتولى هذه الوزارة قيادة جهود وإنجاز وتقديم الاستراتيجية الوطنية لقطاع الحماية الاجتماعية، الهادفة إلى توفير الحد الأدنى من متطلبات الحياة الكريمة لكل أبناء الشعب الفلسطيني وفئاته الاجتماعية، ويتم تقديم الخدمات من خلال المديريات والمراكز المنتشرة في الضفة الغربية وقطاع غزة. (وزارة الشؤون الاجتماعية، 2015)

◀ الأخصائي الاجتماعي: في ضوء طبيعة الدراسة الحالية يعرف الأخصائي الاجتماعي بأنه كل من توافرت فيه شروط التخصص العلمي، والتحلي بالخبرة والكفاءة، وتوافرت فيه الصفات الشخصية في تحمل متابعة مشكلات الآخرين.

الدراسات السابقة:

من خلال الاطلاع على الأدبيات التي اهتمت بموضوع ممارسة المديرين في المؤسسات الاجتماعية لممارسة مهارات العلاقات الإنسانية في العمل، لوحظ أن الموضوع جديد الطرح في المجتمع الفلسطيني، وأن هناك ندرة في الدراسات التي حاولت البحث في هذا الموضوع، وتناولت هذه الموضوعات من مداخل مختلفة، ومن هذه الدراسات:

دراسة المساعيد والقطيش (2013) بعنوان «درجة ممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية في مديرية تربية البادية الشمالية الشرقية بالأردن، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى درجة ممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الأساسية في البادية الشمالية الشرقية بالأردن تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والخبرة، وتكونت عينة الدراسة من (140) معلماً ومعلمة، اختيروا بالطريقة العشوائية، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي، واستخدمت استبانة تحتوي على (40) فقرة موزعة على (7) مجالات، وتم التحقق من صدق الأداة وثباتها، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية جاءت متوسطة، وأكثر المجالات ممارسة مجال القدوة الحسنة، وأقلها ممارسة مجال التعاون، وكذلك أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والخبرة.

دراسة حرب (2012) بعنوان ممارسة رؤساء الأقسام العلمية لمهارات العلاقات الإنسانية حيث هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع ممارسة الأقسام العلمية لمهارات العلاقات الإنسانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالأقسام العلمية، ودرجة تأثرها بالجنس، وسنوات الخبرة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، وأعد الباحث استبانة تقيس درجة ممارسة رؤساء الأقسام لمهارات العلاقات الإنسانية، وطبق الاستبانة على عينة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الإسكندرية بلغ عددها (346) عضواً كي يكشفوا عن واقع ممارسة رؤساء الأقسام لهذه المهارات من وجهة نظرهم، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك نوعاً من الخلل، وأوجه القصور يعاني منه رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الإسكندرية في ممارستهم لمهارات العلاقات الإنسانية وأهمها: فهم للعلاقات الإنسانية فهماً سليماً، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة بين نوع رؤساء الأقسام (ذكور_إناث) في ممارستهم لغالبية المهارات، أي الضعف في هذه المهارات لديهم، وأن هناك فروقاً بين ممارسات رؤساء الأقسام لتلك المهارات تبعاً لاختلاف مدة رئاستهم للقسم لصالح المدة (من سنة إلى ثلاث سنوات).

دراسة الزبون (2010) بعنوان درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش لأسلوب العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمهم حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش لأسلوب العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمهم وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية، وتكونت عينة البحث (264) معلماً ومعلمة، اختيروا بالطريقة العشوائية من المدارس الثانوية في محافظة جرش، واستخدم الباحث استبانة لقياس درجة الاستخدام تكونت من (33) فقرة، واستخدمت الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل المعلومات، وأشارت نتائج البحث إلى أن درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمهم كانت ضمن مستوى الاستخدام المتوسط بمتوسط حسابي بلغ (3.37) وأوضحت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية.

دراسة العكش (2007) بعنوان نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية؛ في قطاع غزة وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى دور الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، وذلك من خلال دراسة نظام الحوافز الحكومي، وتقويم مدى فعاليته على الأداء، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد استخدمت الاستبانة لاستطلاع عينة الدراسة، والمكونة من الموظفين العاملين بوظائف إشرافية، ويتلقون حوافز في وزارات السلطة الوطنية في قطاع غزة، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك أثراً ضعيفاً لفعالية نظام الحوافز والمكافآت في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، وأن نظام المكافآت غير فاعل ومدن، ومعظم الموظفين ليس لديهم علم بنظام منح المكافآت، وأن الوزارات لا تستخدم أساليب المنافسة (المسابقات والاختبارات) في منح الحوافز والمكافآت، مما أثر سلباً على أداء الموظفين.

دراسة الحداد (2007) بعنوان العلاقة بين الاتصالات الإدارية والأداء الوظيفي: دراسة اتجاهات المديرين في الوزارات السعودية، وهدفت هذه الدراسة لمعرفة العلاقة بين الاتصالات الإدارية والأداء الوظيفي للمديرين في الوزارات السعودية بالإضافة إلى تحديد معوقات الاتصالات الإدارية التي تؤدي إلى تخفيض مستوى الأداء الوظيفي للمديرين، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من الاتصالات اللفظية ونمط الاتصالات الالكترونية وأشكالها، من جهة، وبين الأداء الوظيفي للمديرين من جهة أخرى، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين الاتصالات الإدارية وبين الأداء الوظيفي للمديرين تُعزى إلى

متغير حجم الوزارة والخبرة العملية للمديرين، بينما لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغيري المستوى الوظيفي والحالة الاجتماعية للمديرين.

دراسة المعاينة (2006) بعنوان أثر بيئة العمل في الإبداع التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر العاملين الإداريين؛ وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر بيئة العمل في الإبداع التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر العاملين الإداريين، ومدى إدراك العاملين في الجامعات الأردنية الخاصة لأثر أبعاد العمل الداخلية في الإبداع التنظيمي في تلك الجامعات، حيث خلصت الدراسة إلى أن هناك أثراً لبيئة العمل في الهيكل التنظيمي، والأنظمة، والتعليمات، والتدريب، والحوافز.

دراسة القحطاني (2003) بعنوان أثر استخدام الحوافز المادية والمعنوية على منسوبي وزارة المعارف في المملكة العربية السعودية، حيث هدفت هذه الدراسة لاستقصاء أثر استخدام الحوافز المادية والمعنوية على منسوبي وزارة المعارف في المملكة العربية السعودية، والكشف عن مدى كفايتها في الواقع الوظيفي، ومدى تأثيرها وأهميتها بالمقارنة بين القياديين وغير القياديين. وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: إن أبرز الحوافز المعنوية المؤثرة على الموظفين تتمثل في إحساس الموظف بالمواطنة، والشعور بالمسؤولية تجاه عمله، وأوصت الدراسة بضرورة التوسع في نطاق تقديم الحوافز المادية للعاملين.

دراسة عبد الهادي، (2002) بعنوان العلاقة بين العلاقات الإنسانية والصفات الشخصية والأداء الوظيفي للعاملين في البنوك الحكومية الأردنية، حيث اهتمت الدراسة بالعلاقة بين العلاقات الإنسانية والصفات الشخصية والأداء الوظيفي للعاملين في البنوك الحكومية الأردنية، وقد شملت عينة الدراسة (270) موظفاً يعملون في بنوك حكومية مختلفة في الأردن، واستخدمت الدراسة الاستبانة أداة لجمع البيانات الميدانية باستخدام أسلوب المسح الاجتماعي. وتوصلت الدراسة إلى وجود مستويات عدة للعلاقات الإنسانية بين العاملين في البنوك الحكومية الأردنية، تختلف باختلاف طبيعة الوظيفة، وعلاقة كل وظيفة بالوظائف الأخرى. ووجود علاقة إيجابية معنوية ذات دلالة إحصائية بين العلاقات الإنسانية والأداء الوظيفي لعينة الدراسة بالنسبة للعاملين في إدارات وأقسام واحدة، وعدم وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين العلاقات الإنسانية والأداء الوظيفي لأفراد العينة على أساس الصفات الشخصية وهي: العمر، ومدة الخدمة، في البنك الحالي، ومستوى التعليم.

دراسة داير (2002) Dyer ، بعنوان القيادة العقلانية: حيث هدفت إلى التعرف إلى مدى مساهمات وفوائد القيادة التي تبني على مفهوم العلاقة مع الآخرين، حيث تطرقت

هذه الدراسة إلى ستة مفاهيم حول تطوير القيادة التربوية التي طورها مركز القيادة الإبداعية في (غرينسبور وكالورنيا الشمالية) وهي، الموظفون الرواد، وإدارة المصاعب، والتعامل مع التغيرات التي تحصل مع الآخرين، وفعالية التعامل مع المشكلات العملية لدى الموظفين، والذكاء المكتسب، والعمل الجماعي» ومن أبرز النتائج في هذه الدراسة التأكيد على أن يكون القائد ملماً بمفهوم العلاقات الإنسانية كسلوك يتبناه داخل العمل، ثم على القائد أن يهتم كثيراً في البحث في كل ما هو جديد في العلاقات الإنسانية ليبقى على اتصال مع عمليات التجديد والتطوير.

دراسة (المحاسنة، 2001) بعنوان: «أثر العوامل الشخصية في المناخ التنظيمي: دراسة ميدانية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي» حيث هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر العوامل الشخصية: (الجنس، والعمر، والتعليم، والخبرة، والدخل، والحالة الاجتماعية) على المناخ التنظيمي، (الهيكل التنظيمي، والمسؤولية، ونظام المكافآت، والدعم والصراع، والتماسك) في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن، ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وبينت نتائج الدراسة أن درجة جودة المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي بنسبة 56.6%، وكان أفضل بعد من أبعاد المناخ التنظيمي هو عدم وجود صراع، وأما أقلها فكان الدعم من الإدارة للعاملين، وأنه لا توجد علاقة بين متغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، واختلاف مستوى الخبرة، واختلاف الدخل) لدى العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي وتقديرهم للمناخ التنظيمي السائد في المؤسسة.

دراسة (Patterson, 2000) «أثر بعض العوامل المتعلقة بالعلاقات الإنسانية على الأداء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة كالورينا»، حيث هدفت الدراسة التعرف إلى تأثير بعض عوامل العلاقات الإنسانية على الأداء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة كالورينا، وقد حددت الدراسة نوعين من العلاقات الإنسانية، الأول يتعلق بمحتوى العمل، والثاني يتعلق بالأداء، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على الاستمارة التي اشتملت على أربعة محاور لنوعية الإنتاج، والأداء، والعلاقات الإنسانية، ومستويات الجهد، ومحتوى العمل. وطبقت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام عينة قوامها (42) عضواً من هيئة التدريس، وحُلَّت البيانات باستخدام برنامج (Spss) وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العلاقات الإنسانية وتدني مستوى الأداء التنظيمي في الجامعة محل الدراسة، كما أكدت النتائج أن هناك أثراً ذا دلالة إيجابية بين العلاقات الإنسانية الإيجابية وارتفاع مستوى الأداء بين أعضاء هيئة التدريس. كما بينت النتائج أن هناك أنواعاً مختلفة من العلاقات الإنسانية داخل المنظمة الواحدة تؤثر على الأداء المؤسسي.

قدم اوسنر (Osner, 1999) تقريراً بعنوان « تقرير حول لجنة جونسون للعلاقات الإنسانية لاحترام الجميع» وتضمن هذا التقرير أن رئيس لجنة جونسون توم يرى أن تطبيق سياسة وأسلوب العلاقات الإنسانية من الحاجات الملحة، وذلك لتحسين العلاقات بين الموظف والمدير، وكذلك بين المدير والعاملين والموظفين معاً، ويرى توم أن أسلوب العلاقات الإنسانية يعطي تصوراً شاملاً عن تصرفات الآخرين وسلوكياتهم، وكذلك يدفعنا لاحترامهم واحترام معتقداتهم وأجناسهم وديانتهم، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة فعاليتهم وارتفاع مستوى أدائهم.

موقع الدراسة الحالية بالنسبة للدراسات السابقة:

في ضوء مراجعة الباحث للدراسات السابقة ذات العلاقة بممارسة مهارات العلاقات الإنسانية للمديرين في العمل تبين ما يأتي:

♦ تناولت بعض الدراسات السابقة ممارسة مهارات العلاقات الإنسانية للمديرين من جوانب مختلفة كتناولها واقع ممارسة مهارات العلاقات الإنسانية كدراسة (المساعد، والقطيش، 2013) ودراسة (حرب، 2012) ودراسة (الزبون، 2010) ، بينما ركزت دراسات أخرى على مهارات العلاقات الإنسانية وعلاقتها على الأداء التنظيمي كما جاء في دراسة (الحداد، 2007) ودراسة (العكش، 2007) ودراسة (القحطاني، 2003) ودراسة (Dayer,2002) ودراسة (المحاسنة، 2001) ودراسة (Patterson,2000)

♦ كما ركزت دراسة (المعاينة، 2006) ودراسة (القحطاني، 2003) على أثر الأبعاد الداخلية في الإبداع التنظيمي، أما دراسة (المحاسنة، 2001) فقد ركزت على قياس أثر العوامل الشخصية كالجنس والعمر... على المناخ التنظيمي في حين ركز (Osner,1999) في تقريره على أهمية العلاقات الإنسانية لتحسين أداء العاملين وزيادة فعاليتهم.

♦ تتشابه الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة بأنها تناولت ممارسه المهارات العلاقات الإنسانية من قبل قادة المؤسسات سواء الإداريين أم المهنيين كما جاء في دراسة (المساعد، والقطيش، 2013) ودراسة (الزبون، 2010) ولكن الدراسة الحالية تناولت بعض المتغيرات التي لم تتطرق إليها الدراسات السابقة، كما تشابهت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في اعتمادها على الاستبانة أداة للدراسة، ولكن تميزت الدراسة الحالية في تركيزها على درجة ممارسة المهارات الإنسانية للمديرين من وجهة نظر الأخصائيين الاجتماعيين، لما تمثله العلاقات الإنسانية من أهمية في مهنة الخدمة الاجتماعية.

الطريقة والإجراءات:

منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي لمناسبته لطبيعة هذه الدراسة. حيث تم استقصاء آراء الأخصائيين الاجتماعيين في مديريات الشؤون الاجتماعية لدرجة ممارسة مديري مديريات الشؤون الاجتماعية لمهارات العلاقات الإنسانية، وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات الديمغرافية.

مجتمع الدراسة وعينتها: تكون مجتمع الدراسة من جميع الأخصائيين الاجتماعيين في مديريات شمال الضفة الغربية والبالغ عددهم (78) أخصائياً إجتماعياً، حيث وزعت أداة الدراسة عليهم جميعاً، وبعد تدقيق الاستبانات المسترجعة تبين أن جميعها صالحة للتحليل، وبذلك شكلت عينة الدراسة ما نسبته (100 %) والجدول الآتي يوضح توزيع مجتمع الدراسة وعينتها بحسب متغيرات الدراسة.

الجدول (1)

توزيع مجتمع الدراسة بحسب متغيرات الجنس، والعمر، وسنوات الخبرة،
والمؤهل العلمي، والحالة الاجتماعية

المتغيرات المستقلة	مستويات المتغير	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	30	38.5 %
	أنثى	48	61.5 %
	المجموع	78	100 %
سنوات الخبرة	5 سنوات فما دون	21	26.9 %
	6 - 10 سنوات	26	33.3 %
	11 - 15 سنة	14	17.9 %
	15 سنة فأكثر	17	21.8 %
	المجموع	78	100 %
المؤهل العلمي	دبلوم فادنى	4	5.1 %
	بكالوريوس	71	91 %
	ماجستير	3	3.8 %
	المجموع	78	100 %

أداة الدراسة

طور الباحث أداة للدراسة (الاستبانة) بغرض جمع المعلومات للإجابة عن أسئلة الدراسة وفرضياتها، وبعد اطلاع الباحث على عدد من الدراسات السابقة المتعلقة بممارسة مهارات العلاقات الإنسانية، وتكونت الأداة في صورتها النهائية من جزأين وهما:

■ أولاً- معلومات أولوية خاصة بالأخصائيين الاجتماعيين:

وهي معلومات أولوية تتعلق بالأخصائيين الاجتماعيين العاملين في مديريات شمال الضفة الغربية تمثلت في الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي.

■ ثانياً: استبانة درجة ممارسة مديري مديريات الشؤون الاجتماعية لمهارات العلاقات الإنسانية في الإدارة.

صمّم الباحث أداة لقياس درجة ممارسة مديري مديريات الشؤون الاجتماعية لمهارات العلاقات الإنسانية في الإدارة، بعد مراجعة الأدب التربوي المتعلق بهذا الموضوع، حيث اطلع الباحث على مقاييس عدة لمستوى درجة ممارسة المديرين لمهارات العلاقات الإنسانية في الإدارة. وقد تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من ثلاث وأربعين فقرة، حيث صُمّمت الاستبانة على أساس مقياس ليكرت (Likert Scale) الخماسي الأبعاد، وقد بنيت الفقرات بالاتجاه الإيجابي وأعطيت الأوزان كما هو آت:

- دائماً: خمس درجات

- غالباً: أربع درجات

- أحياناً: ثلاث درجات

- قليلاً: درجتان

- نادراً: درجة واحدة

والجدول (2) يبين توزيع فقرات الدراسة على مجالاتها المختلفة.

الجدول (2)

توزيع فقرات أداة الدراسة على محاورها الرئيسية

الرقم	المحاور	أرقام الفقرات	عدد الفقرات
1	مهارات التعارف	1,2,3,4	4
2	مهارات الاتصال	5,6,7,8	4

الرقم	المحاور	أرقام الفقرات	عدد الفقرات
3	مهارات تقدير مشاعر الأعضاء واحترام آرائهم	9,10,11,12,13,14,15,16,17,18,19,20	12
4	مهارات العدل والمساواة	21,22,23,24,25,26,27	7
5	مهارات المشاركة والتفاعل	28,29,30,31,32,33,34,35	8
6	مهارات التحفيز	36,37,38,39,40,41,42,43	8
4	المجموع		43

صدق أداة الدراسة:

استخدم الباحث صدق المحكمين أو ما يعرف بالصدق المنطقي، وذلك بعرض المقياس على عدد من المحكمين من ذوي الاختصاص بهدف التأكد من مناسبة المقياس لما أعد من أجله، وسلامة صياغة الفقرات، وانتماء كل منها للمجال الذي وضعت فيه، وقد أجمع غالبية المحكمين على عبارات المقياس، وهو ما يشير إلى أن المقياس يتمتع بصدق مقبول، وقد أجريت التعديلات اللازمة التي أجمع عليها المحكمون.

ثبات أداة الدراسة:

نظراً لاشتمال الأداة على مجالات عدة، فقد استخدم الباحث أنواعاً عدة من الثبات من أجل استخراج معامل الثبات لكل قسم من هذه الأقسام:

■ أولاً: ثبات التجانس الداخلي (Consistency)، وهذا النوع من الثبات يشير إلى قوة الارتباط بين الفقرات في أداة الدراسة، ومن أجل تقدير معامل التجانس استخدم الباحث طريقة (كرونباخ ألفا) (Cronbach Alpha). والجدول (3) يبين نتائج اختبار معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا على مجالات وأبعاد الدراسة المختلفة:

الجدول (3)

نتائج اختبار معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا على مجالات الدراسة المختلفة

المجال	قيمة معامل الثبات
مهارات التعارف	0.82
مهارات الاتصال	0.87
مهارات تقدير مشاعر الأعضاء واحترام آرائهم	0.96
مهارات العدل والمساواة	0.94

المجال	قيمة معامل الثبات
مهارات المشاركة والتفاعل	0.94
مهارات التحفيز	0.96
الدرجة الكلية	0.98

يتضح من الجدول (3) أن الثبات لمجالات الدراسة المختلفة تراوح بين (0.82) – (0.98)، وجميعها معاملات مرتفعة مناسبة لأغراض الدراسة ويمكن الوثوق بها.

■ **ثانياً: طريقة التجزئة النصفية (Split- Half Method):** حيث قُسمت فقرات الاستبانة إلى قسمين متساويين بحيث احتوى القسم الأول على الفقرات الفردية (1، 3، 5....) واحتوى القسم الثاني على الفقرات الزوجية للاستبانة (2، 4، 6....) ثم أُستخرج معامل الارتباط بين الدرجات الفردية والدرجات الزوجية حيث بلغ معامل الثبات الكلي (0.96) وهذا يعد معامل ثبات مرتفعاً ومناسباً لأغراض الدراسة الحالية.

متغيرات الدراسة:

■ أولاً- المتغيرات التصنيفية (المستقلة) المتعلقة بالأخصائيين الاجتماعيين (classification variables):

1. الجنس: وله مستويان أ.ذكر ب.أنثى
2. سنوات الخبرة وله أربعة مستويات: أ. 5 سنوات فما دون ب. 6 – 10 سنوات ج. 11 – 15 سنة د. 15 سنة فأكثر
3. المؤهل العلمي: وله ثلاثة مستويات أ.دبلوم فأدنى ب.بكالوريوس ج.ماجستير

■ ثانياً- المتغيرات التابعة: (Dependent Variables):

درجة ممارسة مهارات العلاقات الإنسانية في الإدارة لمديري مديريات الشؤون الاجتماعية في شمال الضفة الغربية.

المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

من أجل معالجة البيانات استخدم برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية الآتية:

■ المتوسطات الحسابية النسب المئوية.

- اختبار «ت» للعينات المستقلة
- اختبار تحليل التباين الأحادي.
- معادلة كرونباخ ألفا لقياس الثبات

نتائج الدراسة ومناقشتها:

يتضمن هذا الجزء من الدراسة عرضاً كاملاً ومفصلاً لنتائج الدراسة ومناقشتها، وذلك للإجابة على تساؤلات الدراسة والتحقق من صحة فرضياتها، ومن أجل التأكد من اعتدالية التوزيع لبيانات العينة، أستخدم اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف-سمرنوف (1- Sample K- S) .

ويوضح الجدول (4) نتائج اختبار كولمجروف-سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا؟

الجدول (4)

اختبار التوزيع الطبيعي (1- Sample K- S)

المحاور	قيمة الاختبار Z	مستوى المعنوية
مهارات التعارف	1.613	0.111
مهارات الاتصال	1.180	0.124
مهارات تقدير مشاعر الأعضاء واحترام آرائهم	1.439	0.132
مهارات العدل والمساواة	1.250	0.088
مهارات المشاركة والتفاعل	1.227	0.099
مهارات التحفيز	1.095	0.182
الدرجة الكلية	1.159	0.132

حيث يتبين أن قيمة مستوى المعنوية لكل من مقاييس الدراسة اكبر من 0.05 ($\text{sig.} \geq 0.05$) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

وفيما يأتي عرض للنتائج التي توصلت إليها الدراسة:

◀ أولاً- النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الرئيس:

ما درجة ممارسة مديري مديريات الشؤون الاجتماعية لمهارات العلاقات الإنسانية في الإدارة من وجهة نظر الأخصائيين الاجتماعيين في مديريات

شمال الضفة الغربية ؟

من أجل الإجابة عن هذا السؤال استخدمت المتوسطات الحسابية، والنسب المئوية، والانحرافات المعيارية لاستبانة درجة ممارسة مديري مديريات الشؤون الاجتماعية لمهارات العلاقات الإنسانية في الإدارة من وجهة نظر الأخصائيين الاجتماعيين في مديريات شمال الضفة الغربية، وتم ترتيبها تنازلياً حسب مستوى الدرجة، وذلك كما هو واضح في الجدول (5) الذي يبين درجة ممارسة مديري مديريات الشؤون الاجتماعية لمهارات التعارف، والجدول (6) الذي يبين درجة ممارسة مهارات الاتصال، والجدول (7) الذي يبين درجة ممارسة مهارات تقدير مشاعر الأعضاء واحترام آرائهم، والجدول (8) يبين درجة ممارسة مهارات العدل والمساواة، والجدول (9) يبين درجة ممارسة مهارات المشاركة والتفاعل والجدول (10) يبين درجة ممارسة مهارات التحفيز، بينما يبين الجدول (11) ترتيب المجالات والدرجة الكلية حسب درجة ممارسة مديري مديريات الشؤون الاجتماعية لمهارات العلاقات الإنسانية في الإدارة في مديريات شمال الضفة الغربية، وقد اعتمدت الدراسة على الأدب السابق والدراسات ذات الصلة لتحديد ثلاثة مستويات لتقدير درجة ممارسة مديري مديريات الشؤون الاجتماعية لمهارات العلاقات الإنسانية في الإدارة في مديريات شمال الضفة الغربية على النحو الآتي:

- المستوى الأول: فئة مستوى درجة مرتفع، وتتمثل في الحاصلين على متوسط حسابي (4 فأكثر)
- المستوى الثاني: فئة درجة ممارسة متوسط، وتقع بين المتوسط الحسابي (3-3.9).
- المستوى الثالث: فئة درجة ممارسة منخفض، وتقع بين المتوسط الحسابي (أقل من 3).

1. مجال درجة ممارسة مهارات التعارف:

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة ممارسة مديري مديريات الشؤون الاجتماعية تبعاً لمجال ممارسة مهارات التعارف.

الرقم	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	يبادر مدير المديرية بالتحية أثناء مقابلة الأخصائيين	4.58	0.82	مرتفعة
2	يستقبل المدير الأخصائيين ببشاشة	4.24	1.00	مرتفعة
3	يهتم المدير بالسؤال عن أوضاع الأخصائيين الاجتماعيين	3.70	1.28	متوسطة
4	يشارك المدير الأخصائيين مناسباتهم الاجتماعية	3.66	1.32	متوسطة

الرقم	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
	الدرجة الكلية لمجال ممارسة مهارات التعارف	4.05	0.90	مرتفعة

يتضح من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال قد تراوحت من (3.66 - 4.58) وبانحراف معياري تراوح (0.82 - 1.32) إذ نالت الفقرة التي تنص: (ببادر مدير المديرية بالتحية في أثناء مقابلة الأخصائيين) أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (4.58) وانحراف معياري (0.82)، كما أظهر التحليل أن أدنى وسط حسابي كان للفقرة التي تنص: (يشارك المدير الأخصائيين مناسباتهم الاجتماعية) بمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (1.32) وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لإجمالي الفقرات المتعلقة بمجال مهارات التعارف (4.05) بانحراف معياري (0.90) مما يدل على أن درجة ممارسة مهارات التعارف لدى المديرين مرتفعة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى إدراك المديرين لأهمية مثل هذه المهارة في جذب الموظفين والتعامل معهم، حيث تعد هذه المهارة اللبنة الأساسية لبناء جسر التعاون بين الأخصائيين والمديرين. ولكن اللافت للنظر أن مشاركة المديرين للأخصائيين بمناسباتهم الاجتماعية جاءت بدرجة متوسطة، ويمكن تفسير ذلك أنها لم تأت مرتفعة رغبة من بعض المديرين أن تكون علاقاتهم فقط في محيط العمل على الرغم من أن مشاركة المديرين في المناسبات الاجتماعية من شأنه أن يقوي العلاقات الإنسانية بينهم.

2. مجال درجة ممارسة مهارات الاتصال:

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة دور ممارسة مديري مديريات الشؤون الاجتماعية تبعاً لمجال مهارات الاتصال

الرقم	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	لدى المدير القدرات الخاصة في توضيح رسالته خلال تواصله مع الأخصائيين الاجتماعيين	4.10	1.12	مرتفعة
2	يحرص المدير على إقامة لقاءات (عامة وخاصة) مع الأخصائيين الاجتماعيين في المديرية.	3.74	1.22	متوسطة
3	يتواصل مدير المديرية مع الأخصائيين في المناسبات المختلفة	3.61	1.31	متوسطة
4	يختار المدير الأوقات المناسبة للاتصال بالأخصائيين	3.61	1.18	متوسطة

الرقم	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
	الدرجة الكلية لمجال ممارسة مهارات الاتصال	3.76	1.02	متوسطة

يتضح من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال قد تراوحت من (3.61 – 4.10) وبانحراف معياري تراوح (1.12 – 1.31)، إذ نالت الفقرة التي تنص (لدى المدير القدرات الخاصة في توضيح رسالته خلال تواصله مع الأخصائيين الاجتماعيين) أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (4.10) وانحراف معياري (0.82) كما أظهر التحليل أن أدنى وسط حسابي كان للفقرة التي تنص: (يختار المدير الأوقات المناسبة للاتصال بالأخصائيين) بمتوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (1.18) وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لإجمالي الفقرات المتعلقة بمجال مهارات التعارف (3.76) بانحراف معياري (1.02) مما يدل على أن درجة ممارسة مهارات الاتصال لدى المديرين متوسطة، أي أن هناك ضعفاً في الاتصال بشكل عام، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى انشغالهم بالأعباء الإدارية المختلفة، وهذا انعكس بطبيعة الحال على تواصله مع الأخصائيين في المناسبات المختلفة، وكذلك اختياره للأوقات المناسبة للاتصال بهم. وهذا ما أظهرته نتائج الجدول السابق.

3. مجال مهارات تقدير مشاعر الأعضاء واحترام آرائهم:

(الجدول 7)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة ممارسة مديري مديريات الشؤون الاجتماعية تبعاً لمجال مهارات تقدير مشاعر الأعضاء واحترام آرائهم

الرقم	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	يتعامل المدير مع الموظفين بتواضع	4.44	0.830	مرتفعة
2	يختار المدير أفضل الألفاظ في أثناء تعامله مع الموظفين	4.37	1.03	مرتفعة
3	يتجنب المدير التعليقات الساخرة اتجاهنا	4.26	1.05	مرتفعة
4	يصغي المدير إلى الأخصائيين عندما يتحدثوا أو يطرحوا اقتراحاً أو رأياً	4.25	1.03	مرتفعة
5	يقدر المدير الجهود المبذولة عن الأعمال الموكلة بالموظفين	4.17	0.97	مرتفعة
6	يسعى المدير لحل المشكلات التي تعترض الزملاء	4.02	1.22	
7	يوفر مدير المديرية مناخاً من الثقة مع الموظفين	4.00	1.15	مرتفعة

الرقم	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
8	يتعامل المدير بمبدأ المشاركة في جهات النظر.	4.00	1.16	مرتفعة
9	ينسب المدير النجاح الذي يحققه الموظف للموظف نفسه.	3.94	1.17	متوسطة
10	يبادر مدير المديرية بالسؤال عن الأخصائيين عندما يتغيبون عن العمل.	3.94	1.24	متوسطة
11	يشجع المدير مناخ الديمقراطية بين الموظفين	3.91	1.15	متوسطة
12	يبتعد المدير عن تصيد أخطائنا	3.87	1.17	متوسطة
	الدرجة الكلية لمجال مهارات تقدير مشاعر الأعضاء واحترام آرائهم	4.09	0.93	مرتفعة

يتضح من الجدول (7) أن درجة ممارسة مديري مديريات الشؤون الاجتماعية لمهارات تقدير مشاعر الأعضاء واحترام آرائهم مرتفعة، حيث تأتي كل من العبارات الآتية: «يتعامل المدير مع الموظفين بتواضع» بمتوسط حساب قدره (4.44) وانحراف معياري قدره (0.830) و «يختار المدير أفضل الألفاظ في أثناء تعامله مع الموظفين» بمتوسط حساب قدره (4.37) وانحراف معياري قدره (1.03) و «يتجنب المدير التعليقات الساخرة اتجاهنا» بمتوسط حساب قدره (4.26) وانحراف معياري قدره (1.05) في مقدمة ترتيب هذا المجال.

والملاحظ من النتيجة السابقة أن هذا الوضع طبيعي في أن يقوم المدير بانتقاء الألفاظ حينما يتعامل مع الأخصائيين، وأن لا يستهزئ بهم وهذه نقطة قوة تسجل لمديري مديريات الشؤون الاجتماعية في شمال الضفة الغربية. وبالمقابل مازال هناك ضعف في ممارسة بعض المديرين لبعض المهارات المتعلقة بهذا المجال مثل: عدم نسب النجاح الذي يحققه الموظف للموظف نفسه، وكذلك تصيد المدير لأخطاء الموظفين، وضعف تشجيعه للمناخ الديمقراطي بين الأخصائيين.

4. مجال مهارات العدل والمساواة:

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة دور ممارسة مديري مديريات الشؤون الاجتماعية تبعاً لمجال مهارات العدل والمساواة

الرقم	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	يلم المدير بالتشريعات (قوانين ولوائح) التي تنظم العمل في المديرية	4.28	1.12	مرتفعة
2	يلتزم مدير المديرية بالموضوعية في اتخاذ القرار.	3.88	1.19	متوسطة

الرقم	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
3	ينصف المدير من يتظلم من الموظفين.	3.80	1.22	متوسطة
4	يتعامل المدير مع كافة الأعضاء بنفس المعايير.	3.80	1.21	متوسطة
5	يقر مدير المديرية بالرأي الصحيح إذا تبين أنه مخطئاً	3.79	1.09	متوسطة
6	يوزع المدير المهام بإنصاف بين الموظفين	3.62	1.17	متوسطة
7	يعتذر المدير إذا ما بدر منه ما يدعو للاعتذار	3.58	1.21	متوسطة
	الدرجة الكلية لمجال مهارات العدل والمساواة:	3.82	1.00	متوسطة

يتضح من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال قد تراوحت بين (3.58 – 4.28) وبانحراف معياري تراوح (1.09 – 1.22)، إذ نالت الفقرة التي تنص (يلم المدير بالتشريعات (قوانين ولوائح) التي تنظم العمل في المديرية) أعلى متوسط حسابي وقدره (4.28) وانحراف معياري قدره (1.12)، وهذا يوضح أن غالبية المديرين على معرفة كبيرة باللوائح والقوانين المنظمة لعمل المديرية، الأمر الذي يفرض عليهم حتى يكون أداؤهم مكتملاً أن يمارسوا بعضاً من المهارات الإنسانية، وهذا لم يظهر من خلال الجدول السابق حيث تبين أن هناك درجة متوسطة لبعض هذه المهارات كما في الفقرات (2 – 8).

ويتضح أيضاً من خلال الجدول السابق أن هناك ضعفاً في مهارة إنصاف المدير للأخصائيين الذي يتظلمون، وكذلك ضعفاً في تعامله مع الأعضاء كافة بالمعايير نفسها، مما انعكس على توزيعه للمهام بإنصاف على الأخصائيين.

5. مجال مهارات المشاركة والتفاعل:

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة ممارسة مديري مديريات الشؤون الاجتماعية تبعاً لمجال مهارات المشاركة والتفاعل

الرقم	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	يشجع المدير الأخصائيين على المشاركة في الأنشطة (العلمية والاجتماعية).	4.02	1.18	مرتفعة

الرقم	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
2	يحرص المدير على أن تسود روح الفريق بين الموظفين خلال العمل.	4.02	1.24	مرتفعة
3	يبتعد مدير المديرية عن أسلوب العقاب (التخويف والتهديد) عند عرض وجهة نظره.	3.98	1.23	متوسطة
4	يعمل المدير على رفع الروح المعنوية للاخصائيين	3.91	1.27	متوسطة
5	يحرص المدير على استشارة الأخصائيين في الموضوعات التي ترد للمديرية.	3.82	1.15	متوسطة
6	يهتم المدير بتفويض صلاحياته لبعض الزملاء.	3.67	1.16	متوسطة
7	يهتم مدير المديرية لرغبات الأعضاء في عملية صنع القرارات الخاصة بالمديرية.	3.56	1.15	متوسطة
8	يشرك المدير الأخصائيين في عملية صنع القرارات.	3.38	1.27	متوسطة
	الدرجة الكلية لمجال مهارات المشاركة والتفاعل:	3.79	1.00	متوسطة

يتضح من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال قد تراوحت بين (3.38 - 4.02) وبانحراف معياري تراوح (1.15 - 1.27)، إذ نالت الفقرة التي تنص: "يشجع المدير الأخصائيين على المشاركة في الأنشطة العلمية والمجتمعية" على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (4.02) وانحراف معياري قدره (1.18) ويفسر الباحث حصول هذه المهارة على هذه النتيجة، بأنه يعود إلى صلب عمل المديرية وأهدافها والمتمثل في التفاعل مع المجتمع وقضاياها. وكذلك لإدراك مدير المديرية لأهمية التطور العلمي للأخصائيين لرفع كفاءتهم وأدائهم في العمل.

وبالرغم من إيلاء مدير المديرية لأهميه المشاركة في الأنشطة العلمية والمجتمعية بالنسبة للأخصائيين، فإن هناك ضعفاً واضحاً في إشراك المدير للأخصائيين في عملية صنع القرارات وإشراكهم في الموضوعات التي ترد إلى المديرية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى الثقافة السائدة في المجتمع الفلسطيني، والتي لا يمكن أن يكون مدير المديرية بمعزل عنها، والمتمثلة في أن المديرين يسعون إلى تجميع السلطات والصلاحيات في أيديهم.

6. مجال مهارات التحفيز:

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة ممارسة مديري مديريات الشؤون الاجتماعية
تبعاً لمجال مهارات التحفيز

الرقم	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	يتعامل المدير بموضوعية مع تقييم أداء الأخصائيين.	3.96	1.13	متوسطة
2	يستند المدير في منح الترقيات الوظيفية لمعايير إدارية واضحة.	3.79	1.20	متوسطة
3	يشجع المدير الأفكار الصادرة عن الأخصائيين ويمنحهم الفرصة لتنفيذها.	3.78	1.30	متوسطة
4	يشجع المدير الأخصائيين على الإبداع.	3.75	1.34	متوسطة
5	يهتم مدير المديرية بتحفيز الأخصائيين بصور مختلفة.	3.64	1.24	متوسطة
6	يعد المدير التقارير عن مستوى تقدم الأخصائيين ونجاحاتهم.	3.64	1.25	متوسطة
7	يمنح المدير غالبية الترقيات الوظيفية بناء على الجدارة والمثابرة في العمل.	3.57	1.32	متوسطة
8	يسارع المدير في تقديم الحوافز للأخصائيين.	3.34	1.32	متوسطة
الدرجة الكلية لمجال مهارات التحفيز:				
		3.68	1.13	متوسطة

يتضح من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال قد تراوحت بين (3.96 – 3.34) وبانحراف معياري تراوح بين (1.13 – 1.34)، إذ نالت الفقرة التي تنص: «يتعامل المدير بموضوعية مع تقييم أداء الأخصائيين» أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.96) وانحراف معياري (1.13) وبالرغم من حصول هذه الفقرة على درجة متوسطة، فإن الباحث يرى أن هناك أسباباً تجعل المدير لا يقيم أداء الأخصائيين بموضوعية تامة، مثل طغيان العلاقة الشخصية مع بعض الأخصائيين دون الآخرين، وكذلك ضعف المعايير والمحكات في تقييم أداء الموظفين.

ومن الملاحظ أيضاً في الجدول السابق أن هناك ضعفاً في ممارسة مديري المديرية لمهارة التحفيز من خلال ضعف تشجيعه الأخصائيين على الإبداع، وكذلك ضعف منحه غالبية الترقيات الوظيفية بناء على الجدارة والمثابرة في العمل. وبما أن التحفيز يعد من عوامل تنمية العلاقات الإنسانية بين المديرين والأخصائيين فهذه النتائج تؤشر إلى تدني هذه المهارات إلى حد ما.

7. ترتيب المجالات والدرجة الكلية حسب درجة ممارسة مهارات العلاقات الإنسانية لمديري المديرية الشؤون الاجتماعية في شمال الضفة الغربية:

الجدول (11)

ترتيب المجالات والدرجة الكلية حسب درجة ممارسة مهارات العلاقات الإنسانية لمديري مديرية الشؤون الاجتماعية في شمال الضفة الغربية

الرقم	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	مهارات تقدير مشاعر الأعضاء واحترام آرائهم	4.09	0.93	مرتفعة
2	مهارات التعارف	4.0	0.90	مرتفعة
3	مهارات العدل والمساواة	3.82	1.00	متوسطة
4	مهارات المشاركة والتفاعل	3.79	1.00	متوسطة
5	مهارات الاتصال	3.76	1.02	متوسطة
6	مهارات التحفيز	3.68	1.13	متوسطة
	الدرجة الكلية لممارسة العلاقات الإنسانية في الإدارة	3.88	0.930	متوسطة

يلاحظ من الجدول (11) أن مجال: (مهارات تقدير مشاعر الأعضاء واحترام آرائهم) حصل على أعلى المتوسطات الحسابية حيث بلغ (4.09) وانحراف معياري بلغ (0.93) ، بينما حصل مجال (مهارات التعارف) على الترتيب الثاني بمتوسط حسابي قدرة (4.0) وانحراف معياري بلغ (0.90) ، وحصل مجال: (مهارات العدل والمساواة) على الترتيب الثالث بمتوسط حسابي قدرة (3.82) وانحراف معياري بلغ (1.00) ، وحصل مجال: (مهارات المشاركة والتفاعل) على الترتيب الرابع بمتوسط حسابي قدرة (3.79) وانحراف معياري بلغ (1.00) ، وحصل مجال: (مهارات الاتصال) على الترتيب الخامس بمتوسط حسابي قدرة (3.76) وانحراف معياري بلغ (1.02) ، وحصل مجال (مهارات التحفيز) على الترتيب السادس بمتوسط حسابي قدرة (3.68) وانحراف معياري بلغ (1.13) ، وأن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لدرجة ممارسة مهارات العلاقات الإنسانية بلغ (3.87) وانحراف معياري بلغ (0.930) وهو يشير إلى درجة ممارسة متوسطة.

وبالنظر إلى الجدول أعلاه، يتضح أيضاً أن هناك ارتفاعاً في درجة ممارسة بعض مهارات العلاقات الإنسانية مثل مهارات تقدير مشاعر الأخصائيين واحترام آرائهم، وهذا من شأنه أن يؤثر إيجاباً على أداء الأخصائيين فردياً وجماعياً، ويؤدي إلى تحقيق أهداف المديرية، وتبين أيضاً أن هناك درجة مرتفعة من الممارسة لمهارات التعارف الذي يعدُّ

اللبنة الأساسية لبناء جسر التواصل والتعاون بين المدير والموظفين بعامة وبين المدير والأخصائيين بخاصة، فلا يمكن للمدير أن يتفاعل مع الأخصائيين ويحفزهم إلا إذا كان على معرفة بهم، وهذا لا يتحقق إلا إذا كان حريصاً على التعرف إليهم تعرفاً وثيقاً.

وبالرغم من حصول مهارات تقدير مشاعر الأخصائيين واحترامهم، ومهارات التعارف على أعلى الدرجات، فإن ممارسة بعض مهارات العلاقات الإنسانية لم تكن مرتفعة وجاءت بدرجة متوسطة مثل مهارات العدل والمساواة، ويعزو الباحث هذه النتيجة أن هناك أحياناً صعوبة في إقرار المدير بخطة أمام الأخصائيين والموظفين بشكل عام، والإعتذار إذا ما بدر منه ما يدعو للاعتذار.

أما فيما يتعلق بمهارات المشاركة والتفاعل فهي أيضاً لم تحصل على درجة مرتفعة، وإنما على درجة متوسطة وقد يكون السبب بحسب رأي الباحث شعور الأخصائيين بأن بعض المديرين قد يستحوذون على معظم الخطوات الإدارية، وعدم إشراك الأخصائيين في اتخاذ القرارات.

الأمر كذلك بالنسبة لمهارات الاتصال، وبالرغم من ارتباط العلاقات الإنسانية بالاتصال ارتباطاً وثيقاً، ومن خلاله يستطيع الإنسان تكوين علاقات مع إنسان آخر بغية نقل المعلومات والأفكار والأحاسيس وتبادلها. فإن درجة ممارسة هذه المهارات في هذه الدراسة، لم تكن بدرجة مرتفعة، ويعزو الباحث هذه النتيجة أن بعض المديرين قد يقتصر اتصالهم مع الأخصائيين بالطرق الرسمية معتقداً أن من شأن العلاقات غير الرسمية أن تقلل من شأنه ويوصف بالتساهل، ولا يضع حدوداً بينه وبين الموظفين وهذه بطبيعة الحال من المعتقدات الخاطئة في فهم مهارات العلاقات الإنسانية في العمل.

واللافت للنظر في هذه الدراسة أن أدنى درجات الممارسة لمهارات العلاقات الإنسانية هي مهارات التحفيز بالرغم من حصولها على درجة متوسطة، مما يدل على حاجة الأخصائيين للتحفيز الذي يعد نظاماً إدارياً من شأنه دفع الأفراد إلى بذل مزيد من الجهد لتحسين الكفاءة الانتاجية ورفعها، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى وجود خلل في نظام التحفيز، من ناحية أخرى رغبة من الأخصائيين لمزيد من الحوافز.

◀ نتائج السؤال الثاني:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري مديريات الشؤون الاجتماعية لمهارات العلاقات الإنسانية في الإدارة من وجهة نظر الأخصائيين الاجتماعيين

في مديريات شمال الضفة الغربية تبعاً لمتغيرات الجنس، وسنوات الخبرة،
والمؤهل العلمي.

وانبثق عن هذا السؤال الفرضيات الصفرية الثلاثة الآتية وفيما يأتي نتائج
فحصها:

■ أولاً- نتائج الفرضية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات
الحسابية لدرجة ممارسة مديري مديريات الشؤون الاجتماعية لمهارات العلاقات الإنسانية
في الإدارة من وجهة نظر الأخصائيين الاجتماعيين في مديريات شمال الضفة الغربية تبعاً
لمتغيرات الجنس.

ومن أجل فحص الفرضية استخدم اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين
(Independent t- test) كما هو واضح في الجدول (12).

الجدول (12)

نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري مديريات
الشؤون الاجتماعية لمهارات العلاقات الإنسانية في الإدارة تبعاً لمتغير الجنس

مستوى الدلالة المحسوب	(ت) المحسوبة	أنثى (ن=48)		ذكر (ن=30)		الجنس المجالات
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
0.79	0.264- -	0.86	4.07	0.99	4.01	مجال مهارات التعارف
0.62	0.489	1.08	3.72	0.94	3.84	مهارات الاتصال
0.97	0.033	0.98	4.09	0.86	4.10	مهارات تقدير مشاعر الأعضاء واحترام ورائهم
0.92	0.094- -	1.01	3.83	0.99	3.81	مهارات العدل والمساواة
0.97	0.031	0.99	3.79	1.04	3.80	مهارات المشاركة والتفاعل
0.76	0.306	1.15	3.65	1.11	3.73	مهارات التحفيز
0.91	0.103	0.93	3.86	0.93	3.88	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول (12) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب قد بلغت على المجالات
جميعها، وعلى الدرجة الكلية لدرجة ممارسة مديري مديريات الشؤون الاجتماعية لمهارات

العلاقات الإنسانية في الإدارة من وجهة نظر الأخصائيين الاجتماعيين تبعاً لمتغير الجنس أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq 0.05$) أي أننا نقبل الفرضية الصفرية. أي أن تقديرات الأخصائيين لدرجة ممارسة مهارات العلاقات الإنسانية واحدة؛ لأن الأخصائيين ذكورا وإناثا يعيشون ظروف العمل نفسها تقريبا، وبالتالي تكون الممارسات الخاصة بمديري مديريات الشؤون الاجتماعية معهم متشابهة نوعاً ما، ولاسيما أن هذه المديريات تابعة لوزارة الشؤون الاجتماعية وتتبع فيها نظاماً إدارياً موحداً.

■ ثانياً- نتائج الفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري مديريات الشؤون الاجتماعية لمهارات العلاقات الإنسانية في الإدارة من وجهة نظر الأخصائيين تبعاً لسنوات الخبرة.

ومن أجل فحص الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-way Anova) للتعرف على دلالة الفروق في لدرجة ممارسة مديري مديريات الشؤون الاجتماعية لمهارات العلاقات الإنسانية في الإدارة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة والجدول (13) يبين ذلك:

الجدول (13)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One-way Anova) لدلالة الفروق في المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري مديريات الشؤون الاجتماعية لمهارات العلاقات الإنسانية في الإدارة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

مستوى الدلالة	“ف” المحسوبة	متوسط الانحراف	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	سنوات الخبرة
0.27	1.30	1.06	3	3.200	بين المجموعات	مهارات التعارف
		0.81	74	60.470	داخل المجموعات	
			77	63.670	المجموع	
0.38	1.03	1.09	3	3.291	بين المجموعات	مهارات الاتصال
		1.05	74	78.306	داخل المجموعات	
			77	81.596	المجموع	
0.14	1.86	1.57	3	4.737	بين المجموعات	مهارات تقدير مشاعر الاعضاء واحترام واراتهم
		0.84	74	62.815	داخل المجموعات	
			77	67.552	المجموع	

مستوى الدلالة	”ف“ المحسوبة	متوسط الانحراف	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	سنوات الخبرة
0.21	1.51	1.49	3	4.472	بين المجموعات	مهارات العدل والمساواة
		0.98	74	72.849	داخل المجموعات	
			77	77.321	المجموع	
0.64	0.56	0.58	3	1.751	بين المجموعات	مهارات المشاركة والتفاعل
		1.03	74	76.572	داخل المجموعات	
			77	78.323	المجموع	
0.31	1.19	1.52	3	4.586	بين المجموعات	مهارات التحفيز
		1.28	74	94.750	داخل المجموعات	
			77	99.336	المجموع	
0.29	1.25	1.07	3	3.228	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.85	74	63.493	داخل المجموعات	
			77	66.721	المجموع	

يتضح من الجدول (13) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب قد بلغت على المجالات جميعها، وعلى الدرجة الكلية لدرجة ممارسة مديري مديريات الشؤون الاجتماعية لمهارات العلاقات الإنسانية في الإدارة من وجهة نظر الأخصائيين الاجتماعيين تبعاً لمتغير سنوات الخبر أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، أي أننا نقبل الفرضية الصفرية. أي أن تقديرات الأخصائيين بدرجة ممارسة مهارات العلاقات الإنسانية واحدة. وربما يعود السبب في ذلك إلى تشابه ظروف المديرين التنظيمية والإدارية وبالتالي فإن الأخصائيين الاجتماعيين بغض النظر عن سنوات خبراتهم وخدمتهم يتعرضون إلى المعاملة نفسها من قبل مديريهم.

■ ثالثاً- نتائج الفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري مديريات الشؤون الاجتماعية لمهارات العلاقات الإنسانية في الإدارة من وجهة نظر الأخصائيين الاجتماعيين في مديريات شمال الضفة الغربية تبعاً للمؤهل العلمي.

ومن أجل فحص الفرضية، أُستخدم تحليل التباين الأحادي (One- way Anova) للتعرف إلى دلالة الفروق في لدرجة ممارسة مديري مديريات الشؤون الاجتماعية لمهارات العلاقات الإنسانية في الإدارة تبعا لمتغير المؤهل العلمي والجدول (14) يبين ذلك:

الجدول (14)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One- way Anova) لدلالة الفروق في المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري مديريات الشؤون الاجتماعية لمهارات العلاقات الإنسانية في الإدارة تبعا لمتغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	”ف“ المحسوبة	متوسط الانحراف	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المؤهل العلمي
0.11	2.21	1.77	2	3.551	بين المجموعات	مهارات التعارف
		0.80	75	60.119	داخل المجموعات	
			77	63.670	المجموع	
0.53	0.63	0.67	2	1.358	بين المجموعات	مهارات الاتصال
		1.07	75	80.238	داخل المجموعات	
			77	81.596	المجموع	
0.32	1.15	1.01	2	2.022	بين المجموعات	مهارات تقدير مشاعر الاعضاء واحترام واراتهم
		0.87	75	65.530	داخل المجموعات	
			77	67.552	المجموع	
0.63	0.45	0.46	2	934.	بين المجموعات	مهارات العدل والمساوة
		1.01	75	76.387	داخل المجموعات	
			77	77.321	المجموع	
0.27	1.29	1.31	2	2.619	بين المجموعات	مهارات المشاركة والتفاعل
		1.00	75	75.704	داخل المجموعات	
			77	78.323	المجموع	
0.37	1.00	1.30	2	2.601	بين المجموعات	مهارات التحفيز
		1.29	75	96.735	داخل المجموعات	
			77	99.336	المجموع	

المؤهل العلمي	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط الانحراف	“ف” المحسوبة	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.988	2	0.99	1.15	0.32
	داخل المجموعات	64.733	75	0.86		
	المجموع	66.721	77			

يتبين من الجدول (14) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب قد بلغت على جميع المجالات وعلى الدرجة الكلية لدرجة ممارسة مديري مديريات الشؤون الاجتماعية لمهارات العلاقات الإنسانية في الإدارة من وجهة نظر الأخصائيين الاجتماعيين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq 0.05$) أي أننا نقبل الفرضية الصفرية. أي أن تقديرات الأخصائيين لدرجة ممارسة مهارات العلاقات الإنسانية واحدة. ويمكن أن يعود ذلك إلى تشابه القناعة لدى الأخصائيين بغض النظر عن المؤهل العلمي بهم بأهمية ما يمارسه مديرو المديريات من مهارات للعلاقات الإنسانية بحكم تشابه مسؤولياتهم الإدارية وطبيعة عملهم.

التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة فقد خلص الباحث إلى التوصيات الآتية:

1. التأكيد على أهمية ممارسة مديري مديريات الشؤون الاجتماعية وضرورتها لمهارات العلاقات الإنسانية لما لها من تأثير إيجابي على الكفاءة الأدائية للأخصائيين الاجتماعيين.
2. ان يعطي مديرو مديريات الشؤون الاجتماعية مزيداً من الاهتمام لمهارة مشاركة الأخصائيين لمناسبتهم الاجتماعية لما لها من أهمية في زيادة العلاقات الإنسانية بينهم، وبالتالي انتماء الأخصائيين لعملهم.
3. الاهتمام بمهارة الاتصال، فالاتصال الفعال يكسر الطابع الرسمي الذي يفرضه العمل، مما يجعل المدير متفهماً لمطالب الأخصائيين وتمكناً من احتوائهم نفسياً وفكرياً.

4. مراجعة نظام الحوافز في مديريات الشؤون الاجتماعية، لما لها من أهمية في رفع الروح المعنوية للاخصائيين
5. تنظيم المسؤولين في الوزارة الندوات والمحاضرات وورش العمل لتدعيم مهارات العلاقات الإنسانية في العمل في المديريات وللتعرف إلى معوقات ممارستها.
6. تعديل الافكار والمفاهيم الخاطئة لمفهوم العلاقات الإنسانية، وبخاصة تلك المتعلقة بالتفويض ومنح الصلاحيات وإشراك الأفراد في اتخاذ القرارات.
7. إجراء دراسة مماثلة لقياس درجة ممارسة مديرو المراكز التابعة لوزارة الشؤون الاجتماعية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر العاملين فيها.

المصادر والمراجع:

أولاً- المراجع العربية:

1. أحمد، أحمد (1999): العلاقات الإنسانية في المؤسسات التعليمية. الاسكندرية: دار الوفاء.
2. الحداد، زكريا (2007): العلاقة بين الاتصالات الإدارية والأداء الوظيفي: دراسة اتجاهات المديرين في الوزارات السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.
3. حرب، محمد خميس (2012): ممارسة رؤساء الأقسام العلمية لمهارات العلاقات الإنسانية: دراسة ميدانية بجامعة الاسكندرية، مجلة كلية التربية بالإسكندرية، مصر، عدد (1) 295 - 385
4. الحربي، خالد حميدي (2004): اثر العلاقات الإنسانية على اداء العاملين في الاجهزة الامنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الامنية.
5. حربي، منير و رزق، حنان (2003): بعض العوامل المحددة للعلاقات الإنسانية في ادارة المدارس الثانوية: دراسة ميدانية، مستقبل التربية العربية، مجلد (9) ، عدد (30) الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
6. حسن، عادل (2003): ادارة الافراد والعلاقات الإنسانية. الاسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
7. الزوبون، سليم عودة والزبون، محمد (2010): درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش لأسلوب العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمهم، مجلة جامعة دمشق - المجلد -26 عدد (3). 657 - 693
8. الشلوي، مرزوق بريكان (2007): دوافع ممارسة مشرفي العلوم الطبيعية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمي العلوم الطبيعية بالمرحلة الثانوية بمدينة الطائف، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ام القرى، مكة المكرمة، السعودية.

9. عبد الهادي، أحمد السيد (2002) : العلاقة بين العلاقات الإنسانية والصفات الشخصية والأداء الوظيفي للعاملين في البنوك الحكومية الأردنية، دراسة ميدانية، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، الجامعة الأردنية، 2002.
10. العكش، علاء (2007) : نظام الحوافز والمكافآت واثره في تحسين الاداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، كلية التجارة، فلسطين غزة.
11. القحطاني، هاشم عبد الله (2003) : أثر استخدام الحوافز المادية والمعنوية على منسوبي وزارة المعارف في المملكة العربية السعودية: دراسة مقارنة بين الموظفين القياديين وغير القياديين، رسالة ماجستير، جامعة العلوم والتكنولوجيا، السودان.
12. المحاسنة، محمد عبد الرحيم (2001) : اثر العوامل الشخصية في المناخ التنظيمي: دراسة ميدانية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي ”مؤسسة للبحوث والدراسات، المجلد السادس عشر، الكرك، المملكة الاردنية الهاشمية.
13. المساعيد، احمد و القطيش، حسين (2014) : درجة ممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية في مديرية تربية البادية الشمالية الشرقية بالأردن.مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية- فلسطين ، مجلد (2) ، عدد (5). 247 - 268
14. مطر، سيف الاسلام علي (2010): العلاقات الإنسانية.الاسكندرية: وحدة التعليم المفتوح.
15. المعايطة، سليمان فلاح (2006) : اثر بيئة العمل في الإبداع التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر العاملين الإداريين، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الأردن.
16. النجار، نبيل الحسيني، راغب مصطفى (2004) : ادارة الافراد والعلاقات الإنسانية. القاهرة: الشركة العربية للنشر والتوزيع.

ثانياً - المراجع الأجنبية:

1. Dyer, K.(2001) .*Relational leadership.School Administrator*, 58 (10) , 28- 30.
2. Osner.(1999) .*Johanson Human Relations Commission Aims For Respect for All.A Modesto peace/ life center publication*.Rubin, Li.(1982) .*External influence on supervision seasonal winds and prevailing climate in supervision of teaching*.NewYork cGraw- hill.
3. Patterson, M.(2001) : *Some Factors Influencing Interpersonal Faculty Members, Performance Concerning South Carolina University, Services PH.D University of South Carolina*, P.167.

ثالثاً - المواقع الالكترونية:

1. موقع وزارة الشؤون الاجتماعية: (www.mosa.pna.ps)

