



الجامعة الإسلامية - غزة  
شؤون البحث العلمي والدراسات العليا  
كلية التربية  
قسم أصول التربية

# درجة ممارسة مديرات المؤسسات غير الحكومية في محافظة غزة للعلاقات الإنسانية في ضوء المعايير الإسلامية

إعداد الباحثة

**غادة مروان أبو القمبز**

إشراف الأستاذ الدكتور

**محمود خليل أبو داف**

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير من قسم أصول  
التربية من كلية التربية في الجامعة الإسلامية - غزة

1437 هـ . 2016 م

## إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

### درجة ممارسة مديرات المؤسسات غير الحكومية في محافظة غزة للعلاقات الإنسانية في ضوء المعايير الإسلامية

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه  
حيثما ورد، وإن هذه الرسالة ككل أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل درجة أو لقب علمي أو  
بحثي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

#### DECLARATION

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the  
researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any  
other degree or qualification

Student's name:

اسم الطالب/ة: غادة مروان ابو القمبز

Signature:

التوقيع: غادة

Date:

التاريخ: 2016 / 5 / 28



## نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة شئون البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحثة/ غادة مروان سالم ابو القمبز لنيل درجة الماجستير في كلية التربية/ قسم أصول التربية - الإدارة التربوية وموضوعها:

### درجة ممارسة مديرات المؤسسات غير الحكومية في محافظة غزة للعلاقات الإنسانية في ضوء المعايير الإسلامية

وبعد المناقشة التي تمت اليوم الثلاثاء ١٢ رجب ١٤٣٧هـ، الموافق ٢٠١٦/٠٣/١٩م الساعة الحادية عشرة صباحاً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

.....  
.....  
.....

أ.د. محمود خليل أبو دف مشرفاً و رئيساً  
د. حمدان عبد الله الصوفي مناقشاً داخلياً  
د. حمودة علي شراب مناقشاً خارجياً

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحثة درجة الماجستير في كلية التربية/ قسم أصول التربية - الإدارة التربوية.

واللجنة إذ تمنحها هذه الدرجة فإنها توصيها بتقوى الله ولزوم طاعته وأن تسخر علمها في خدمة دينها ووطنها.

والله ولي التوفيق ،،،

نائب الرئيس لشئون البحث العلمي والدراسات العليا

أ.د. عبدالرؤوف علي المناعمة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ

المجادلة (11)

# إهداء

إلى روح (والديّ) رحمهما الله

إلى زوجي العزيز (رامز) أطال الله بعمره

إلى أولادي الغالين (محمد) (إيناس) (أنس) (رزان) (أحمد) (يزيد)

إلى عائلتي الكريمة

إلى أصدقائي وصديقاتي الأفاضل

إلى أرواح شهداء فلسطين

# شكر وتقدير

الحمد لله جليل النعم وباعث الهمم ذي الجود والكرم جعل لأهل العلم مزيةً ومنزلةً ورفعةً، ثم الصلاة والسلام التامان الأكملان على خير البرية وأزكى البشرية محمد بن عبد الله ﷺ الذي أوصانا بالشكر وعلمنا البر جزاه الله عنا خير الجزاء.

بعد توفيق الله في إنجاز هذا العمل فإنني أتشرف أن أتقدم بجزيل شكري وتقديري إلى كل من ساعدني بجهدة ومشاعرة وخبرته ومشورته ووقف بجانبني حتى أنجز هذه الرسالة بصورتها النهائية.

أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ الدكتور/ محمود أبودف الذي تفضل بقبول الإشراف على رسالتي ولم يبخل علي بالنصح والتوجيه فكان نعم المرشد والموجه لكل خطوه في هذه الرسالة فجزاه الله خير الجزاء، وزاده علماً وشرفاً.

ولا يفوتني في هذا المقام أن أتقدم بالشكر إلى جامعتي الجامعة الإسلامية التي أتشرف بالانتساب إليها، وكذلك الشكر موصول لكليتي عميداً وأساتذة ومدرسين الذين كان لهم الفضل في تدريسي في مرحلة الماجستير وكذلك أشكر كل من قدم لي خدمة لإنجاز هذا البحث من أساتذة محكمين.

وختاماً أسأل الله أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم وأن يلهمنا التوفيق والسداد وأن يجعل عملنا في رضاه إنه ولي ذلك والقادر عليه.

ولله الحمد والشكر في الأول والأخر

الباحثة  
غادة أبو القمبز

## ملخص الدراسة

# درجة ممارسة مديرات المؤسسات غير الحكومية للعلاقات الإنسانية في ضوء المعايير الإسلامية

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة مديرات المؤسسات غير الحكومية للعلاقات الإنسانية في ضوء المعايير الإسلامية من وجهة نظر العاملين بمحافظة غزة والكشف عن دلالات الفروق إحصائياً بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى متغيرات (الجنس، التخصص، سنوات الخدمة)، واقترحت سبلاً لتفعيل ممارسة مديرات المؤسسات غير الحكومية في محافظات غزة للعلاقات الإنسانية، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج البنائي، وقد بلغت عدد عينة الدراسة (200) من العاملين بالمؤسسات غير الحكومية وذلك في مجتمع الدراسة الأصلي (500) عامل حيث تم اختيار العينة بطريقة عينة عشوائية طبقية حسب المحافظة بعدد (170) استبانة من مجموع مجتمع الدراسة وتم استرداد (156) استبانة، وهي نسبة مناسبة لإجراء المعالجات الإحصائية عليها.

ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بإعداد استبانة كأداة للدراسة تكونت من (42) فقرة موزعه على مجالين هما: المجال المهني، المجال الاجتماعي، وقد تم التحقق من صدق الاستبانة وثباتها من خلال تطبيقها على عينة استطلاعية مكونه من (30) عامل، وقد قامت الباحثة باستخدام برنامج (SPSS) لتحليل استجابات أفراد العينة، وكذلك قامت بعرض التصور المقترح على مجموعه بؤرية من عاملين بالمؤسسات غير الحكومية.

وكان من أبرز نتائج الدراسة:

1. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديرات المؤسسات غير الحكومية للعلاقات الإنسانية في ضوء المعايير الإسلامية تُعزى لمتغير الجنس.

2. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديرات المؤسسات غير الحكومية للعلاقات الإنسانية في ضوء المعايير الإسلامية تُعزى لمتغير التخصص.

3. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديرات المؤسسات غير الحكومية للعلاقات الإنسانية في ضوء المعايير الإسلامية تُعزى لمتغير سنوات الخدمة.

وتوصلت الباحثة إلى سبباً لتفعيل سبل ممارسة مديرات المؤسسات غير الحكومية في محافظات غزة للعلاقات الإنسانية.

**وفي ضوء نتائج الدراسة أوصت الباحثة بالتالي:**

1. ضرورة اهتمام المديرات بالعلاقات الإنسانية الإيجابية في المجالات الإدارية.
2. عقد دورات تدريبية للمديرات العاملات في المؤسسات غير الحكومية في مجال العلاقات الإنسانية.
3. رفع مستوى الاحترام والتقدير بين المديرات والعاملين في العمل ليعم الجو الأسري بينهم.



## **Abstract**

### **Degree of Humanitarian Relations Practiced by Directors of Non-governmental Institutions in the Light of Islamic Standards.**

The study aims to determine the degree of practicing humanitarian relations by directors of non-governmental institutions in the light of Islamic standards from the perspective of Gaza employees.

The study aims to detect signs of a statistical difference between the averages of the attributed sample to members of the variables estimates (sex, specialty, and years of service).

The study suggests ways to activate the practice of human relationships by directors in the non-governmental institutions in the Gaza Strip.

The researcher has used the descriptive analysis, and constructivist approach. Study sample reached (200) of employees in the non-governmental institutions in the original study population (500) employees.

The sample was selected randomly according to the governance; the number (170) of the total community questionnaire study was recovery (156) questionnaires, which is suitable to conduct the statistical ratio.

The researcher prepared as a study tool to achieve the objectives of the study, consisted of (42) items distributed on two fields: the professional field, and social field.

Questionnaire has been stability checked through application on exploratory sample of (30) employees. The researcher used (SPSS) to analyze the sample responses, and presented the proposed.

#### **Results:**

- There were no statistically significant differences at the level of significance ( $\alpha$ ) between the means of the sample estimates of the degree of humanitarian relations practiced by directors of non-governmental institutions in the light of Islamic standards due to the variable sex.
- There were no statistically significant differences at the level of significance ( $\alpha$ ) between the means of the sample estimates of the

degree of humanitarian relations practiced by directors of non-governmental institutions in the light of Islamic standards due to the specialization variable.

- There were no statistically significant differences at the level of significance ( ) between the means of the sample estimates of the degree of humanitarian relations practiced by directors of non-governmental institutions in the light of Islamic standards due to the years of service variable.

The study suggests ways to activate the practice of human relationships by directors in the non-governmental institutions in the Gaza Strip.

**Recommendations:**

- Managers should pay attention to positive human relations in the administrative areas.
- Hold training courses for managers working in non-governmental institutions in the field of human relations.
- Raising the level of respect and appreciation between managers and employees to work under family atmosphere.

## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
ب	بسم الله الرحمن الرحيم
ج	إهداء
د	شكر وتقدير
هـ	ملخص الدراسة
ز	Abstract
ح	فهرس المحتويات
ك	فهرس الجداول
ل	فهرس الملاحق
13	<b>الفصل الأول الإطار العام للدراسة</b>
14	مقدمة:
18	مشكلة الدراسة:
19	فروض الدراسة:
19	أهداف الدراسة:
20	أهمية الدراسة:
20	حدود الدراسة:
21	مصطلحات الدراسة:
23	الدراسات السابقة:
32	ثالثًا التعقيب على الدراسات السابقة:
34	<b>الفصل الثاني الإطار النظري</b>
35	أولاً: العلاقات الإنسانية
35	أ. مفهوم العلاقات الإنسانية:
37	ب. العلاقات الإنسانية في الإسلام:
38	ج. العلاقات الإنسانية في العمل الإداري:
39	د. أهمية العلاقات الإنسانية في العمل الإداري:

40	هـ. أهداف العلاقات الإنسانية في العمل الإداري:
40	و. المبادئ التي تقوم عليها العلاقات الإنسانية في ضوء المعايير الإسلامية:
50	<b>ثانياً: المؤسسات غير الحكومية</b>
51	أ. أهمية المؤسسات غير الحكومية بقطاع غزة وتقسيمات عملها:
53	ب. مجالات عمل المؤسسات غير الحكومية في محافظات غزة:
54	ج. تصنيف وتعداد المؤسسات غير الحكومية:
55	د. الخدمات التي تقدمها المؤسسات غير الحكومية:
57	<b>الفصل الثالث الطريقة والإجراءات</b>
58	أولاً: منهج الدراسة:
59	ثانياً: مجتمع الدراسة:
59	ثالثاً: عينة الدراسة:
59	رابعاً: الوصف الإحصائي لأفراد العينة وفق البيانات الأولية:
60	خامساً: أداة الدراسة
62	سادساً: صدق وثبات استبانة
67	<b>الفصل الرابع نتائج الدراسة الميدانية</b>
68	المقدمة:
68	المحك المعتمد في الدراسة:
86	التوصيات:
87	المقترحات:
88	المصادر والمراجع:
94	الملاحق

## فهرس الجداول

الصفحة	اسم الجدول	م
45	تصنيف المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة حسب موقعها الجغرافي - إحصائيات وزارة الداخلية لعام 2012	جدول (1)
46	تصنيف المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة حسب طبيعة نشاطها إحصائيات وزارة الداخلية لعام 2012	جدول (2)
51	توزيع عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية	جدول (3)
54	يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية للمجال الذي تتبع له	جدول (4)
56	يوضح معامل الارتباط بين كل مجال من مجالات الاستبانة مع الدرجة الكلية للاستبانة.	جدول (5)
56	معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ) للاستبانة.	جدول (6)
57	معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية) للاستبانة	جدول (7)
59	يوضح المحك المعتمد في الدراسة	جدول (8)
60	المتوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب لكل مجال من المجالات	جدول (9)
62	يوضح المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية ( <b>Sig.</b> ) والترتيب لكل فقرة من فقرات المجال	جدول (10)
65	يوضح المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية ( <b>Sig.</b> ) والترتيب لكل فقرة من فقرات المجال	جدول (11)
68	نتائج اختبار <b>T</b> للعينتين المستقلتين ( <b>Independent Samples T Test</b> ) بين متوسطات درجات تقديرات أفراد العينة لمدى ممارسة مديرات المؤسسات غير الحكومية للعلاقات الإنسانية في ضوء المعايير الإسلامية تُعزى لمتغير الجنس	جدول (12)
70	نتائج اختبار <b>T</b> للعينتين المستقلتين ( <b>Independent Samples T Test</b> ) بين متوسطات درجات تقديرات أفراد العينة لمدى ممارسة مديرات المؤسسات غير الحكومية للعلاقات الإنسانية في ضوء المعايير الإسلامية تُعزى لمتغير التخصص	جدول (13)
71	نتائج تحليل التباين الأحادي ( <b>One Way ANOVA</b> ) بين متوسطات درجات تقديرات أفراد العينة لمدى ممارسة مديرات المؤسسات غير الحكومية للعلاقات الإنسانية في ضوء المعايير الإسلامية تُعزى لمتغير سنوات الخدمة	جدول (14)

## فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	م
95	قائمة بأسماء المحكمين	ملحق رقم (1)
96	قائمة بأسماء المشاركين في مجموعة البورية	ملحق رقم (2)
97	الاستبانة بصورتها الأولية	ملحق رقم (3)
101	الاستبانة بصورتها النهائية	ملحق رقم (4)

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

- مقدمة:
- مشكلة الدراسة:
- فروض الدراسة:
- أهداف الدراسة:
- أهمية الدراسة:
- حدود الدراسة:
- مصطلحات الدراسة:
- الدراسات السابقة:

## مقدمة:

تعد الإدارة في أساسها عملية إنسانية اجتماعية تتناسق فيها جهود العاملين في المنظمة كأفراد وجماعات لتحقيق الأهداف التي أنشئت المنظمة من أجل تحقيقها متوخين في ذلك أفضل استخدام ممكن للإمكانات المادية والبشرية المتاحة للمنظمة. وفي سبيل تحقيق الأهداف تتفاعل أنماط مختلفة من سلوك الأفراد والجماعات في المنطقة في نسيج متشابك موجه نحو الهدف، يقوم فيه العاملون حسب وظائفهم بأدوار معينة لهم في إطار موقع كل منهم من التنظيم والواجبات الوظيفية المحددة لهم في أنماط من السلوك في العمل. وقد عرفت العملية الإدارية إجرائياً من زوايا مختلفة، لكنها تلتقي جميعاً في أنها موجهة نحو تحقيق أهداف المنطقة.

كذلك اهتم العمل الإداري المعاصر بالعلاقات الإنسانية حيث تعترف مدرسة العلاقات الإنسانية بأهمية الإنسان لأي منظمة انسجاماً مع المعنى الشائع للإدارة بأنها إنجاز الأعمال عن طريق الناس لذلك كان اهتمام روادها منصباً على العاملين وعلاقتهم الشخصية فيما بينهم وعلاقتهم مع مرؤوسيهم وعلى الدوافع والحوافز وديناميكية الجماعة والهمة العالية والمبادرات الفردية وغيرها.

ولاشك في أن العلاقات الإنسانية عامل مهم في العمل الإداري فالقدرة على العمل مع الآخرين بطريقه بناءه من ضمن السمات المهمة التي يجب أن تتميز بها شخصية الإداري لاسيما وهي التي تحظى بتقدير كبير من الآخرين، وهي التي تستطيع أن تلهم الآخرين بأحسن ما لديهم كأفراد وجماعات في تعاون مستمر فعال. هذا مع توافر قدرته على امتداح عملهم بدقة وتوافر اهتمام إنساني كبير بالأفراد وكان لحركة العلاقات الإنسانية تأثير كبير على الإدارة العملية (كلوب، عرابي، 2011: 76).

والعمل الإداري يقوم على توجيه جهد بشري في حدود المؤسسة أيّاً كان طابع العمل الإداري فإنه يركز أساساً على العنصر الإنساني، ويدور حول ما يمارسه هذا العنصر من أنشطه خلال مراحل العملية الإدارية. وعلى هذا النحو قيل إن الإدارة "تنظيم إنساني وليس تنظيمياً آلياً" كما تصور بعض رواد حركة الإدارة العملية.



وإذا كانت الإدارة تعتمد على العنصر البشري داخل المنظمة وما يسوده من علاقات لها طابع إنساني، وإذا كان نجاح الإدارة يتوقف على كفاءة العنصر الإنساني وثقافته فيما يقوم به من أعباء الإدارة فقد أصبح من الطبيعي أن تحظى دراسة العلاقات الإنسانية لأعضاء المنظمة ومدى تأثير هذه العلاقات على أعمال الإدارة المختلفة بعنايه المتخصصين في علم الإدارة. وكان من الطبيعي أيضاً أن يعنى بعض الباحثين والمسؤولين جل عنايتهم بدراسة تحليل البيئة وما يحيط بالعاملين من ظروف اجتماعية واقتصادية يكون لها اثرها في العلاقات التي تنشأ داخل المنظمة وخارجها (منصور، سعد، 1993: 45).

ولقد أكد الإسلام على أهمية العلاقات الإنسانية، وأرسي قواعدها على قيم إنسانية ومبادئ ثابتة وأخلاق فاضله من خلال النصوص القرآنية والاحاديث النبوية الشريفة، التي دعت إلى تقوية هذه العلاقات بين أفراد المجتمع المسلم وحثت على صدق التعامل والرحمة والتعاطف، كما جاء في قوله تعالى: (فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ) (آل عمران: 159).

ومن هذا المنطلق أقام الإسلام علاقات طيبه وعاؤها العدل والمحبة والمساواة والصدق والتفاهل بين الأفراد والجماعات في أوجه نشاطاتهم جميعها. وكل إنسان في مجتمعه يراقب ذاته ويعمل بوجي من ضميره المنبثق من وازع ديني قوي تجاه الآخرين، وان للعلاقات الإنسانية أهمية بالغة في ضوء المعايير الإسلامية الذي ينظر إلى الإنسان على أنه مخلوق له كرامته واحترامه كما جاء في القرآن الكريم في قوله تعالى: (وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَحَمَلْنَاهُمْ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُمْ مِنَ الطَّيِّبَاتِ وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَى كَثِيرٍ مِمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلًا) (الإسراء: 70).

وان العلاقات الإنسانية التي مارسها الرسول صلى الله عليه وسلم في حياته قبل أربعة عشر قرنا لم تكن خاصة بفئه معينه من الأفراد دون غيرهم بل هي علاقات إنسانيه قابله للتطبيق في كل زمان ومع جميع الأفراد، والعلاقات الإنسانية الحسنه التي ترتبط بإدارة الأفراد في المؤسسات والتي تتادي بها الإدارة الحديثة قد مارسها الرسول صلى الله عليه وسلم وطبقها المسلمون اقتداء به منذ فجر الإسلام (الطويرقي، 2002: 53).

وإن العلاقات بين الرئيس والمرؤوس والحاكم والمحكوم تقوم على أساس إنساني فلا تمييز أو استغلال وقد كان ﷺ مثلاً يحتذى به في كل شيء فقال تعالى: (لَقَدْ جَاءَكُمْ رَسُولٌ مِّنْ أَنْفُسِكُمْ عَزِيزٌ عَلَيْهِ مَا عَنِتُّمْ حَرِيصٌ عَلَيْكُمْ بِالْمُؤْمِنِينَ رَءُوفٌ رَّحِيمٌ) (التوبة:128).

ولقد جعل الله ﷻ حسن الخلق ومعاملة الناس بالحسنى سلوكاً يزيد من الصلة والمحبة والترابط والبعد عن كل عمل يؤدي إلى التباغض والتشاجر. وبصور الرسول ﷺ العلاقات الإنسانية الجيدة بين المؤمنين أبلغ تصوير فيقول: "تَرَى الْمُؤْمِنِينَ فِي تَرَاحُمِهِمْ وَتَوَادُّهِمْ وَتَعَاطُفِهِمْ كَمَثَلِ الْجَسَدِ ، إِذَا اشْتَكَى عُضْوٌ تَدَاعَى لَهُ سَائِرُ جَسَدِهِ بِالسَّهْرِ وَالْحُمَى" (البخاري، 2001، ج5: 304).

ولعبت المؤسسات غير الحكومية في فلسطين خلال العقدين الماضيين، دوراً مهماً في توفير الخدمات للمجتمع الفلسطيني في عدة مجالات؛ لتواجه مشكلات الفقر والحصار التي خلفها الاحتلال الإسرائيلي، ولقد نشأت المؤسسات غير الحكومية لمواجهة المشكلات التي عجزت المؤسسات الحكومية عن علاجها، وخاصة في المناطق ذات المشكلات الاجتماعية والاقتصادية المعقدة، حيث تنتشر هذه المؤسسات غير الحكومية في كل شارع وحرارة بالمجتمع المحلي، وبالتالي يسهل عليها التعامل مع مشكلات هذه المناطق بطريقة مباشرة، وسريعة، وعن قرب، وتقديم خدماتها للفئات المحتاجة والمهمشة في المجتمع (شليبي، 2001: 5).

وتعد إدارة المؤسسات غير الحكومية حصيلة العلاقات والاتصالات التي تحكم علاقة المديرين بموظفيها وفق القوانين الموضوعية ومعاييرها الاجتماعية، وتكمن أهمية العلاقات الإنسانية في الحياة العملية في خلق جو نفسي واجتماعي مناسب للعاملين، وتحفيزهم على أداء العمل بصورة جيدة وخاليه من الضبابية. فكما يؤدي إلى ظهور علاقات اجتماعية حميدة وهذا كله يجعل الجميع في جو من الحب والتواصل والثقة المتبادلة (الرويجي، 2005: 34).

كما أن ممارسة المديرين للعلاقات الإنسانية الجيدة داخل المؤسسات غير الحكومية مع العاملين فيها رفع للروح المعنوية السائدة في التنظيم المؤسسي، وإن ارتفاع الروح المعنوية من أهم العوامل التي تساعد على ظهور نتائج إيجابية في العمل، فكلما ارتفعت الروح المعنوية أدت إلى

زيادة في تحسين الأداء، وبالتالي إلى تحقيق الأهداف التي وجدت المؤسسة من أجلها (الخواجا، 2009: 30).

وبناءً على ما سبق فإن العلاقات الإنسانية تلعب دوراً أساسياً في نجاح إدارة المؤسسة فعن طريقها ترفع الحواجز بين المديرات والعاملين ويشعر الجميع بأنهم أسرة واحدة، ومن ثم يشاركون في تحمل المسؤولية، ويعد كل فرد منهم مسئولاً عن مؤسسته، وذلك بتعاون الجميع لتحقيق أهداف المؤسسة وهذا يعتبر قمة النجاح بالنسبة لإدارة المؤسسة.

هذا وقد تطرق عدد من الدراسات للعلاقات الإنسانية في المؤسسات غير الحكومية منها:

**دراسة هريدي (2005):** التي أشارت إلى أن هناك علاقة قوية بين نوع المناخ الذي يسوده العلاقات الإنسانية في المؤسسة وكم العمل الذي ينجزه الموظفين ونوع حصيلة الإنتاج إذا المناخ السائد الذي يشيع فيه الشعور بالدفء والصدقة في العلاقات الإنسانية بين المدير وموظفيه يساعد المدير على تحقيق أهداف المؤسسة كما يساعد على زيادة مستوى دافعية الموظفين ومبادئهم للعمل والمشاركة الإيجابية ولتحقيق المزيد من العمل والإنتاج.

**أما دراسة الغامدي (2008):** فقد أظهرت أن العلاقات الإنسانية تعد أحد الدعامات الأساسية التي يتوقف عليها نجاح الإدارة باعتبارها ميداناً يهدف إلى التكافل بين الأفراد في محيط العمل بالشكل الذي يدفعهم ويحفزهم إلى العمل بإنتاجية كبيرة مع حصولهم على إشباع حاجاتهم الطبيعية والنفسية والاجتماعية.

**وأشارت دراسة المشهراوي (2009):** أشارت إلى أن المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة تعاني من نقص في ممارسة العلاقات الإنسانية بين العاملين ومع المراجعين.

**أما دراسة ماس (2009):** فقد أفادت أن حوالي (10%) من المساعدات الدولية للأراضي الفلسطينية يتم صرفها عبر قنوات المؤسسات غير الحكومية، لذلك تهتم المؤسسات غير الحكومية بوجود علاقات إنسانية بين العاملين على أعلى مستوى، وذلك للتطورات والتغيرات السريعة في بيئة العمل، وتلبية لشروط الممولين، وهذا أدى إلى التركيز على ممارسة العلاقات الإنسانية بين المديرين والعاملين في المؤسسات غير الحكومية.

ومن خلال مقابلة الباحثة مدير شبكة المنظمات غير الحكومية في قطاع: أفاد إلى أنه وبالرغم من تقديم المنظمات غير الحكومية العديد من البرامج التدريبية للكوادر العاملة فيها، إلا أنها لم تستطع الوصول إلى التحسين المناسب في العلاقات الإنسانية لأداء هؤلاء العاملين، والذي ينعكس بالضرورة على تقديمها للخدمات لفئاتها المستهدفة، مما حث الباحثة لإجراء هذه الدراسة.

### مشكلة الدراسة:

نظراً لأهمية العلاقات الإنسانية الجيدة في ممارسة المديرات للعلاقات الإنسانية في المؤسسات غير الحكومية ومدى تأثيرها على العاملين في العمل ودورها الفعال في تحسين مخرجات الأداء عند العاملين بما يضمن جودة العمل المطلوبة. ومع هذه الأهمية إلا أن هناك قصوراً في ممارسة المديرات العلاقات الإنسانية في داخل المؤسسات غير الحكومية مع العاملين وان تعاملهن معهم لا يحظى بالقدر الكافي من الاهتمام مما نتج عن ذلك انعكاسات سيئة تؤثر على أداء العاملين وينعكس سلباً على تحقيق أهداف المؤسسة، وبالتالي تبلورت مشكلة هذه الدراسة والتي تتمثل في الأسئلة التالية:

1. ما درجة ممارسة مديرات المؤسسات غير الحكومية في محافظة غزه للعلاقات الإنسانية في ضوء المعايير الإسلامية من وجهة نظر الجهة الرقابية للمؤسسات الغير حكومية؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديرات المؤسسات غير الحكومية للعلاقات الإنسانية في ضوء المعايير الإسلامية تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، التخصص، سنوات الخدمة)؟
3. ما سبل تفعيل ممارسة مديرات المؤسسات غير الحكومية في محافظة غزه للعلاقات الإنسانية؟

## فروض الدراسة:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديرات المؤسسات غير الحكومية بمحافظة غزة للعلاقات الإنسانية في ضوء المعايير الإسلامية تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديرات المؤسسات غير الحكومية بمحافظة غزة للعلاقات الإنسانية في ضوء المعايير الإسلامية تعزى لمتغير التخصص (علمي، أدبي).
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديرات المؤسسات غير الحكومية بمحافظة غزة للعلاقات الإنسانية في ضوء المعايير الإسلامية تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى أقل من 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

## أهداف الدراسة:

### هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق التالي:

1. الكشف عن درجة ممارسة مديرات المؤسسات غير الحكومية في محافظة غزة للعلاقات الإنسانية في ضوء المعايير الإسلامية.
2. تحديد درجة ممارسة مديرات المؤسسات غير الحكومية في محافظة غزة لدور العلاقات الإنسانية في ضوء المعايير الإسلامية تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، التخصص، سنوات الخدمة).
3. اقتراح سبل تفعيل ممارسة مديرات المؤسسات غير الحكومية في محافظة غزة للعلاقات الإنسانية في ضوء المعايير الإسلامية.

## أهمية الدراسة:

### تكتسب الدراسة أهميتها من خلال النقاط التالية:

1. أهمية العلاقات الإنسانية ودورها في توفير الأجواء المحفزة على العمل في المؤسسات غير الحكومية.
2. أهمية الدور الفاعل للمؤسسات التي تهتم بالمرأة الفلسطينية.
3. من المتوقع أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة الجهات التالية:
  - المديرات: في كيفية التعامل مع العاملين بالعمل
  - القائمون على التخطيط: في إيجاد أساليب جديدة ومبتكرة بمجال العمل الفعال مع العاملين
4. قد تسهم الدراسة في تطوير المؤسسات يغر الحكومية من خلال تحسين العلاقات الإنسانية.
5. حاجة البيئة الفلسطينية لمثل هذا النوع من الدراسات.

## حدود الدراسة:

### تمثلت حدود الدراسة في التالي:

- **حد الموضوع:** اقتصرت الدراسة على تحديد درجة ممارسة مديرات المؤسسات غير الحكومية للعلاقات الإنسانية في ضوء المعايير الإسلامية، وسبل تفعيلها من خلال المجال المهني، والمجال الاجتماعي.
- **الحد البشري:** اقتصرت الدراسة على مديرات المؤسسات غير الحكومية التي تهتم بالمرأة والطفل.
- **الحد المؤسسي:** المؤسسات غير الحكومية في محافظة غزة.
- **الحد المكاني:** محافظة غزة.
- **الحد الزمني:** تم إجراء الدراسة في عام 2015 حتى مارس 2016.

## مصطلحات الدراسة:

### استخدمت الباحثة المصطلحات الآتية:

1. **العلاقات الإنسانية:** عرفت بأنها أسلوب تسلكه مديرات المؤسسة في تعامله مع من حوله لكي يحقق أهداف مؤسسته مع مراعاة تحقيق أهداف العاملين معهم وتوفير حاجاتهم الاقتصادية والاجتماعية والنفسية لكي يعملون بفاعلية أكبر (حسن، 2003: 35).

2. **المعايير الإسلامية:** هي مجموعة الشروط والأحكام المضبوطة علمياً التي تستخدم كقاعدة أو أساس للمقارنة والحكم على القيمة النوعية أو الكمية بهدف تعزيز مواطن القوة لتعزيزها وتشخيص مواطن الضعف لعلاجها (حلس، 2004: 11).

3. **العلاقات الإنسانية في المعايير الإسلامية:** هي العلاقات التي تقوم على المعاملة الطيبة وتستند على الفضائل الأخلاقية والقيم الإنسانية السوية، وتستمد مبادئها من تعاليم الإسلام، بحيث تجافي التضليل والخداع بكافة أساليبه الظاهرة، وتقوم على التبصير والإقناع (المنصور، 2013: 14).

4. **المؤسسات غير الحكومية:** هي مجموعات طوعية لا تستهدف الربح ينظمها مواطنون على أساس محلي أو قطري أو دولي. ويتمحور عملها حول مهام معينة ويقودها أشخاص ذوو اهتمامات مشتركة وهي تؤدي طائفة متنوعة من الخدمات والوظائف الإنسانية، وتطلع الحكومات على شواغل المواطنين، وترصد السياسات وتشجع المشاركة السياسية على المستوى المجتمعي. وهي توفر التحليلات والخبرات وتعمل بمثابة آليات للإنذار المبكر، فضلاً عن مساعدتها في رصد وتنفيذ الاتفاقات الدولية. ويتمحور عمل بعض هذه المنظمات حول مسائل محددة من قبيل حقوق الإنسان أو البيئة أو الصحة (شبكة المنظمات الأهلية، 2011: 79).

**المديرات:** هن المسئولات عن سير العمل وفق استراتيجية إدارية حديثة تتسم بالجودة والكفاءة وهن قادرات على مواكبة التطورات المعرفية في مجال العمل المؤسساتي غير الحكومي (بارود، 2002: 15).

التعريف الإجرائي لدرجة ممارسة المديرات للعلاقات الإنسانية في المؤسسات غير الحكومية في محافظات غزة: هي الدرجة التي تم الحصول عليها من خلال استجابة أفراد العينة على الاستبانة التي تم إعدادها لتقييم درجة ممارسة مديرات المؤسسات غير الحكومية في محافظات غزة للعلاقات الإنسانية في ضوء المعايير الإسلامية.

محافظات قطاع غزة: هي المنطقة الجنوبية من السهل الساحلي الواقع عبر البحر الأبيض المتوسط وتبلغ مساحة (365) كيلو متر مربع، ومع قيام السلطة الفلسطينية تم تقسيم قطاع غزة إدارياً إلى خمسة محافظات هي محافظة الشمال، محافظة غزة، محافظة الوسطى، محافظة خانينوس، محافظة رفح (وزارة التخطيط والتعاون الدولي الفلسطيني، 2011).

### الدراسات السابقة:

بعد اطلاع الباحثة على العديد من الدراسات السابقة في مجال البحث، قامت برصد مجموعه من الدراسات القريبة من موضوع الدراسة، وقد تم ترتيبها من الأحدث إلى الأقدم على النحو التالي:

### أولاً: الدراسات العربية:

1. دراسة الفليت (2012) بعنوان: 'درجة ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في محافظات غزة وسبل تفعيلها'.

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في محافظات غزة، والكشف عن اثر كل من (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، التخصص العلمي) في متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للعلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلميهم، كما هدفت الدراسة إلى تحديد سبل تفعيل العلاقات الإنسانية بين الإدارة المدرسية ومعلمي المرحلة الثانوية في محافظات غزة.

واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقامت بتصميم استبانة تضمنت (54) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي) المجال الخلفي، والمجال المهني، والمجال الاجتماعي، والمجال



النفسي) بالإضافة إلى سؤال مفتوح موجه إلى أفراد العينة لتحديد سبل تفعيل العلاقات الإنسانية بين الإدارة المدرسية ومعلمي المرحلة الثانوية في محافظات غزة. وتكون مجتمع الدراسة من معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية بمحافظات غزة للعام الدراسي 2011-2012 م والبالغ عددهم (5303) معلما ومعلمه، وتكونت عينة الدراسة الميدانية من (530) معلما ومعلمه بواقع (10%) من المجموع الكلي للمجتمع الأصلي.

### ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. الدرجة الكلية لممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في محافظات غزة كانت (77.18%)، فقد حصل المجال الخلفي على المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (79.30%) وحصل المجال الاجتماعي على المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (78.46%) وحصل المجال المهني على المرتبة الثالثة بوزن نسبي قدره (76.78%) وحصل المجال النفسي على المرتبة الرابعة بوزن نسبي قدره (74.19%).

2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلميهم تعزى لمتغير النوع (ذكر، أنثى) وكانت الفروق لصالح الذكور.

3. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلميهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير، فما فوق) ومتغير سنوات الخدمة ومتغير التخصص العلمي (العلوم الإنسانية، العلوم التطبيقية) وذلك في جميع مجالات الاستبانة.

### وكان من أهم توصيات الدراسة:

1. يجب اعتماد ممارسة العلاقات الإنسانية في المدارس لتحقيق النجاح في حسن التعامل الأخلاقي مع المعلمين.

2. إيجاد طرق جديدة ومبتكرة لا تختلف التعاليم الإسلامية في سبل تفعيل العلاقات الإنسانية بين الإدارة المدرسية والمعلمين.

3. ضرورة عقد لقاءات توعوية مع الإدارة المدرسية لتشجيع العمل الإنساني داخل المدرسة من قبل الإدارة المدرسية.

2. دراسة قشطه (2009) بعنوان: "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لنمط القيادة التربوية في ضوء المعايير الإسلامية من وجهة نظر المعلمين وسبل تفعيلها (دراسة تفويمية).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم الممارسات التربوية لمدرء المدارس الثانوية في ضوء المعايير الإسلامية والتي يجب على مدرء المدارس الالتزام بهذه الممارسات من وجهة نظر المعلمين. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة وتم تطبيق الاستبانة على مجتمع الدراسة البالغ (3416) معلم ومعلمة، منهم (1639) معلماً، و (1777) معلمة. و المتمثل في عينة الدراسة كعينة قصدية في مدارس مديرية رفح وعددهم (515) معلم ومعلمة. وكان من نتائج الدراسة ما يلي:

1. بلغ تقييم المعلمين لممارسة مدرء المدارس الثانوية للقيادة التربوية في ضوء المعايير الإسلامية (% 79.58، 79.81) وهي نسبة جيدة جداً.

2. وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس) ذكر، أنثى (ولقد كانت الفروق لصالح الإناث، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإناث (167.600)، بينما بلغ المتوسط الحسابي للذكور (159.355).

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة بين متوسطات درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لنمط القيادة التربوية في ضوء المعايير الإسلامية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير التخصص (علوم إنسانية، علمي)، فكانت عند تخصص العلوم الإنسانية 163.103، وعند تخصص العلوم 163.778، ومستوى الدلالة هنا غير دالة إحصائياً.

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين متوسطات درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لنمط القيادة التربوية في ضوء المعايير الإسلامية من

وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخدمة(أقل من 5 سنوات، من 5 من 10 سنوات، 10سنوات، أكثر).

ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة:

1. التزام مدرء المدارس بالممارسات التربوية مع المعلمين للحصول على نجاح في العملية التربوية.

2. إيجاد سبل مبتكرة لتفعيل الممارسات التربوية داخل المدارس.

3. مكافأة المدرء الممارسين لنمط القيادة التربوية على حسب سنوات الخدمة.

3. دراسة سيار (2007) بعنوان: "مستوى ممارسة مديري ومديرات المدارس الابتدائية لمهارات العلاقات الإنسانية في مملكة البحرين من وجهة نظر المديرين والمساعدين والمعلمين وأساليب تنميتها".

هدفت الدراسة معرفة مستوى ممارسة مديري ومديرات المدارس الابتدائية لمهارات العلاقات الإنسانية في مملكة البحرين من وجهة نظر المديرين والمساعدين والمعلمين وأساليب تنميتها، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة من أدوات البحث وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين والمساعدين ذكور وإناث، والمعلمين (ذكور وإناث) في المدارس الابتدائية، والبالغ عددهم (111) مديراً مساعداً ومديرة مساعدة، و (4408) معلمين ومعلمات، واستخدم معامل الارتباط بيرسون لتوصل إلى النتائج الآتية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المديرين والمساعدين والمديرات المساعدات فيما يتعلق بمستوى ممارستهم لمهارات العلاقات الإنسانية.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين والمعلمات فيما يتعلق بمستوى ممارسة مديري المدارس الابتدائية لمهارات العلاقات الإنسانية.

3. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين والمديرين  
المساعدين فيما يتعلق بمستوى ممارسة مديري المدارس الابتدائية لمهارات العلاقات  
الإنسانية، وقد كانت الفروق لصالح المعلمين.

#### توصيات الدراسة:

1. استخدام أساليب مبتكرة في ممارسة العلاقات الإنسانية داخل المدارس.
2. حاجة وضرورة تطبيق العلاقات الإنسانية أكثر أهمية من تطبيق التعليم داخل المدرس  
الابتدائية.
3. عقد ورش عمل ودورات تأهيلية للمعلمين في أساليب ممارسة العلاقات الإنسانية مع  
الطلاب داخل المدارس.
4. دراسة الخوتاني (2003) بعنوان: "المفهوم الإسلامي للعلاقات الإنسانية في الإدارة  
التربوية".

**هدفت الدراسة إلى توضيح مفهوم العلاقات الإنسانية في الإدارة، والأسس التي تقوم عليها هذه  
العلاقات والمبادئ المنظمة لها وأهدافها، والإسهام في مسيرة تأصيل دراسة العلاقات الإنسانية  
في الإدارة التربوية من منطلق إسلامي، بالإضافة إلى جذب اهتمام الباحثين المسلمين في الإدارة  
بشكل عام، وفي الإدارة التربوية بشكل خاص نحو التوجهات القرآنية والنبوية والممارسات  
الإدارية في عصر الرسول صلى الله عليه وسلم وخلفائه الراشدين من بعده.**

اعتمد الباحث في دراسته على المنهج التاريخي، باستنباط بعض المبادئ المتعلقة بتلك العلاقات  
الإنسانية من السيرة النبوية، ومن ثم تحليلها واستنباط المبادئ منها.

5. دراسة الطويرقي (2002) بعنوان: "العلاقات الإنسانية في السيرة النبوية وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية".

هدفت الدراسة إلى استنباط بعض المبادئ المتعلقة بالعلاقات الإنسانية من السيرة النبوية، وتحديد الكيفية التي يمكن أن تطبق بها هذه العلاقات الإنسانية في مجال الإدارة المدرسية وتوضيح أهمية العلاقات الإنسانية المستتبطة في تأسيس علاقات إنسانية سليمة في الإدارة المدرسية. استخدمت الباحثة المنهج التاريخي حيث تتبعت الباحثة وقائع وأحداث من السيرة النبوية ثم تحليلها من أجل فهم الحاضر والاستفادة منها في إمكانية التخطيط للمستقبل من خلال المنهج القصصي التاريخي، وكان من أهم النتائج التي خرجت بها الدراسة:

1. إن السيرة النبوية معين لا ينضب ويمكن الاستفادة منها في استخلاص مبادئ وقيم في مختلف المجالات وخاصة في مجالات التربية والتعليم.

2. إن المبادئ التي مارسها الرسول صلى الله عليه وسلم في حياته قبل أربعة عشر قرناً لم تكن خاصة بفئة معينة من الأفراد دون غيرهم، بل هي مبادئ قابلة للتطبيق في كل زمان ومع جميع الأفراد.

3. إن المبادئ الحسنة التي ترتبط بإدارة الأفراد في المؤسسات والتي تتادي بها الإدارات الحديثة قد مارسها الرسول ﷺ وطبقها المسلمون اقتداءً به منذ فجر الإسلام.

6. دراسة الغامدي (2000) بعنوان: "العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي مضامينها وتطبيقاتها التربوية".

استعرض الباحث في هذه الدراسة مفاهيم العلاقات الإنسانية وخصائص العلاقات الإنسانية في الإسلام منها: أنها ربانية وشاملة ومتوازنة وواقعية، وبين مغزاها التربوي. ثم تحدث عن العلاقات الإنسانية الإسلامية وانعكاساتها في حقل الإدارة العامة، وفي المؤسسات التربوية، وبين دور المساواة والعدل والأمانة والتعاون والعفو والتسامح والشورى في مثل هذه العلاقات، كما أنه تحدث عن العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الغربي، وتناول بالتحليل والمقارنة حاجات الإنسان وخصائص القائد الإداري وصفاته وعلاقاته مع العاملين والمتعلمين معه في ظل الإسلام والفكر الإداري الغربي.

7. دراسة أمان (1999) بعنوان: "مدى ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية ودورها في تنميتها في المرحلة الابتدائية".

حاولت الباحثة في هذه الدراسة استعراض مدى ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية والدور الذي تقوم به تلك الإدارة في تنمية العلاقات الإنسانية بها، وتناولت الباحثة في الجزء النظري لهذه الدراسة المفهوم العام للعلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي والغربي كما تناولت نشأة العلاقات الإنسانية منذ ظهور الإسلام حتى الوقت الحاضر.

8. دراسة الصيرفي (1996) بعنوان: "العلاقات الإنسانية الممارسة في جامعة أم القرى بمكة المكرمة قسم الطالبات".

تناولت هذه الدراسة العلاقات الإنسانية الممارسة في إدارة الجامعة بقسم الطالبات، ومدى تطبيق تلك الإدارة للعلاقات الإنسانية بصورة سليمة، وأثر هذه العلاقات في تحسين أوضاع العاملات بالإدارات المختلفة في الجامعة، واستعرضت الباحثة أسس العلاقات الإنسانية في الإدارة التربوية والإسلامية، وبعض مبادئ المفهوم الإسلامي للعلاقات الإنسانية في الإدارة الإسلامية، وكما تناولت الباحثة مفهوم العلاقات والإطار الفلسفي للعلاقات الإنسانية؛ حيث ذكرت الحافز والاختلافات الفردية والمصلحة المشتركة والكرامة الإنسانية.

## ثانيا: الدراسات الأجنبية:

1. دراسة داير Dyer، (2002) بعنوان: "العلاقات الإنسانية Relational leadership". هدفت الدراسة إلى النظر في مدى ممارسة القيادة التي تبني على مفهوم العلاقات الإنسانية مع الآخرين، حيث تطرقت هذه الدراسة إلى ستة مفاهيم حول تطوير القيادة والتي قام بتطويرها مركز القيادة الإبداعية في غرينسور وكارولينا الشمالية وهي: الموظفون الرواد وإدارة المصاعب والتعامل مع التغيرات التي تحصل مع الآخرين، وفعالية التعامل مع المشاكل العملية لدى الموظفين والأكفاء المكتسب والعمل الجماعي واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبانة المكونة من (40) فقرة التي استخدمها على الموظفين والبالغ عددهم (167) موزعه على عينة الدراسة المكونة من (169) موظف وموظفة بواقع (20%) من المجموع الكلي

للمجتمع الأصلي واستخدم الباحث معاملات الارتباط للتأكد من صدق وثبات الدراسة وتوصل إلى النتائج الآتية:

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات أفراد العينة لصالح سلوك القائد في العمل بدرجة (5.46%)

2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات أفراد العينة لصالح القائد الذي يدعم العمل الجماعي والمشاركة والتعاون بنسبة (87.5%)

3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات أفراد العينة في تعامل القائد مع المواقف بنسبة (53.6%)

وكان من أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة:

1. التأكيد على أن يكون القائد ملماً بمفهوم العلاقات الإنسانية كسلوك يتبناه داخل العمل
2. على القائد أن يدعم العمل الجماعي بالمشاركة والمشاورة والتعاون
3. على القائد أن يتعامل مع المصائب والمشاكل بذكاء وحكمه
4. على القائد أن يهتم كثيراً في البحث عن كل ما هو جديد في العلاقات الإنسانية ليبقى على اتصال مع عمليات التجديد والتطوير.

2. دراسة واجري مور (MOOR.1997): بعنوان "طبيعة العلاقات الإنسانية للطاقم التعليمي في المدارس الابتدائية في إيرلندا، **Staff Relation in Irish primary schools**."

هدفت الدراسة إلى توضيح طبيعة العلاقات الإنسانية ومدى ممارستها في المدارس الابتدائية الأيرلندية حيث تكونت عينة البحث من (342) معلماً ومعلمة في مدارس إيرلندا الابتدائية، مستخدم المنهج الوصفي التحليلي والأداة المستخدمة هي الاستبانة مكونة من (34) فقرة التي استخدمها على المعلمين والبالغ عددهم (767) موزعه على عينة الدراسة المكونة من (342) معلم ومعلمة بواقع (20%) من المجموع الكلي للمجتمع الأصلي واستخدم الباحث معاملات الارتباط للتأكد من صدق وثبات الدراسة وتوصل إلى أهم النتائج الآتية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات أفراد العينة بطبيعة العلاقات الإنسانية في المدارس بنسبة (46.78%)

2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات أفراد العينة بتعامل الطاقم التعليمي بالعلاقات الإنسانية مع الطلاب في المدارس الابتدائية تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي بنسبة (89.7%).

ومن أهم التوصيات التي جاءت بها الدراسة:

1. أن نوعية الاتصالات هي عامل مهم في تحديد طبيعة نوعية العلاقات الإنسانية في المدارس.

2. أن معظم المعلمين في مدارس إيرلندا الابتدائية يشعرون بوجود علاقات إنسانية جديدة أثناء ممارستهم للعمل الأمر الذي أدى إلى انتمائهم للعمل وارتفاع مستوى أدائهم.

3. دراسة **Montgomery (1991)** بعنوان: "الأساليب القيادية لدى مديرات المدارس المتوسطة".

هدفت تعرف الأساليب القيادية لدى مديرات المدارس المتوسطة وعلاقتها بعدد من المتغيرات، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، والاستبانة من أدوات الدراسة المكونة من (25) فقرة التي حاولت الدراسة الإجابة عن أسئلة تتعلق بالأسلوب الأمثل من الممارسات الإدارية الذي تفضله المديرات، وعن أثر متغيرات ساعات العمل الأسبوعية وسنوات الخبرة على استخدام أساليب إدارية معينة، موزعه على عينة الدراسة المكونة من (146) من المعلمين والمعلمات بواقع (20%) من المجموع الكلي للمجتمع الأصلي واستخدم الباحث معاملات الارتباط للتأكد من صدق وثبات الدراسة، وتوصل إلى النتائج الآتية:

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات أفراد العينة بمستوى عال بين الأساليب الإدارية والممارسات العملية التي تمارسها مديرات المدارس المتوسطة بنسبة (75.6%).



2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات أفراد العينة بنسبة تعامل المديرات بالعلاقات الإنسانية في المؤسسات التربوية زادت نسبة نجاح وفعالية المؤسسة (71.54%).

### ومن أهم التوصيات في الدراسة:

1. استخدام أساليب قيادية مبتكرة جديدة لممارستها داخل المدارس.
2. تفاعل مديرات المدارس مع المعلمين من الناحية الإنسانية قبل التعامل معهم من الناحية الإدارية.
3. متابعة المديرات الطاقم التدريسي بالأساليب القيادية الإنسانية في العمل يؤدي إلى نجاح عملية التدريس.

## ثالثا التعقيب على الدراسات السابقة:

أكدت الدراسات السابقة على مجموعه من النتائج أهمها:

- ضرورة تعزيز العلاقات الإنسانية في المناخ الوظيفي.
- إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية مما يزيد من رفع الروح المعنوية لديهم.
- أهمية تعزيز العلاقات الإنسانية من خلال الأنشطة والتفاعلات والعلاقات الاجتماعية.
- توفير حوافز معنوية للتميز في العمل
- إشاعة العمل بروح الفريق الواحد.

## أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة:

1. من حيث موضوع الدراسة: تناولت بعض الدراسات العلاقات الإنسانية في المؤسسات مثل دراسة (الخوتاني، 2003) ودراسة (الفليت، 2012) ودراسة (سيار، 2007) ودراسة (dyer.2002) ودراسة (moor)، 1997 في حين تناولت عدد من الدراسات الأخرى قضايا مختلفة التركيز على العلاقات الإنسانية في الإسلام مثل دراسة (الطويرقي، 2002) ودراسة (الغامدي، 2000) ودراسة (قشطة، 2009) ودراسة (توفيق، 2008).
2. من حيث منهج الدراسة: معظم الدراسات السابقة فيما بينها في استخدام المنهج الوصفي لملائمته لهدف الدراسة مثل دراسة (الفليت، 2012) ودراسة (توفيق، 2008) ودراسة (سيار، 2007) ودراسة (dyer.2002) ودراسة (moor)، 1997 ودراسة (Montgomery، 1991).
- واختلفت مع دراسة (الطويرقي، 2002) ودراسة (الخوتاني، 2003) ودراسة (أحمد، 2000) التي استخدمت المنهج التاريخي.
3. من حيث أداة الدراسة: استخدمت جميع الدراسات السابقة الاستبانة كأداة للدراسة.

4. من حيث مجتمع الدراسة وعينة الدراسة: اتفقت دراسة (سيار، 2007) ودراسة (Montgomery، 1991) في استخدام مجتمع الدراسة بأخذ مجموعه من الآراء حول العلاقات الإنسانية من معلمين وعاملين و مدراء حول ممارسة المديرات للعلاقات الإنسانية داخل المؤسسات، واتفقت جميع الدراسات السابقة في عينة الدراسة على المعلمين والعاملين بالمؤسسة التربوية والهيئة التدريسية .

5. من حيث متغيرات الدراسة: اختلفت الدراسات السابقة فيما بينها كذلك في متغيرات الدراسة، فمثلا تناولت دراسة (الخوتاني، 2003) ودراسة (قشطة، 2003) ودراسة (الفليت، 2012) الجنس والمؤهل العلمي والتخصص بينما تناولت دراسة (سيار، 2007) ودراسة متغيرات المؤهل العلمي وسنوات الخدمة واختلفت دراسة (DYER، 2002) في استخدام متغير التعامل مع المشاكل ومتغير الكفاءة في العمل واختلفت دراسة (MONTGOMERY، 1991) في استخدام متغير ساعات العمل الأسبوعية وسنوات الخبرة.

#### أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

1. تحديد بعض المفاهيم والمصطلحات الواردة في الدراسة.
2. وكذلك اختيار عينة الدراسة وتحديدها.
3. وكذلك اختيار منهج الدراسة
4. بالإضافة إلى اختيار المعالجات الإحصائية المناسبة.

#### أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

1. العينة المستخدمة تم تطبيقها في المؤسسات غير الحكومية من وجهة نظر العاملين.
2. استخدمت هذه الدراسة المنهج البنائي مما يميزها عن غيرها من الدراسات.
3. استخدمت المجموعة البؤرية كأداة ثانية إلى جانب الاستبانة.

# الفصل الثاني

## الإطار النظري

أولاً: العلاقات الإنسانية وتشمل:

- مفهوم العلاقات الإنسانية
- العلاقات الإنسانية في الإسلام
- العلاقات الإنسانية في العمل الإداري
- أهمية العلاقات الإنسانية في العمل الإداري
- أهداف العلاقات الإنسانية في العمل الإداري
- المبادئ التي تقوم عليها العلاقات الإنسانية في العمل الإداري في ضوء المعايير الإسلامية
- الآثار الإيجابية للعلاقات الإنسانية على العمل الإداري

ثانياً: المؤسسات غير الحكومية وتتضمن:

- تعريف المؤسسات غير الحكومية:
- أهمية المؤسسات غير الحكومية.
- مجالات عمل المؤسسات غير الحكومية في محافظات غزة
- تصنيف المؤسسات غير الحكومية
- الخدمات التي تقدمها المؤسسات غير الحكومية

## أولاً: العلاقات الإنسانية

تُعد العلاقات الإنسانية من الكلمات المفهومة والمستخدمة منذ وجود الإنسانية على وجه الأرض ومع ذلك ارتبط مفهومها عند كثير من الناس بعدة مفاهيم غير صحيحة، وغاب المعنى الاصطلاحي عن أذهان الكثير منهم، فالبعض يعتبر أن العلاقات الإنسانية هي العلاقات الشخصية والمعاملة اللينة، أو هي التصرف بالبديهة، وقد خلط الكثيرون بين العلاقات الشخصية التي تقوم على الصداقة والمودة ولكن العلاقات الإنسانية لا تعني العلاقات الشخصية والنوايا الحسنة والمعاملة اللينة على حساب العمل ولكنها علاقات العمل بين الأفراد والتي تتسم بالموضوعية مع الحفاظ على تحقيق الغايات والأهداف ومراعاة ظروف العمل وحاجات هؤلاء الأفراد وهناك فرقٌ شاسع بين العالقتين ففي الوقت الذي تتسم فيه العلاقات الإنسانية بالموضوعية تتسم العلاقات الشخصية بالصداقة والمودة (أمان، 2009: 32).

كما حرص الإسلام على ضرورة معاملة الناس بعضهم بعضاً بالحسنى واللين فالإسلام حفظ للإنسان حقوقه وكرامته، بغض النظر عن حسبه ونسبه وجنسه ولونه ومكانته الاجتماعية.

تقوم العلاقات بين "الرئيس والمرؤوس والحاكم والمحكوم على أساس إنساني، فلا تمييز أو استغلال، ولا تجبر أو استعلاء. وقد كان النبي ﷺ مثلاً يحتذى به في كل شيء، قال تعالى: (لَقَدْ جَاءَكُمْ رَسُولٌ مِنْ أَنْفُسِكُمْ عَزِيزٌ عَلَيْهِ مَا عَنِتُّمْ حَرِيصٌ عَلَيْكَ بِالْمُؤْمِنِينَ رَؤُوفٌ رَحِيمٌ) (التوبة: 128).

## مفهوم العلاقات الإنسانية:

ولقد وردت عدة تعاريف للعلاقات الإنسانية كان منها "تعريف العلاقات الإنسانية من وجهة نظر إدارة المؤسسات، المجال الذي بدأت دراستها فيه بشكل علمي. وتعني من وجهة نظرهم "إدماج الأفراد في الأعمال الموكلة إليهم بالشكل الذي يدفعهم إلى العمل متعاونين وبأعلى درجة من الإنتاجية مع إشباع حاجاتهم المادية والنفسية" (المنصور، 2003: 7).

في حين عرفت العلاقات الإنسانية من وجهة نظر العمل الإداري في المؤسسات بأنها " السلوك الإداري الذي يقوم على تقدير كل فرد وتقدير مواهبه وإمكانياته واحتياجاته، واعتباره قيمة عليا

في حد ذاته، والذي يقوم على الاحترام المتبادل بين المدير والعاملين معه" (هويدي، 2007: 176).

كما عرفت العلاقات الإنسانية بأنها "علاقات ودية يجب أن تسود بين العاملين، وتشعرهم بأنهم أسرة واحدة، يسعون إلى هدف واحد في جو من الاحترام التقدير المتبادل" (جبر، 2002: 145).

**ومن خلال استعراض التعريفات السابقة للعلاقات الإنسانية يتضح التالي:**

- إن مفهوم العلاقات الإنسانية يشير إلى تعامل الناس فيما بينهم في جميع المجالات والميادين الثقافية والاقتصادية والاجتماعية.
- لا تكون العلاقات الإنسانية إلا بين طرفين يتمتعان بالإنسانية، ولهذا لا يمكن أن نعتبر علاقة الإنسان بخالقه علاقة إنسانية لأن الله سبحانه وتعالى منزه عن صفات البشر ولا يمكن القول بأن علاقة الإنسان بالحيوان علاقة إنسانية.
- تبدأ بالفرد وتعترف أن لكل فرد ميولاً واتجاهات ومطالب مادية ونفسية واجتماعية، كما إنه يكون التنظيمات الإنسانية بانضمامه إلى أفراد آخرين؛ ومن مجموع الأفراد يتكون البناء وبالعلاقات الإنسانية يمكن ربط الأفراد بعضهم ببعض لكي يكون هذا البناء متماسكاً ويحتفظ بتماسكه.
- ضرورة العلاقات الإنسانية لتحقيق نوع الحياة الإنسانية المرغوب فيها وضمان استمرارها. وإن عدم توافق الأفراد في أي مؤسسة يرجع في كثير من الأحيان إلى اضطراب تلك العلاقات بينهم.
- تسعى العلاقات الإنسانية من خلال التعاون والاحترام المتبادل إلى تحقيق احتياجات العاملين وتحقيق أهداف العمل
- لا تعني العلاقات الشخصية أو النوايا الحسنة أو المجاملة على حساب العمل بل هي علاقات العمل التي تتسم بالموضوعية لتحقيق أهداف علاقات العمل التي تسعى المؤسسة إلى بلوغها، وهي:

1. تحقيق التعاون بين أفراد المجموعة لإنجاز الأعمال بشكل أفضل.
2. إشباع حاجات الأفراد النفسية والاجتماعية والاقتصادية.
3. التوفيق بين حاجات الأفراد وبين تحقيق أهداف المجموعة أو المؤسسة

### العلاقات الإنسانية في الإسلام:

اشتمل التشريع الإسلامي على نظام شامل ينظم جوانب حياة الإنسان كلها، فلم يقتصر في تشريعه على جانب العبادات، من صلاة وصوم وزكاة وحج فقط؛ بل نظم كافة أنواع العلاقات الإنسانية في جميع الحالات فيما يتعلق بعلاقة الفرد بالفرد، والفرد بالمجتمع وعلاقة الحاكم بأفراد الشعب، وعلاقة الدولة بالدول الأخرى في السلم والحرب وعلاقة الجميع بالله رب العالمين، ولم يترك الإسلام علاقة من تلك العلاقات إلا ونظمها لاستمرارها راقية سامية تنظيماً دقيقاً فاق فيه جميع النظم الوضعية والمبادئ الإنسانية التي وضعها الإنسان في ظل العدل، والمساواة بعيداً عن الأحساب والأنساب (السواح، 2005: 3).

ما أكد ديننا الإسلامي على أهمية العلاقات الإنسانية بين الأفراد ولما تحدثه من رفع للروح المعنوية للأفراد وزيادة الإنتاج. وكان للإسلام الفضل في إرساء مبدأ العلاقات الإنسانية: قال الله تعالى: **(وَقُلْ لِعِبَادِي يَقُولُوا الَّتِي هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ الشَّيْطَانَ يَنْزِعُ بَيْنَهُمْ)** (الإسراء: 53)، وقوله تعالى: **(وَقُولُوا لِلنَّاسِ حُسْنًا)** (البقرة: 83)، وقوله تعالى: **(وَإِنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ)** (القلم: 4).

والأخلاق الإسلامية تجمع بين كثير من الصفات كالصبر والحلم، وسعة الصدر والقول الطيب والمعاملة الطيبة والأمانة وتحمل المسؤولية وهذه الصفات التي جمعها الله في رسوله محمد صلى الله عليه وسلم فتحت له الطريق بإذن الله كي يصل إلى قلوب عشيرته وأهله ويهديهم إلى الحق بعد ما كانوا يعبدون غير الله. ويتضح ذلك في العديد من الآيات الكريمة والأحاديث الشريفة التي تدعو لتقوية العلاقات الإنسانية بين المسلمين مع بعضهم البعض على اختلاف أنواعهم وأشكالهم ومناطقهم بصرف النظر عن البيئة التي ينتمون إليها، أو مستواهم الاقتصادي والاجتماعي.

ومن هنا يمكن القول بأن العلاقات الإنسانية في الإسلام هي (الغامدي، 2004: 115):

• تلك العلاقات القائمة بين أفراد المجتمع المسلم على المنهج الإلهي المتضمن للكتاب والسنة، وتشمل جوانب الحياة الدينية والثقافية والاجتماعية والنفسية والأسرية مبنية على أساس من الصدق والصراحة والوضوح الذي يظهر مدى التكامل في البناء الإسلامي ويعكس مدى التلاحم والترابط فيما بين المسلمين فيؤدي للتطور في كافة المجالات ويحقق أفضل النتائج.

• أن الإسلام نظم تلك العلاقات في ظل العدل والمساواة بغض النظر عن الأحساب والأنساب فالكل في نظر الإسلام متساوون في الحقوق والواجبات.

ويتجلى اهتمام الإسلام بالعلاقات الإنسانية فيما يلي:

1. من خلال قوله تعالى: (فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ) (آل عمران: 195).

فالشورى أمر بها الإسلام، وكان الرسول صلى الله عليه وسلم يستشير أصحابه في كثير من الأمور فقد روى أبو هريرة رضي الله عنه أنه قال: لم يكن أحدٌ أكثر شورى لأصحابه من رسول الله ﷺ لأن إشرارك المرؤوسين بالشورى وأخذ رأيهم يرفع معنوياتهم.

2. ركز الإسلام على جانب يعد من أهم جوانب التنظيم والإدارة وهي الأخلاق العامة وفن معاملة الغير، قال الله تعالى: (وَخُفِّضْ جَنَاحَكَ لِمَنِ اتَّبَعَكَ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ) (الشعراء: 215).

بيّن الإسلام أن استخدام العنف والكلمة القاسية تنفر القلوب وتباعد بينها، وتجعل العلاقات متوترة وأوضح أن الرفق واللين والكلمة الطيبة أسرع وصولاً إلى القلب وقبولاً لها، قال تعالى: (فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لَنْتُمْ لَهُمْ لَوْ كُنْتُمْ فَظًا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَنْفَضُوا مِنْ حَوْلِكُمْ) (آل عمران: 159).

**العلاقات الإنسانية في العمل الإداري:**

أن العلاقات الإنسانية في العمل ليست مجرد كلمات طيبة أو ابتسامات توزعها المديرات على مرؤوسيه، ولكنها بالإضافة إلى ذلك تفهم عميق لقدرات الأفراد وتقدير طاقاتهم، ومراعاة ظروفهم وتلبية حاجاتهم واستثمار كل هذه الجوانب لحفزهم على العمل كمجموعة مترابطة لتحقيق



الأهداف العملية في جو من التفاهم .ولما كانت العلاقات الإنسانية التي تسود العمل لها آثارها العميقة في نفوس العاملين، وبناء على ما تقدم يمكن القول بأن العلاقات الإنسانية في العمل يمكن أن تحقق الأمور التالية:

1. خلق الجو النفسي والاجتماعي المناسب داخل المؤسسة.
2. زيادة ورفع الوعي العام للعاملين والعمل جماعياً على حل مشاكل المؤسسة.
3. الارتقاء بمستوى الكفاية الإنتاجية من خلال تنمية التعاون الاختياري بين العاملين وتوفير مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات.
4. تدعيم وإيجاد روح الود والتفاهم بين العاملين بعضهم ببعض.
5. تنمية المسؤولية المتبادلة بين المؤسسة والعاملين فيها لتحقيق نتائج إيجابية.
6. حل المشكلات التي تواجه العاملين في المؤسسة في جو من التفاهم.
7. إشباع حاجات العاملين النفسية الأساسية .حيث إن العاملين لهم حاجات نفسية أساسية كالحاجة إلى الحب، والإنتاج والنجاح والحاجة إلى الانتماء (العلياني، 2012: 80).

### أهمية العلاقات الإنسانية في العمل الإداري:

إن العلاقات الإنسانية عامل مهم في العمل، فالقدرة على العمل مع الآخرين بطريقة بناءة هي سمة من السمات المهمة التي يجب أن تتميز بها شخصية المديرية في العمل، فقد برزت أهمية العلاقات الإنسانية فيما يلي:

1. المساهمة في تحقيق نجاح المؤسسة وحاجات الأفراد العاملين فيها.
2. إصباغ الصفة الاجتماعية بالإضافة إلى الصفة الرسمية على المؤسسة.
3. تحسين العلاقات بين الرئيس والمرؤوس (العبرفي، 2009: 113).

ويتضح مما سبق أهمية العلاقات الإنسانية في العمل الإداري حيث أن لها انعكاس طيب على الأفراد والعاملين، وما يحققه من نتائج إيجابية، لذا فإن تطبيق العلاقات الإنسانية القائمة على الود والمحبة والاحترام بين المديرية والعاملات أمر مهم ومفيد للجميع وتنعكس آثاره الإيجابية على العمل الإداري بشكل عام، والعمل وفق مبدأ العلاقات الإنسانية في مجال العمل الإداري بشكل خاص يعكس الحاجة إلى التنفيذ والتطبيق الفعلي لحسن التعامل القائم بين العاملين، وتقدير

سلوك أدائهم، وخصوصاً أن القرآن الكريم حث على ذلك بقوله تعالى: (وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ) (المائدة: 2).

### أهداف العلاقات الإنسانية في العمل الإداري:

إن الهدف الأساسي في العلاقات الإنسانية إشباع حاجات الفرد لاسيما الحاجات الثانوية المتمثلة في تفاعل الفرد مع البيئة، والتي تشمل الحاجة إلى الانتماء والتعبير عن الذات، والحاجة إلى التقدير والأمن والحرية، والمكانة الاجتماعية والسلطة الضابطة، وإن إشباع تلك الحاجات يعد محكاً أساسياً لمدى فهم المديرات لأسلوب العلاقات الإنسانية للتعامل مع أفراد العمل الإداري، لقد تعددت الأهداف التي تستطيع المديرات تحقيقها في ضوء العلاقات الإنسانية ومنها:

1. الشعور بالانتماء للمؤسسة.
2. الأمن والطمأنينة.
3. النجاح والتقدير.
4. التعبير عن الذات (الجار الله، 2000: 96).

ونلخص ما سبق في أن الهدف الرئيس في العلاقات الإنسانية التي تراعيها المديرات عند تعاملها مع العاملات هو هدف توافقي يؤدي إلى تحقيق أهداف واحتياجات العاملين من خلال إشباع احتياجاتهم المتعددة، بالإضافة إلى تحقيق أهداف المؤسسة في آن واحد.

### المبادئ التي تقوم عليها العلاقات الإنسانية في ضوء المعايير الإسلامية:

يشتمل الإسلام على مجموعة من المبادئ التي ترسخ في نفوس المسلمين الإيمان السليم والعقيدة القوية التي تؤدي إلى السلوك القويم، ويمكن استخلاصها كالتالي:

#### 1. التكتاف والعمل في جماعة:

إن هذا المبدأ من الدعائم الرئيسة التي أقام عليها الرسول ﷺ دولة الإسلام، حيث حرص على العمل بروح الفريق وبث روح الأخوة بين المسلمين لذلك كان على القائد التربوي أن يسير على

هذا الدرب ليكون قريباً من قلوب العاملين معه، ويعملوا سوياً على تحقيق أهداف المؤسسة التربوية (الغامدي، 2004: 52)..

"فالمسلم جزء من جماعة المسلمين، ويزكي الإسلام العمل الجماعي ويجعله مفضلاً على العمل الفردي حتى في العبادات" (أبو ندا، 2007: 46).

فإنه سبحانه وتعالى يخاطب عباده دائماً بصيغة الجمع قوله تعالى (يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا ارْكَعُوا وَاسْجُدُوا وَاعْبُدُوا رَبَّكُمْ وَأَفْعَلُوا الْخَيْرَ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ\* وَجَاهِدُوا فِي اللَّهِ حَقَّ جِهَادِهِ) (الحج: 77).

## 2. المساواة والعدل:

العدل صفة ربانية وهي من أسماء الله الحسنى أي صفة الخالق " وذلك لكون الشريعة الإسلامية مبناهما وأساسها على الحكم ومصالح العباد في الدنيا والآخرة. وحرص الإسلام على تحقيق المساواة في كل من الحقوق والواجبات قال تعالى: (اعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَى) (المائدة: 8).

لقد "كان أبو بكر -رضي الله عنه- يقول: القوي منكم ضعيف حتى أخذ الحق منه، والضعيف منكم قوي حتى أخذ الحق له، وهذا سيدنا عمر -رضي الله عنه- حين مر على باب قوم وعليه سائل يسأل وهو شيخ كبير ضريير، فضرب عمر عضده من خلفه وقال له: من أي أهل الكتاب أنت؟، فقال: يهودي، قال: فما ألجأك إلى ما أرى؟، قال: أشكو الحاجة والسن وأسأل الجزية لأدفعها، فأخذ عمر بيده وأرسله إلى خازن بيت المال وقال: انظر هذا وأشباهه، فوالله ما أنصفناه إن أكلنا شبيبته ثم نخذله عند الهرم" (المنصور، 2013: 124).

وتحقيق العدل بين المرؤوسين يجعلهم يشعرون بالمساواة إذا تساوت إسهاماتهم في العمل، ويعتبر العدل "سمة أساسية من سمات المسلم بوجه عام والقائد التربوي بوجه خاص، لأن القائد التربوي في المدرسة كالقاضي ينظر في الأمور بحكمة ويعالج المشكلات ويعطي كل ذي حق حقه.

وإلا "يتعجل بالحكم على أحد الأساتذة والعاملين لمجرد أنه سمع عنه كلاماً لا يعجبه، بل عليه التأكد من ذلك والنظر في الأمر من جميع جوانبه" (هويدي، 2007: 90).

ومن وسائل تحقيق العدل أن يتحرى القائد الحقائق، وأن يبتعد عن الظن، يقول تبارك وتعالى: (يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا جَاءَكُمْ فَاسِقٌ بِنَبَأٍ فَتَبَيَّنُوا أَنْ تُصِيبُوا قَوْمًا بِمِثَالِهِ فَتُصْحَبُوا عَلَيْهِ مَا فَعَلْتُمْ نَادِمِينَ) (الحجرات: 6).

### 3. الصدق في التعامل مع المرؤوسين:

إن الصدق صفة الإنسان المؤمن حيث أن " للصدق منزلة عظيمة في الإسلام، فلا بد أن يتحلى به من هم في موقع المسؤولية، وخاصة المدراء الذين على عاتقهم تناط مسؤولية المؤسسة، كما أنهم القدوة لمن معهم من العاملين ولمن هم تحت أيديهم من العاملين .ويكفي الصدق منزلة وكرامة أنه يهدي إلى الجنة" (فريال، 2014 : 91)

حيث يقول الحق تبارك وتعالى (يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَقُولُوا قَوْلًا سَدِيداً \* يُصْلِحْ لَكُمْ أَعْمَالَكُمْ وَيَغْفِرْ لَكُمْ ذُنُوبَكُمْ) (الأحزاب: 70-71).

### 4. التحفيز والتشجيع، والقيادة والتوجيه، والمساندة والرعاية:

وذلك لتجنيبه الأخطاء وتبصيره بمواطن الضعف في أدائه، وتقديره لمواطن القوة والتميز في أدائه يقول الإمام علي بن أبي طالب ؑ في وصيته المشار إليها "فأفسح في آمالهم، وواصل في حسن الثناء عليهم، وتعدد ما أبلى ذو البلاء منهم، فإن كثرة الذكر لحسن أفعالهم تهز الشجاع وتحرض الناكل" (السلمي، 2001 : 239).

### 5. التعويض العادل للجهود التي يبذلها الفرد في عمله:

ويكون ذلك من خلال مكافأته مالياً ومعنوياً على إنجازاته فور تحققها، يقول ؑ الشريف "أعط الأجير حقه قبل أن يجف عرقه". وكما جاء في وصية الإمام علي ؑ "ثم اسبغ عليهم الأرزاق فان ذلك قوة لهم على استصلاح أنفسهم وغنى لهم عن تناول ما تحت أيديهم وحجة عليهم إن خالفوا أمرك أو ثلموا أمانتك" (السيد، 1998 : 24).

## 6. القدوة الحسنة:

فسلوك القائد دائماً يلاحظ بواسطة مرؤوسيه، كما أن القائد ينظر له على إنه قدوة، يجب الاقتداء به في الالتزام والانضباط والأخلاق والسلوكيات التي يقوم بها. ولقد كان الرسول ﷺ كقائد أسوة حسنة لأصحابه (لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِمَن كَانَ يَرْجُو اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا) (الأحزاب: 21).

ولقد كان خليفة رسول الله ﷺ الأول أبو بكر الصديق - رضي الله عنه - "أسوة حسنة للمسلمين، حيث كان أول المسلمين التزاماً بصفات القيادة الإسلامية، والتزم في منهجه القيادي بتنفيذ ما جاء في القرآن والسنة، وبالاستشارة في غير ذلك. وقد خطب في الناس يوم أن ولي الخلافة حيث قال: "أيها الناس.. إني قد وليت عليكم ولست بخيركم.. ولكنه نزل القرآن وسنة النبي ﷺ، وعلمنا فعلنا وأعلمنا، إن أكيس الكيس الهدى والتقى وإن أعجز العجز الفجور، وإن أقواكم عندي الضعيف حتى آخذ له بحقه، وإن أضعفكم عندي القوي حتى آخذ منه الحق، إنما أنا متبع ولست بمبتدع، فإن أحسنت فأعينوني، وإن زغت فقوموني، أطيعوني ما أطعت الله ورسوله.. فإن عصيت فلا طاعة لي عليكم" (أبو شوقة، 2007: 61).

## 7. التواضع:

إن أجمل ما كان في صفات رسولنا الكريم ﷺ هو التواضع فكان يجالس الأغنياء والفقراء والأطفال لا يتكبر على أحد، ونجد ذلك في أن "الإسلام الذي أقام نظامه الاجتماعي على قيم تربوية أخلاقية سامية، وكان رسول الله ﷺ صورة حية لهذه القيم والأخلاق، وترسم الصحابة رضوان الله عليهم هذه المبادئ وتمثلوها قولاً وعملاً وسلوكاً (المعلمي، 2009: 67).

وفي هذا يقول الحق تبارك و تعالیٰ (إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ كُلَّ مُخْتَالٍ فَخُورٍ) (لقمان: 18)، ولقد كانت سيرة الرسول القائد ﷺ العملية مثلاً حياً في التواضع وخفض الجناح، ولين الجانب وسماحة النفس حتى أنه كان يمر على الصبيان يلعبون فلا تحجبه النبوة والمنزلة العظيمة التي خصه الله بها من أن يسلم على أولئك الصبيان، ويهش لهم، ويتبسط معهم" (حميد، 2010: 120).

## 8. الأسلوب الاستشاري المتفاعل:

إن منهج القيادة الإسلامية في استخدام الأسلوب الاستشاري في قيادة المرؤوسين مبني على افتراض أن الظروف تسمح باستخدام ذلك الأسلوب، "حيث أن النظام الإسلامي بطبيعته يخلق الثقة بين الأفراد بعضهم مع بعض، ويدفع الفرد للعمل لأن العمل عبادة، ويزيد من تعليم الفرد وتدريبه؛ لأن ذلك فرض أيضاً، ويخلق الانسجام والتنسيق لأن المجتمع يسير في إطار واحد هو إطار القرآن والسنة، وهناك فعالية الرقابة الذاتية لأن المسلم يخاف من الله وبالتالي فله رقابة ذاتية ولأنه أيضاً يؤمن باليوم الآخر حيث سيحاسب على كل صغيرة وكبيرة، كما أن الإسلام ينمي روح المحبة بين الأفراد وروح التعاون والترابط الاجتماعي وروح الأخوة، مثل هذه الظروف تساعد على استخدام الأسلوب الاستشاري في القيادة" (الكلتي، 2012: 156).

وبذلك نجد أن أسلوب القيادة الإسلامي هو "أسلوب مشروط بضرورة توافر ظروف معينة حتى ينجح، وإذا لم تتوافر هذه الظروف فالفائد قد يغير من سلوكه القيادي مرحلياً ولكن في حدود القيم وفي حدود الإطار الإسلامي، وذلك حتى يغير الظروف لتنسجم مع أسلوب القيادة الإسلامي الاستشاري الفعال. (الغامدي، 2004: 157)

كما أن في القيادة الإسلامية دوراً للمرؤوسين أيضاً، فإتباع القائد للأسلوب الإسلامي في قيادته المبنية على أساس الأسلوب الاستشاري، يصبح على المرؤوسين إطاعة القائد والالتزام بتنفيذ التعليمات بعد اتخاذ القرارات التي أخذت بناء على الاستشارة، وهذا الالتزام ينبع داخلياً دون الرقابة الخارجية لأن هذه هي توجيهات الإسلام.

## 9. الحب والألفة:

أن المديرية الجيدة هي التي تحرص على وجود جو من الألفة والود والعلاقات الطيبة مع المرؤوسين، حيث أن الإنسان لا يستطيع أن ينجز أي عمل أو يحقق أي نجاح في ضوء وجود مشاحنات وجو من التشاحن والبغضاء، "والرسول الكريم ﷺ حريص على بناء هذا الحب بينه وبين المسلمين ليكون لهذا الحب نواتجه الإيجابية البناءة التي تؤدي بالمسلم إلى طاعة الرسول ﷺ التي أمر الله بها وإلى التزام سنته، وإتباع كل ما جاء به من عند الله، وبذلك يتحقق الهدى الذي نذر له نفسه" (الأسمر، 2001: 156).

وقد أثنى الرسول الكريم ﷺ على هذا الجانب حيث قال: "خيار أئمتكم الذين تحبونهم ويحبونكم وتصلون عليهم ويصلون عليكم، وشرار أئمتكم الذين تبغضونهم ويبغضونكم وتلعنونهم ويلعنونكم" رواه مسلم.

## 10. الرفق:

إن الرفق صفة جميلة قام عليها الإسلام فالرفق لا نعني به ترك الأمور تسيير على سجاياها وإنما نقصد به مراعاة الجانب النفسي في العمل على ألا يطغى هذا الجانب على مصلحة العمل فهناك مواقف تتطلب بها أن يكون المدير رفيقة بالمرؤوسات بهن وفي الجانب الآخر أيضاً مواقف تجب على المدير أن تكون حازمة وصارمة بها وهذا كان يتمثل في شخصية الرسول ﷺ حيث أنه استخدم مع أصحابه أساليب التربية التي أدت إلى انتشار الدعوة الإسلامية واعتناق الدين الإسلامي لما تمثّل في شخصية الرسول صلى الله عليه وسلم الرفق والتواضع والحب حيث قال الله سبحانه وتعالى (وَلَوْ كُنْتَ فَظًا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ) (آل عمران: 159).

وقد أكد ذلك دعاء الرسول ﷺ: "اللهم من ولي من أمي شيئاً فشق عليهم فأشقق عليه، ومن ولي من أمي شيئاً فرفق بهم فأرفق به" (النيسابوري، 1975، ج 6: ص 7).

وقال رسول الله ﷺ أيضاً: "إن الله رفيق يحب الرفق، ويعطي على الرفق ما لا يعطي على العنف، وما لا يعطي على سواه" (مسلم، 1973، ج 4: 137).

## 11. الحلم والصبر والروية:

على المدير أن تتحمل من التعب والضنك والأذى والألم، فإذا صبرت على ذلك كان لها النجاح والنصر. فيقال: "إنما النصر صبر ساعة"، والرسول ﷺ يعلم علم اليقين أن مكارمة طريق أصحاب الرسالات كثيرة ومتعددة ومتنوعة، ولا يصلح لها سوى الصابرين، لذلك كان دائم الحث على الصبر حيث قال: "إذا أراد الله بقوم خيراً ولى عليهم حلماً هم" (النووي، 1972، ج 1، 377)

والله سبحانه وتعالى يؤكد على فضيلة الصبر (اصبروا وصابروا) (آل عمران: 200)، ويربط النصر

بالصبر (إِنَّ بَيْنَكُمْ وَأَنْتُمْ عَشْرُونَ صَابِرِينَ يَغْلِبُوا مِائَتِينَ) (الأنفال: 65).

والمديرة الناجحة يجب عليها أن تستوعب جميع المرؤوسات لديها، وعليها أيضاً أن تكون واسعة الصدر، تكظم غيظها عند الغضب، وتتمتع بضبط النفس حيث قال الرسول ﷺ: "ليس الشديد بالصرعة إنما الشديد الذي يملك نفسه عند الغضب" (النووي، 1972، ج 1: 377)

## 12. التواجد وعدم الانعزال:

إن الإسلام يقوم على مبدأ التعاون والمشاركة والاختلاط مع الناس فيقول تعالى: (وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ) (المائدة: 2).

حيث حث الإسلام على حسن المعاملة وقد حث الرسول صلى الله عليه وسلم على عدم الانعزال حيث قال ﷺ: "من ولاه الله شيئاً من أمور المسلمين فاحتجب دون حاجتهم وخلتهم وفقرهم، احتجب الله دون حاجته وخلته وفقره يوم القيامة" (النووي، 1972، ج 1: 286).

ويعتمد الإسلام على مبدأ المشاركة في تسيير أمور المجتمع انطلاقاً من قوله تعالى: ومن سنة نبية ﷺ الذي دأب على مشاركة المسلمين في القرارات.

## 13. النصح والاجتهاد في الخير:

ويكون ذلك في تحقيق المنافع والإصلاح والإسعاد، ولهم جميعاً ثواب كل ذلك حيث قال الرسول ﷺ "من دل على خير فله مثل أجر فاعله" (الترمذي، 1975، ج 7: 433).

وعلى المديرية الجيدة أن تكون منبعاً للخير معطاءة فتكون هو من يزرع بذرة الخير في المرؤوسات وعليها أن تبذل قصارى جهدها في تحقيق الخير والصلاح للمرؤوسات، ويتمثل ذلك في قول الرسول ﷺ "ما من أمير يلي أمور المسلمين، ثم لا يجهد لهم وينصح لهم إلا لم يدخل معهم الجنة" (مسلم، 1973: 166/2).

## 14. المصداقية:

ونقصد بالمصداقية هنا هي الأمانة وعدم الغش والخداع والالتزام بالحق والحقيقة، والرسول الكريم ﷺ وسلم يؤكد على مبدأ المصداقية لتكون هذه المديرية موضع ثقة بينات وفي ذلك قوله ﷺ وسلم "تناصحوا في العلم، فإن خيانة أحدكم في علمه، أشد من خيانتة في ماله، وإن الله تعالى



سائلكم يوم القيامة" (الطبراني، 1405، ج1: 274)، ويوضح الرسول ﷺ أسلوب الالتزام بمبدأ المصادقية وفق حالات ثلاث:

- حالة التيقن من الرشد.
- حالة التيقن من الغي
- حالة الاختلاف بينهما

فيقول "إنما الأمور ثلاثة: أمر تبين لك رشده فاتبعه، وأمر تبين لك غيه فاجتنبه، وأمر اختلف فيه فرده إلى عالم" (الطبراني، 1405، ج1، 157).

كما يؤكد ذلك الرسول ﷺ: "ما من عبد يسترعيه الله رعية، يموت يوم يموت وهو غاش لرعيته، إلا حرم الله عليه الجنة" (مسلم، 1973، ج4: 258).

## 15. الحوار الحر:

يقوم الإسلام أساساً على حرية الإرادة والاختيار، وتحكيم العقل والرأي والحجة والبرهان، الأمر الذي يوجب تأمين حرية الإنسان، ليتحقق بذلك حرية الفهم والوعي والإقناع، وبذلك يتعمق ويترسخ فكره ليكون حراً وإلى هذا المفهوم أشار الرسول ﷺ: "إذا رأيت أمي تهاب أن تقول للظالم يا ظالم فقد تودع منها" رواه الحاكم، وقال أيضاً عليه السلام: "إذا كان أمراؤكم خياركم، وأغنياؤكم سمحاءكم، وأمركم شورى بينكم، فظهر الأرض خير لكم من بطنها، وإذا كانت أمراؤكم شراركم، وأغنياؤكم بخلاءكم، وأمركم إلى نساءكم فبطن الأرض خير من ظهرها" (الترمذي، 1975، ج3: 361).

لذلك كان على المديرية الالتزام بالحوار والتفاهم والأخذ برأي الأغلبية، والتخطيط وعدم التردد بعده، وحسن المتابعة والعمل الجماعي وروح الفريق في إطار الأخوة وسلامة القلوب وصفائها، فبهذا يتم الاستماع للآخرين وقبولهم وتجميع الآراء وتقوى ويكمل بعضها بعضاً، وبالأغلبية تترتب الأهداف والإجراءات وتتعدد البدائل لنحصل على عمل جيد.

## 16. احترام الكرامة والمشاعر:

إن العلاقة الطيبة بين المديرية ومؤسساتها تقوم على الاحترام المتبادل وحفظ كرامة كل منهما فلذلك كان على المديرية أن تراعي مشاعر مؤسساتها وتتعامل معهم بحسب التركيبة العقلية والنفسية ليحفظ العلاقة بينها وبين مؤسساتها ويساعد ذلك على نجاح المؤسسة، وتكريم الإنسان الذي يعني احترام شخصه وتقدير ذاته وصيانة حقوقه وحياته، وتقدير جهوده وإبداعاته وإنجازاته، وإعلاء إنسانيته، يعتبر الركيزة الأساسية لقوامة حياته المعنوية، وما من إنسان يخلص الولاء ويعطي الانتماء لمجتمع أو وطن لا يوالى تكريمه" (الأسمر، 2001: 165).

ويعتبر تكريم الإنسان ليس منحة من أي بشر وإنما وهبها الله سبحانه وتعالى للإنسان فهو القائل  
حيث قال تعالى: (وَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ) (الإسراء، 70)

لذلك كان على الإنسان أن يؤمن بالله حق إيمانه وعليه أيضاً أن يقتضي بسنة المربي النبي الكريم ﷺ.

### الآثار الإيجابية للعلاقات الإنسانية على العمل:

إذا ساد في المؤسسة العلاقات الإنسانية الجيدة والفعالة فإن ذلك ينعكس على أداء وإنتاجية العاملين بالمؤسسة، ومن الآثار الإيجابية التي تعتبر نتيجة طبيعية لسيادة جو من العلاقات الإنسانية بالمؤسسة (السواح، 2005: 159):

1. **الإنتاجية المرتفعة:** فالعلاقات الإنسانية الجيدة والفعالة تعني دائماً كفاية إنتاجية مرتفعة من جانب العاملين، وهذا يرجع إلى إحساس العاملين بالانتماء إلى المؤسسة وحرصهم على مصلحتها.

2. **جودة الإنتاج:** لا تستطيع المديرية أن تتقن عملها إلا إذا كان جو العمل يعطيها الأمن والأمان، وساد العمل علاقات إنسانية جيدة بينها وبين مؤسساتها في العمل، وكانت حاجاتها الأساسية مشبعة ومنفذة.

3. **اختفاء الشائعات:** عادة ما تحرص مديرة المؤسسة إلى تنشيط العلاقات والاتصالات بينها وبين العاملات، حيث تزود هذه الاتصالات للعاملين بما يحتاجونه من معلومات تتصل بالعمل وبهم مباشرة، وعندما تصل المعلومات إلى العاملين بشكل صحيح وسليم تقل الشائعات والقبيل والقال في محيط المؤسسة، وقد تختفي نهائياً ويتفرغ العاملون لإعمالهم.

4. **انخفاض نسبة منازعات العمل:** لاشك أنه في ظل وجود علاقات إنسانية فعالة يستطيع العاملون إشباع حاجاتهم الفسيولوجية وحاجاتهم النفسية والاجتماعية، مما يسبب لهؤلاء العاملين قدراً من الرضا والاستقرار وتقل نسبة المنازعات في العمل بين العاملين أنفسهم أو بينهم وبين رؤسائهم (أمان، 2009: 62).

5. **قلة الشكوى من جانب العاملين:** هذا يعني أن إدارة المؤسسة تحاول أن تتعرف على مشكلاتهم، وان تجد الحلول المناسبة لها.

6. **زيادة تماسك العاملين بالمؤسسة التي يعملون بها:** إن العلاقات الإنسانية الجيدة تؤدي إلى تماسك العاملين في المؤسسة، وتؤدي إلى ترابطهم وقت الأزمات التي تواجه جهات عملهم أحياناً، ويعد تماسك العاملين مظهر من مظاهر الروح المعنوية المرتفعة لديهم ومظهر من مظاهر القيادة الديمقراطية الواعية.

7. **المقاومة الأقل من جانب العاملين للتغيير:** في ظل العلاقات الإنسانية الجيدة والفعالة تقلل مخاوف العاملين من أي تغييرات تحدث في محيط العمل الإداري، بالتالي تقل مقاومتهم لتلك التغييرات اقتناعاً منهم أنها في صالح العمل الإداري (رشوان، 1997: 230-232).

### ثانياً: المؤسسات غير الحكومية

وتعرف المؤسسة غير الحكومية أنها مؤسسات لا تهدف الربح، والعمل فيها يقوم على أساس تطوعي، وتهدف إلى تقديم خدمات عديدة ومتنوعة يحتاج إليها المجتمع (أبو النصر، 2007: 22).

## تعريف المؤسسات غير حكومية:

وعرفها البنك الدولي المؤسسات غير الحكومية بأنها: مؤسسات خاصة تقوم بأنشطة لدفع المعاناة، والدفاع عن مصالح الفقراء وحماية البيئة وتحقيق تنمية المجتمع.

وعرفها (الجديلي، 2005: 25) أنها هيئة ذات شخصية اعتبارية مستقلة لا تهدف لتحقيق ربح من مزاوله نشاطها، وإنما تهدف إلى تحقيق أغراض اجتماعية أو علمية أو اقتصادية أو تنموية، ومن أمثلتها المؤسسات الخيرية والاجتماعية والإغاثية والصحية والتربوية.

ولقد قامت المؤسسات غير الحكومية في فلسطين تاريخياً بدور أساسياً وفعال في توفير الخدمات الصحية والتعليمية والثقافية ومحو الأمية والتدريب على مهن حرة والقيام بأنشطة مدرة للدخل لمكافحة الفقر والعوز، وركزت تاريخياً على تقديم تلك الخدمات والرعاية الاجتماعية إلى الفئات المحتاجة من المجتمع الفلسطيني وخاصة من الفقراء والمعوزين ومحدودي الدخل والمعاقين والمسنين والنساء الفقيرات في المخيمات والقرى والمدن (مرصد، 2003).

وحظيت المؤسسات غير الحكومية باهتمام كبير على المستوى الدولي اعترافاً بدورها التنموي، ويجد هذا الاهتمام ترجمته في المؤتمرات الدولية والإقليمية التي تشارك فيها هذه المؤسسات، وفي أفراد بنود خاصة بها في البرامج الدولية والإقليمية المختلفة مثل مؤتمر القمة العالمي للتنمية الاجتماعية، ومؤتمر بكين المعني بالمرأة، ومؤتمر الأمم المتحدة للسكان. وكذلك تظهر الدراسات والتقارير الدولية هذا الاهتمام مثل تقارير التنمية (الإيسيسكوا، 2003).

وعلى المستوى الفلسطيني فإن هذه المؤسسات غير الحكومية تشكل جزءاً مهماً من النسيج المجتمعي الفلسطيني، ومكوناً رئيسياً من مكونات البنية التنظيمية له، وهي طرف مهم في العملية التنموية الفلسطينية. وقد تجاوزت هذه المؤسسات النقاش حول شرعية عملها بإقرار قانون المنظمات الأهلية والمنظمات الخيرية الذي ينظم عملها. وانتقل النقاش في الساحة الفلسطينية إلى البحث في تطوير هذه المؤسسات وتعزيز دورها في المجالات المختلفة، وانسجاماً مع الإقرار بأهمية دورها المجتمعي التنموي، فقد أجريت العديد من الدراسات حولها، وتأتي هذه الدراسات في مجال التعريف بالأدوار التي تؤديها في المجالات المختلفة: الإغاثية، والتنموية، والتنقيف، وحشد

الدعم والتأييد وغيرها. كذلك تناولت دراسات مختلفة بناء هذه المؤسسات وشبكة علاقاتها وتمويلها (لدادوه، 2001).

### **أهمية المؤسسات غير الحكومية بقطاع غزة وتقسيمات عملها:**

لا شك أن للمؤسسات غير الحكومية أهمية كبيرة خاصة بقطاع غزة حيث انعدام الاستقرار السياسي، وسياسة الإغلاق، وتقطيع أوصال الوطن والإجراءات التعسفية من قبل الاحتلال الإسرائيلي، والحصار الظالم على قطاع غزة، كل ذلك يزيد من أهمية المؤسسات غير الحكومية حيث تقوم بعدة خدمات منها (الكلتي، 2012: 114):

1. توفير خدمات في مجالات أساسية منها رعاية الأيتام والأسر المحتاجة.
2. إنشاء مدارس ورياض أطفال ومرافق تربية.
3. رعاية المعاقين والعجزة وإعادة تأهيلهم.
4. تقديم خدمات صحية وزراعية واجتماعية على المستويات المختلفة.
5. إنشاء مشروعات إنتاجية وتوفير فرص للعمل.
6. متابعة وتوثيق الحقوق الإنسانية المنتهكة.
7. إيجاد نواد رياضية واجتماعية ومراكز ثقافية وفنية.

وقد عملت هذه المؤسسات في أقسام كثيرة تخدم المجتمع بحيث يمكن تقسيم هذه المؤسسات إلى أربع مجموعات رئيسية وهي (الكلتي، 2012: 117-119):

1. **المؤسسات المهتمة بالأنشطة الإغاثية والرعاية الاجتماعية:** وهي تشمل المؤسسات التي يقوم نشاطها الرئيس على تقديم مساعدات إغاثية للأفراد أو الجماعات، أو تقوم بتقديم خدمات رعاية لفئات خاصة مثل المعوقين، والمسنين، ورعاية الأيتام.
2. **المؤسسات التنموية:** وهي تشمل المؤسسات العاملة في مجال الصحة والتعليم والزراعة والبيئة والمياه والتدريب.

3. المؤسسات الدعوية والثقافية والبحثية: وهي تشمل المؤسسات التي يهدف نشاطها الرئيس إلى التأثير في السياسات العامة، مثل مؤسسات حقوق الإنسان، والتنقيف المدني، ودعم قضايا المرأة، إضافة إلى المراكز البحثية والمؤسسات الثقافية والفنية.

4. الأندية الشبابية والرياضية: وهي المسجلة في وزارة الداخلية ووزارة الشباب والرياضة (شبير، 2004: 94).

إن استقرار المجتمع الفلسطيني مستقبلاً يقوم على ثلاث أركان رئيسة هي:

- أولاً: الحكومة ومنها الفرع التنفيذي، والهيئة التشريعية القوية، والسلطة القضائية المستقلة والقوية.
- ثانياً: المجالس البلدية والقروية التي تمثل الحكم المحلي.
- ثالثاً: المجتمع المدني، وبخاصة النقابات والمنظمات الأهلية والأحزاب السياسية.

لذا فإن التعاون الإيجابي بين هذه الأجسام يعد أمراً حاسماً لضمان التقدم، حيث إن التعددية، والتنوع، وحرية الإبداع، والتنظيم، والتنمية، والتعاون، هي جميعاً عوامل قوة يعتمد عليها الفلسطينيون لمواجهة التحديات المستقبلية، ومواصلة النضال لإنهاء الاحتلال، وتحرير القدس، وإقامة دولة مستقلة، وبناء القدرات، والمؤسسات المتكونة ديمقراطياً (البرغوثي، 2000: 17).

وللمؤسسات غير الحكومية دور مهم في عملية التنمية داخل المجتمع الفلسطيني، مكمل لدور مؤسسات السلطة الفلسطينية والقطاع الخاص في إطار تقديم الخدمات، بالإضافة إلى ذلك هناك دور الوسيط الذي من الممكن أن تلعبه المؤسسات غير الحكومية بين مؤسسات السلطة وأفراد المجتمع، من خلال القيام بالتعبئة والتأثير في مجال سن التشريعات التي تكفل الحريات العامة وتطبيقها في المجتمع، مما يعزز دور المنظمات الأهلية في ترسيخ مبادئ الديمقراطية مجتمعياً (قصراوي، 2009: 7).

## مجالات عمل المؤسسات غير الحكومية في محافظات غزة :

يمكن تلخيص مجالات عمل المؤسسات غير الحكومية والخدمات التي تقدمها فيما يلي:

- **مجال المحافظة على البيئة:** ومن تلك النشاطات التنقيف البيئي، والحد من التلوث ونشر مطبوعات عن الزراعة، وتطوير نماذج زراعية حديثة، تنمية المشروعات الصغيرة الزراعية والمساهمة في حل مشاكل التسويق الزراعي، وبرامج الأمراض والادخار.
- **مجال الثقافة الوطنية والتراثية:** تشكلت فرق موسيقية وغنائية ومسرحية عديدة ونظمت عشرات الدورات للفن التشكيلي والرسم، وكذلك تم تنظيم معارض وإعادة صناعة الأزياء بالإضافة لتطوير تصاميم الطابع الفلسطينية، والعملات بما يتناسب وتاريخ فلسطين قديماً وحديثاً وإنشاء مكاتب حديثة وعقد مؤتمرات علمية، وإقامة مهرجانات تراثية وتنظيم برامج اتصال مع أطفال العالم العربي والعالم إجمالاً.
- **مجال حقوق الإنسان:** المشاركة في الحملات الدولية ضد انتهاكات حقوق الإنسان ومتابعة قضايا المعتقلين، والدفاع عن حقوق العمال، كذلك إصدار نشرات منتظمة حول الانتهاكات باللغتين العربية والإنجليزية، ونشر الوعي بحقوق الإنسان على نطاق شعبي واسع وتنظيم زيارات أهالي المعتقلين وإنشاء مكاتب قانونية متخصصة، وتنظيم ورش عمل قانونية وإنشاء روضات لأبناء الأسرى.
- **مجال التنمية الاقتصادية:** أنشئت مراكز لتطوير المشاريع الصغيرة، ولتنظيم عملية الإرشاد الزراعي ومنح القروض الزراعي، وكذلك تم إنشاء مراكز لصحة الحيوانات، والحفاظ على الثروة الحيوانية.
- **مجال التأهيل:** ترميم مباني صحية وشبابية، وعقد دورات التأهيل المهني، إنشاء رياض أطفال، وتنظيم برامج تعليم لغات أجنبية، العناية بالمعاقين وتأهيلهم، تدريب متطوعين لمحو الأمية، تعزيز القدرات المؤسسية، وتنظيم رحلات لمدن وقرى الوطن، وإنشاء مكاتب وتنظيم دورات تقنية، وتنظيم برامج لتعليم الأمهات وتدريبهن على كيفية التعامل مع أبنائهن، تنفيذ برامج البناء المؤسسي وتنظيم الأسرة، إنشاء مدارس لتدريب الفنون للأطفال.

- **المجال الصحي:** تقديم خدمات صحية علاجية، ووقائية، تنفيذ برامج لتأهيل المعاقين جسدياً، برامج الصحة النفسية للأطفال والنساء وبرامج التوعية بمخاطر المخدرات، وإنشاء مراكز للعلاج الطبيعي.
- **مجال المرأة والطفل:** طورت المؤسسات غير الحكومية برامجها المتعلقة بحقوق المرأة والطفل، وامتدت لتشمل النساء في المجتمعات والقرى والأحياء الفقيرة (أبو علبة، 2001:65).

#### تصنيف وتعداد المؤسسات غير الحكومية:

لقد ارتبط مفهوم المؤسسات غير الحكومية بالمعايير التي استخدمت لذلك، كالحجم والعضوية والوظيفة والتي على أساسها تم تصنيفها إلى المعايير التالية:

1. **المعيار الجغرافي:** منظمات محلية، ومنظمات وطنية، ومنظمات أجنبية ودولية.
  2. **المعيار الوظيفي:** ونوعية الأنشطة، زراعي، خدمي، صناعي.
  3. **المعيار الجندي:** رجال، نساء.
  4. **معيار الحجم:** كبيرة، صغيرة.
  5. **المعيار الطبقي:** مزارعين، عمال، طبقة متوسطة.
  6. **المعيار الثقافي:** ديني، عرفي (أبو الحسن، 2003: 50).
- جدول رقم (1) تصنيف المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة حسب موقعها الجغرافي -

#### إحصائيات وزارة الداخلية لعام 2012

العدد	اسم المنطقة	الرقم
91	محافظة رفح	1.
130	محافظة الشمال	2.
414	محافظة غزة	3.
109	محافظة الوسطى	4.
122	محافظة خان يونس	5.
856	المجموع الكلي للمؤسسات غير الحكومية	

المصدر: وزارة الداخلية - مديرية الشؤون العامة - دائرة الجمعيات والمنظمات لعام 2012.



جدول رقم (2) تصنيف المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة حسب طبيعة نشاطها  
إحصائيات وزارة الداخلية لعام 2012

الرقم	قطاع العمل	عدد المنظمات
1.	تعليم وتدريب	45
2.	تنمية اجتماعيه	16
3.	تنمية اقتصاديه	17
4.	ثقافة ورياضة	32
5.	خدمات اجتماعيه وإغاثية	53
6.	ديمقراطية وحقوق إنسان	12
7.	صحة وإعادة تأهيل	47
8.	زراعه وبيئة	14
9.	مرأه وطفل	26
المجموع		262

المصدر: وزارة الداخلية - مديرية الشؤون العامة - دائرة الجمعيات والمنظمات لعام 2012

الخدمات التي تقدمها المؤسسات غير الحكومية:

تبرز أهمية المؤسسات غير الحكومية من خلال الخدمات التي تقدمها، حيث تقوم بعدة خدمات منها:

1. توفير خدمات في مجالات أساسية منها رعاية الأيتام والأسر المحتاجة.
2. إنشاء مدارس ورياض أطفال ومرافق تربية.
3. رعاية المعاقين والعجزة وإعادة تأهيلهم.
4. تقديم خدمات صحية وزراعية واجتماعية على المستويات المختلفة.
5. إنشاء مشروعات إنتاجية وتوفير فرص للعمل.
6. متابعة وتوثيق الحقوق الإنسانية المنتهكة.
7. إيجاد نواد رياضية واجتماعية مراكز ثقافية وفنية (شبير، 2004: 42).

وللمؤسسات غير الحكومية دور مهم في عملية التنمية داخل المجتمع الفلسطيني مكمل لدور مؤسسات السلطة الفلسطينية والقطاع الخاص في إطار تقديم الخدمات، بالإضافة إلى ذلك هناك دور الوسيط الذي من الممكن أن تلعبه المؤسسات غير الحكومية بين مؤسسات السلطة وأفراد المجتمع من خلال القيام بالتعبئة والتأثير في مجال سن التشريعات التي تكفل الحريات العامة وتطبيقها في المجتمع مما يعزز دور المؤسسات الأهلية في ترسيخ مبادئ الديمقراطية مجتمعياً (قصراوي، 2009: 63).

# الفصل الثالث

## الطريقة والإجراءات

- المقدمة.
- أولاً: منهج الدراسة.
- ثانياً: مجتمع الدراسة.
- ثالثاً: عينة الدراسة.
- رابعاً: الوصف الإحصائي لأفراد العينة وفق البيانات الأولية.
- خامساً: أداة الدراسة.
- صدق الاستبانة.
- ثبات الاستبانة.

تناولت الباحثة في هذا الفصل وصفاً للإجراءات التي اتبعتها في تنفيذ الدراسة، من خلال بيان منهجها، ووصف مجتمعها، وتحديد عينتها، ومن ثم إعداد الأداة المستخدمة (الاستبانة)، وكيفية بنائها، وتطويرها، كما تناول إجراءات التحقق من صدق الأداة وثباتها، والمعالجات الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات، واستخلاص النتائج، وفيما يأتي وصف لهذه الإجراءات:

**أولاً: منهج الدراسة:** من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي.

**حيث يعرف المنهج الوصفي التحليلي بأنه:** "المنهج الذي من خلاله يمكن وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، وبيان العلاقات بين مكوناتها، والآراء التي تطرح حولها، والعمليات التي تتضمنها، والآثار التي تحدثها. (أبو حطب وصادق، 2010:105، 104)

وقد تم استخدام مصدرين رئيسيين من مصادر المعلومات:

- **المصادر الثانوية:** تم الرجوع إلى مصادر البيانات الثانوية لمعالجة الإطار النظري للبحث، والتي تتمثل في الكتب، والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات، والمقالات، والتقارير، والأبحاث، والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث، والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.
- **المصادر الأولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث، تم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض، وقد تم تفرغ وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي "Statistical Package for the Social Sciences"، SPSS .

## ثانياً: مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين والعاملات في المؤسسات غير الحكومية بمحافظة غزة للعام (2014-2015) والبالغ عددهم (200) عامل وعاملة وفقاً للسجلات الرسمية في دوائر شئون الموظفين لتلك المؤسسات.

## ثالثاً: عينة الدراسة:

### 1- عينة الدراسة الاستطلاعية :

تكوّنت عينة الدراسة الاستطلاعية من (30) عامل وعاملة من العاملين والعاملات في المؤسسات غير الحكومية في محافظة غزة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية بغرض تقنين أداة الدراسة، والتحقق من صلاحيتها للتطبيق على العينة الأصلية، وقد تم استبعادها من ضمن عينة الدراسة.

### 2- عينة الدراسة الفعلية :

تكوّنت عينة الدراسة الأصلية من (170) عامل وعاملة من العاملين والعاملات في المؤسسات غير الحكومية في محافظة غزة، حيث قامت الباحثة باستخدام أسلوب العينة الفعلية في اختيار عينة الدراسة من المجتمع الدراسة الأصلي، وتم توزيع أداة الدراسة عليهم واستراد (156) استبانة أي ما يقارب (91.7%)، وتعتبر هذا النسبة مناسبة لإجراء المعالجات الإحصائية عليها.

## رابعاً: الوصف الإحصائي لأفراد العينة وفق البيانات الأولية:

### وصف الخصائص والبيانات الشخصية:

**الجنس:** يبين جدول رقم (3) أن ما نسبته (59.60%) من عينة الدراسة هم من معلمي المرحلة الثانوية من جنس الذكور، وما نسبته (40.40%) هم من جنس الإناث.

**سنوات الخدمة:** تبين أن ما نسبته (21.80%) من عينة الدراسة هم من الذين سنوات خدمتهم أقل من 5 سنوات، وما نسبته (32.70%) هم من الذين سنوات خدمتهم تتراوح من 5 سنوات

إلى 10 سنوات وما نسبته (45.50%) من الذين هم من الذين سنوات خدمتهم فوق 10 سنوات.

**التخصص:** تبين أن ما نسبته (66.00%) من عينة الدراسة هم من الذين تخصصاتهم في العلوم الإنسانية، وما نسبته (34.00%) هم من الذين تخصصاتهم علمية

### جدول رقم (3):

#### توزيع عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية%
الجنس	ذكر	93	59.60
	أنثى	63	40.40
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	34	21.80
	من 5 - 10 سنوات	51	32.70
	فوق 10 سنوات	71	45.50
التخصص	إنساني	103	66.00
	علمي	53	34.00
المجموع		156	100.0

#### خامساً: أداة الدراسة

قامت الباحثة باستخدام استبانة في هذه الدراسة تتكون من قسمين رئيسيين:

1. القسم الأول: البيانات الشخصية ويتكون من (الجنس، التخصص، سنوات الخدمة)

2. القسم الثاني: ويتكون من مجالات الدراسة الرئيسية وهي:

- المجال المهني: ويتكون من (19)فقرة.
- المجال الاجتماعي: ويتكون من (21) فقرة.

ولقد تم بناء الاستبانة بإتباع الخطوات التالية:

بعد اطلاع الباحثة على الأدب التربوي والدراسات السابقة المتعلقة بموضوعات العلاقات الإنسانية، واستطلاع آراء نخبة من المتخصصين في هذا المجال عن طريق المقابلات الشخصية ذات الطابع غير الرسمي، وبناء على التوجيهات المستمرة من قبل المشرف الأكاديمي، قامت الباحثة ببناء الاستبانة وفق الخطوات التالية:

- تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها الاستبانة.
- صياغة فقرات كل مجال.
- إعداد الاستبانة في صورتها الأولية والتي شملت (44) فقرة، والملحق رقم (3) يوضح الاستبانة في صورتها الأولية.
- عرض الاستبانة على المشرف لاعتماد ما يراه مناسباً، وتعديل ما يراه غير مناسب.
- تعديل الاستبانة بناءً على توجيهات المشرف.
- عرض الاستبانة على (15) من المحكمين التربويين، المتخصصون في مجال الدراسة، وأغلبهم من أعضاء هيئات التدريس في الجامعات الفلسطينية بغزة (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى، جامعة القدس المفتوحة)، والملحق رقم (1) بين أعضاء لجنة التحكيم وأماكن عملهم.
- بعد إجراء التعديلات التي أوصى بها المحكمون، تم حذف (4) فقرات من فقرات الاستبانة، وكذلك تم تعديل صياغة بعض الفقرات، بناءً على توجيهات المشرف، وبذلك بلغ عدد فقرات الاستبانة في صورتها النهائية (40) فقرة، وقد أُعطي لكل فقرة وزن مدرج وفق سلم ليكرت خماسي (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً) أعطيت الأوزان التالية (5، 4، 3، 2، 1) والملحق رقم (4) يبين الاستبانة في صورتها النهائية.

## سادساً: صدق وثبات استبانة

### أولاً: صدق الاستبانة:

صدق الاستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه (العساف، 1995: 429)، كما يقصد بالصدق " شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها (عبيدات وآخرون 2001، 179)، وقد قام الباحث بتقنين فقرات الاستبانة وذلك للتأكد من صدق أداة الدراسة، وقد تم التأكد من صدق فقرات الاستبيان بطريقتين:

### أولاً: الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين):

قامت الباحثة بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين تألفت من (12) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة الإسلامية، وجامعة الأزهر، وجامعة الأقصى، وجامعة القدس المفتوحة، والمتخصصين في مجال الدراسة. ويوضح الملحق رقم (1) أسماء المحكمين الذين قاموا مشكورين بتحكيم أداة الدراسة. وقد طلبت الباحثة من المحكمين إبداء آرائهم في مدى ملائمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، ومدى وضوح صياغة العبارات ومدى مناسبة كل عبارة للمجال الذي تنتمي إليه، ومدى كفاية العبارات لتغطية كل مجال من مجالات الدراسة الأساسية هذا بالإضافة إلى اقتراح ما يروونه ضرورياً من تعديل صياغة العبارات أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة لأداة الدراسة، وكذلك إبداء آرائهم فيما يتعلق بالبيانات الأولية (الخصائص الشخصية والوظيفية) المطلوبة من المبحوثين، إلى جانب مقياس ليكرت المستخدم في الاستبانة، كما أن بعض المحكمين نصحوا بضرورة تقليص بعض العبارات من بعض مجالات وإضافة بعض العبارات إلى مجالات أخرى.

واستناداً إلى الملاحظات والتوجيهات التي أبداها المحكمون قامت الباحثة بإجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين، حيث تم تعديل صياغة العبارات وحذف أو إضافة البعض الآخر منها. وعلى ضوء تلك الآراء تم استبعاد بعض الفقرات وتعديل بعضها الآخر ليصبح عدد فقرات الاستبانة (40).



## ثانياً: صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة

تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها (30) عامل، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمجال التابعة له.

جدول رقم (4) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية للمجال الذي تتبع له، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05) أو (0.01)، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة اقل من (0.05)، وبذلك تعتبر فقرات استبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

### جدول(4):

يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية للمجال الذي تتبع له

م	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
<b>المجال المهني</b>			
1.	تشجيع في العمل جوا من الإخوة والاحترام مع العاملين	0.578	*0.001
2.	يتوفر جوا يسوده روح الفريق داخل المؤسسة	0.621	*0.000
3.	تراعي ظروف العاملين عند توزيع المهام بالمؤسسة	0.658	*0.000
4.	تقدر جميع العاملين وتحترم آراءهم	0.427	*0.019
5.	تتحرى العدل والمساواة في التعامل مع جميع العاملين	0.698	*0.000
6.	تعمل بمبدأ الشورى في إنجاز أعمال المؤسسة	0.659	*0.000
7.	تحفز العاملين المتميزين على أدائهم	0.690	*0.000
8.	تستمع بأريحية إلى شكاوي العاملين	0.563	*0.001
9.	تتحرى العدل في تعاملها مع المرؤوسين	0.776	*0.000
10.	تتقبل نقد العاملين بصدر رحب	0.476	*0.008
11.	تتجنب الغيبة في حق المرؤوسين	0.643	*0.000
12.	تدعو لزملائها بالخير والبركة	0.708	*0.000
13.	تحرص أن تكون قدوة حسنة للعاملين	0.590	*0.001

*0.000	0.710	14. تثني على جهود زملائها المتميزة
*0.000	0.630	15. تعزز ثقة العاملين بأنفسهم
*0.017	0.432	16. تتيح للعاملين فرصا للتواصل معها
*0.023	0.414	17. تحسن الظن في التعامل مع المرؤوسين
*0.002	0.547	18. تعزز عند العاملين الصورة الإيجابية عن ذواتهم
*0.000	0.620	19. تتجنب المبالغة في اللوم للعاملين
<b>المجال الاجتماعي</b>		
*0.004	0.505	1. تساهم في مجال علاج المشكلات الخاصة التي تواجه العاملين
*0.000	0.646	2. تستقبل العاملين بوجه مبنسم
*0.000	0.700	3. تتصف بالصبر في تعاملها مع الآخرين
*0.000	0.616	4. تتجنب الرياء والنفاق في تعاملها مع العاملين
*0.001	0.587	5. تحفظ الأسرار المتعلقة بالعاملين
*0.000	0.638	6. تحرص على التواصل مع المرؤوسين
*0.000	0.673	7. تتفقد العاملين في غيبتهم وتسال عن أحوالهم (المخالطة)
*0.000	0.598	8. تتجنب السخرية والاستهزاء بالآخرين
*0.000	0.657	9. تختار الألفاظ المهذبة في مخاطبتها العاملين
*0.002	0.545	10. تشجع العاملين على التعامل الأخوي
*0.016	0.434	11. تحت المرؤوسين على التآخي فيما بينهم
*0.000	0.623	12. يسعى إلى الإصلاح بين العاملين المتخاصمين
*0.000	0.703	13. تميل إلى مازحة العاملين لإدخال الفرح والسرور
*0.040	0.377	14. تبادر بالتحية عند ملاقة المرؤوسين
*0.000	0.698	15. ترد التحية بأحسن منها
*0.010	0.464	16. تنادي على العاملين بأحسن الأسماء لديهم
*0.038	0.381	17. تترفع عما في أيدي العاملين
*0.000	0.622	18. تعبر على مشاعر الحب تجاه العاملين
*0.040	0.376	19. تشارك العاملين في مناسباتهم الخاصة (أفراح - أتراح)
*0.000	0.600	20. تساعد العاملين دون أن تمن عليهم
*0.003	0.529	21. تقابل الإساءة بالإحسان

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

## ثانياً: صدق الاتساق البنائي لمجالات الاستبانة:

جدول رقم (5) يبين معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل مجال من مجالات الاستبانة مع الدرجة الكلية لفقرات الاستبانة ككل والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة اقل من (0.05)، وبذلك تعتبر مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

### جدول (5):

يوضح معامل الارتباط بين كل مجال من مجالات الاستبانة مع الدرجة الكلية للاستبانة.

#	المجال	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
الأول	المهني	0.900	*0.000
الثاني	الاجتماعي	0.888	*0.000

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

### ثالثاً: ثبات فقرات الاستبانة.

أما ثبات أداة الدراسة فيعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريباً لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات متفاوتة (العساف، 1995: 430). وقد أجرى الباحث خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها بطريقتين هما: معامل ألفا كرونباخ و طريقة التجزئة النصفية

### 1. طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha:

استخدمت الباحثة طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة كطريقة أولى لقياس الثبات وقد يبين جدول رقم (6) أن معاملات الثبات مرتفعة.

### جدول (6):

معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ) للاستبانة.

#	المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الأول	المهني	19	0.901
الثاني	الاجتماعي	21	0.867
	الدرجة الكلية للاستبانة	40	0.923

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الثبات الكلي تساوي (0.892) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحثة إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

## 2. طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient:

تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين معدل الأسئلة الفردية الرتبة ومعدل الأسئلة الزوجية الرتبة لكل بعد وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح (Spearman-Brown Coefficient) حسب المعادلة التالية:

$$\text{معامل الثبات} = \frac{r^2}{r+1} \text{ حيث } r \text{ معامل الارتباط والجدول التالي يبين النتائج:}$$

### جدول (7):

معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية) للاستبانة.

التجزئة النصفية				المجال	#
القيمة الاحتمالية (.Sig)	معامل الارتباط المصحح	معامل الارتباط	عدد الفقرات		
*0.000	0.834	0.715	19	المهني	الأول
*0.000	0.856	0.748	21	الاجتماعي	الثاني
*0.000	<b>0.741</b>	<b>0.589</b>	<b>40</b>	الدرجة الكلية للاستبانة	

• الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

واضح من النتائج الموضحة في جدول (7) أن قيمة معامل الارتباط المعدل (سبيرمان براون) (Spearman Brown) مرتفع ودال إحصائياً، وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (4) قابلة للتوزيع، وتكون الباحثة قد تأكدت من صدق وثبات استبانة الدراسة، مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الاستبانة، وصلاحيتها لتحليل النتائج، والإجابة عن أسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها.

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة الميدانية

- المحك المعتمد في الدراسة.
- النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة وتفسيرها.
- 1. الإجابة عن السؤال الأول من أسئلة الدراسة.
- 2. الإجابة عن السؤال الثاني من أسئلة الدراسة.
- 3. الإجابة عن السؤال الثالث من أسئلة الدراسة.
- التوصيات.
- المقترحات.

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة، والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، بهدف التعرف على: " درجة ممارسة مديرات المؤسسات غير الحكومية في محافظة غزة للعلاقات الإنسانية في ضوء المعايير الإسلامية"، والوقوف على متغيرات الدراسة التي اشتملت (الجنس، المؤهل العلمي ، سنوات الخدمة).

لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية "Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)"، للحصول على نتائج الدراسة التي سيتم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

#### المحك المعتمد في الدراسة:

لتحديد المحك المعتمد في الدراسة، فقد تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس ( $5-1=4$ )، ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي ( $4/5=0.80$ )، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول الآتي (التميمي، 2004:42).

#### جدول (8)

##### يوضح المحك المعتمد في الدراسة

درجة الموافقة	الوزن النسبي المقابل له	طول الخلية
منخفضه جدا	من 20% - 36%	من 1 - 1.80
منخفضه	أكبر من 36% - 52%	أكبر من 1.80 - 2.60
متوسطة	أكبر من 52% - 68%	أكبر من 2.60 - 3.40
عالية	أكبر من 68% - 84%	أكبر من 3.40 - 4.20
عالية جدا	أكبر من 84% - 100%	أكبر من 4.20 - 5

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمدت الباحثة على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للأداة ككل، ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حددت الباحثة درجة الموافقة حسب المحك المعتمد للدراسة.

### الإجابة عن أسئلة الدراسة:

قامت الباحثة بالإجابة عن أسئلة الدراسة من خلال تحليل البيانات، والتركيز على أعلى فقرتين وأدنى فقرتين، وتفسير نتائجهما ومقارنتها بالدراسات السابقة.

### أولاً: الإجابة عن السؤال الأول:

ما درجة ممارسة مديرات المؤسسات غير الحكومية في محافظة غزة للعلاقات الإنسانية في ضوء المعايير الإسلامية؟

وللإجابة على هذا التساؤل، تم استخدام اختبار One Sample T Test للعينة واحدة للتعرف على ما اذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقديرات مديري المدارس الثانوية عن الدرجة المتوسطة وهي (3) وفقاً للمقياس المستخدم، وقد تم احتساب المتوسط الحسابي والوزن النسبي للمجالات وترتيبها تبعاً لذلك.

### جدول (9)

المتوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب لكل مجال من المجالات

#	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
1.	المهني	3.15	0.780	63.00	2.494	0.014	1
2.	الاجتماعي	3.12	0.777	62.40	2.030	0.044	2
	الدرجة الكلية للاستبانة	3.14	0.770	62.80	2.275	0.024	

\* قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "155" تساوي 1.96

يبين جدول (9) أن: المتوسط الحسابي لمدى ممارسة مديرات المؤسسات غير الحكومية في محافظة غزة للعلاقات الإنسانية في ضوء المعايير الإسلامية يساوي (3.14)، وبذلك فإن الوزن النسبي (80،62%)، وأن قيمة اختبار T يساوي (2.275)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.024)، وهذا يعني أن ممارسة مديرات المؤسسات غير الحكومية في محافظة غزة للعلاقات الإنسانية في ضوء المعايير الإسلامية جاءت بدرجة متوسطة.

#### وترجع الباحثة هذه النتيجة إلى التالي:

- انشغال كثير من المديرات بالعمل وتحقيق النتائج أكثر من التركيز على ممارسة العلاقات الإنسانية مع العاملين بالمؤسسة.
- اهتمام المديرات بالترقيات والعلاوات أكثر من الجوانب الإنسانية.
- تعتبر كثير من المديرات العلاقات الإنسانية نقطة ضعف إذا مارستها مع العاملين.

أما ترتيب المجالات حسب أوزانها النسبية فقد كانت كالتالي:

1. المجال الأول: "المهني"، فقد حصل على المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (63.00%) أي بدرجة تقدير متوسطة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى:

- إن المديرات يركزن على الإنجاز بدرجة أعلى من الجوانب الإنسانية.
  - اهتمام المديرات بالترقيات والعلاوات أكثر من الجوانب الإنسانية.
  - اعتقاد كثير من المديرات العلاقات الإنسانية نقطة ضعف إذا مارستها مع العاملين.
2. المجال الثاني: "الاجتماعي"، فقد حصل على المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (62.80%) أي بدرجة تقدير متوسطة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى:

- اعتقاد المديرات أن ممارسة العلاقات الاجتماعية مع العاملين يمكن أن تكون على حساب إنجاز العمل.
- اعتقاد المديرات أن ممارسة العلاقات الاجتماعية يمكن أن تزيل الحاجز بين العاملين.
- كثير من المديرات لا يتقبلن النقد من العاملين



ثانياً: تحليل فقرات الاستبانة.

• تحليل فقرات المجال المهني

جدول رقم (10)

يوضح المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (.Sig) والترتيب لكل فقرة من فقرات المجال

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
1.	تشجيع في العمل جواً من الأخوة والاحترام مع العاملين	3.39	67.80	6.169	0.000	1
2.	توفر جواً يسوده روح الفريق داخل المؤسسة	3.35	67.00	5.141	0.000	2
3.	تراعي ظروف العاملين عند توزيع المهام بالمؤسسة	3.26	65.20	3.667	0.000	3
4.	تقدر جميع العاملين وتحترم آراءهم	3.12	62.40	1.889	0.061	12
5.	تتحرى المساواة في التعامل مع جميع العاملين	3.16	63.20	2.161	0.032	6
6.	تعمل بمبدأ الشورى في إنجاز أعمال المؤسسة	3.13	62.60	1.794	0.075	10
7.	تحفز العاملين المتميزين إلى أدائهم	3.17	63.40	1.990	0.048	5
8.	تستمع بأريحية إلى شكاوي العاملين	3.10	62.00	1.327	0.186	14
9.	تتحرى العدل في تعاملها مع المرؤوسين	3.08	61.60	1.065	0.288	17
10	تتقبل نقد العاملين بصدق ورحب	3.05	61.00	0.768	0.444	18
11	تتجنب الغيبة في حق المرؤوسين	3.09	61.80	1.191	0.235	15
12	تدعو لزملائها بالخير والبركة	3.08	61.60	1.129	0.261	16
13	تحرص على أن تكون قدوه حسنة للعاملين	3.13	62.60	1.697	0.092	11

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
14	تثني على جهود زملائها المتميزة	3.05	61.00	0.695	0.488	19
15	تعزز ثقة العاملين بأنفسهم	3.10	62.00	1.397	0.164	13
16	تتيح للعاملين فرصا للتواصل معهم	3.14	62.80	1.978	0.050	7
17	تحسن الظن في التعامل مع المرؤوسين	3.13	62.60	2.225	0.028	9
18	تعزز عند العاملين الصورة الإيجابية عن ذواتهم	3.14	62.80	1.756	0.081	8
19	تتجنب المبالغة في اللوم للعاملين	3.18	63.60	2.332	0.021	4

\* قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "155" تساوي 1.96

وتبين النتائج من خلال الجدول أن أعلى فقتين حسب الوزن النسبي في هذا المجال كالتالي:

1. الفقرة رقم (1) التي نصت على " تشجيع في العمل جواً من الأخوة والاحترام مع العاملين." قد احتلت المرتبة الأولى بوزن النسبي (67.80%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة متوسطة وقريبة من الدرجة العالية .

وتعزو الباحثة ذلك إلى:

- اعتقاد كثير من المديرات أن ممارسة العلاقات الإنسانية مع العاملين يقلل من إنجاز المهام.
- كما انه يدني من مستوى الشعور بالارتياح والرضا الوظيفي لدى العاملين.

2. الفقرة رقم (2) التي نصت على " توفر جواً يسوده روح الفريق داخل المؤسسة." قد احتلت المرتبة الثانية بوزن النسبي (67.00%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة متوسطة وقريبة من الدرجة العالية .

وتعزو الباحثة ذلك إلى:

- يؤمن كثير من المديرات أن العمل بروح الفريق ينجح العمل ويحقق الأهداف المنشودة.
- كلما كان هناك عمل بروح الفريق قلت مشاكل العمل بين العاملين

وتبين النتائج من خلال الجدول أن أدنى فقرتين حسب الوزن النسبي في هذا المجال كانتا:

1. الفقرة رقم (14) التي نصت على " تثني على جهود زملائه المتميزة." قد احتلت المرتبة الأخيرة بوزن النسبي (61.00%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (متوسطة) من قبل أفراد العينة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى:

- اعتقاد المديرات أن الإكثار من المدح يقلل من جهود العاملين.
- كثير من المديرات لا يردن إظهار تفوق أمثالهن في مجال العمل لكي لا يؤثر على تحقيق النجاحات.

2. الفقرة رقم (10) التي نصت على " تتقبل نقد العاملين بصدر رحب." قد احتلت المرتبة قبل الأخيرة بوزن النسبي (61.00%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (متوسطة) من قبل أفراد العينة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن:

- بعض المديرات يعتبرن أن النقد في أدائهن انقاصا من قدراتهن.
- قد تعتقد بعض المديرات أن كثرة النقد لهن يمكن أن يهدد مكانتهن في المؤسسة.

• تحليل فقرات المجال الاجتماعي

جدول رقم (11)

يوضح المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (.Sig) والترتيب لكل فقرة من فقرات المجال

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
.1	تساهم في علاج المشكلات الخاصة التي تواجه العاملين	3.44	68.80	7.100	0.000	1
.2	تستقبل العاملين بوجه مبتسم	3.35	67.00	5.925	0.000	2
.3	تتصف بالصبر في تعاملها مع العاملين	3.24	64.80	3.391	0.001	3
.4	تتجنب الرياء والنفاق في تعاملها مع العاملين	3.10	62.00	1.366	0.174	8
.5	تحفظ الأسرار المتعلقة بالعاملين	3.07	61.40	0.954	0.341	18
.6	تحرص على التواصل مع المرؤوسين	2.99	59.80	-0.080	0.936	21
.7	تتفقد العاملين في غيبتهم وتسال عن أحوالهم (المخالطة)	3.08	61.60	1.160	0.248	14
.8	تتجنب السخرية والاستهزاء بالآخرين	3.09	61.80	1.275	0.204	12
.9	تختار الألفاظ المهذبة في مخاطبته العاملين	3.10	62.00	1.356	0.177	9
.10	تشجع العاملين في التعامل الأخوي	3.09	61.80	1.207	0.229	13
.11	تحث المرؤوسين على التأخي فيما بينهم	3.12	62.40	1.653	0.100	7
.12	تسعى إلى الإصلاح بين العاملين المتخاصمين	3.07	61.40	1.022	0.309	16

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
13.	تميل إلى مازحة العاملين لإدخال الفرح والسرور	3.05	61.00	0.675	0.501	19
14.	تبادر بتحيةة عند ملاقة المرؤوسين	3.13	62.60	1.807	0.073	5
15.	ترد التحية بأحسن منها	3.09	61.80	1.314	0.191	11
16.	تنادي على العاملين بأحسن الأسماء لديهم	3.03	60.60	0.517	0.606	20
17.	تترفع عما في أيدي العاملين	3.08	61.60	1.095	0.275	15
18.	تعبر على مشاعر الحب تجاه العاملين	3.14	62.80	1.917	0.057	4
19.	تشارك العاملين في مناسباتهم الخاصة (أفراح - أتراح)	3.07	61.40	0.968	0.334	17
20.	تساعد العاملين دون أن تمن عليهم	3.12	62.40	1.766	0.079	6
21	تقابل الإساءة بالإحسان	3.10	62.00	1.309	0.192	10

\* قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "155" تساوي 1.96

وتبين النتائج من خلال الجدول أن أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي في هذا المجال كالتالي:

1. الفقرة رقم (1) التي نصت على "تساهم في علاج المشكلات الخاصة التي تواجه

العاملين". قد احتلت المرتبة الأولى بوزن النسبي (68.80%)، قد حصلت على درجة

عالية.

وتعزو الباحثة ذلك إلى:

- أن المشكلات الخاصة يمكن أن تحد من عطاء العاملات مما يقلل من مستوى كفاءتهم.
- تدخل المديرات لمعالجة المشكلات الخاصة التي تواجه العاملين من شأنه أن يزيد من احترامهم للمديرات وثقتهم بهن.

2. الفقرة رقم (2) التي نصت على " تستقبلن العاملين بوجه مبتسم." قد احتلت المرتبة الثانية بوزن النسبي (67.00%)، وهي درجة متوسطة قريبة جدا من العالية.

وتعزو الباحثة ذلك إلى:

- يعزز العلاقة القائمة على الحب والتقدير بين المديرات والعاملين.
- يكسر الحاجز الأول بين العاملين ويقلل من الفجوة في العمل.

وتبين النتائج من خلال الجدول أن أدنى فئتين حسب الوزن النسبي في هذا المجال كانتا:

1. الفقرة رقم (6) التي نصت على " تحرصن على التواصل مع المرؤوسين." قد احتلت المرتبة الأخيرة بوزن النسبي (59.80%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (متوسطة) من قبل أفراد العينة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى:

- اعتقاد بعض المديرات أن التواصل يمكن أن يكون سبب في إضاعة الأوقات.
- انشغال بعض المديرات كثيراً في متابعة أعمالهن.

2. الفقرة رقم (16) التي نصت على " تنادي على العاملين بأحسن الأسماء لديهم." قد احتلت المرتبة قبل الأخيرة بوزن النسبي (60.60%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (متوسطة) من قبل أفراد العينة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى:

- افتقار بعض المديرات لمهارات لتواصل الفعال مع الآخرين.
- يمكن إرجاع ذلك إلى ضعف القدرة على حفظ الأسماء لدى العديد من المديرات.

الإجابة عن السؤال الثاني:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمدى ممارسة مديرات المؤسسات غير الحكومية للعلاقات الإنسانية في ضوء المعايير الإسلامية تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، التخصص، سنوات الخدمة)

للإجابة على هذا التساؤل تم اختبار الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقديرات أفراد العينة لمدى ممارسة مديرات المؤسسات غير الحكومية للعلاقات الإنسانية في ضوء المعايير الإسلامية تعزى لمتغير الجنس.

وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار T للعينتين المستقلتين لاختبار الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمدى ممارسة مديرات المؤسسات غير الحكومية للعلاقات الإنسانية في ضوء المعايير الإسلامية تُعزى لمتغير الجنس، والنتائج مبينة في جدول رقم (12)

جدول رقم (12):

نتائج اختبار T للعينتين المستقلتين (Independent Samples T Test) بين متوسطات

درجات تقديرات أفراد العينة لمدى ممارسة مديرات المؤسسات غير الحكومية للعلاقات

الإنسانية في ضوء المعايير الإسلامية تُعزى لمتغير الجنس

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار (T)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	المجال
0.337	0.963	0.802	3.20	93	ذكر	المهني
		0.747	3.08	63	أنثى	
0.208	1.264	0.795	3.19	93	ذكر	الاجتماعي
		0.745	3.03	63	أنثى	
0.259	1.133	0.790	3.19	93	ذكر	الدرجة الكلية للاستبانة
		0.738	3.05	63	أنثى	

• قيمة T الجدولية عند درجة حرية "154" ومستوى دلالة 0.05 تساوي  $\pm 1.96$

تبين من الجدول أن القيمة الاحتمالية لدرجة الكلية تساوي (0.259) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وقيمة t المحسوبة تساوي (1.133) وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.96) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقديرات أفراد العينة لمدى ممارسة مديرات المؤسسات غير الحكومية للعلاقات الإنسانية في ضوء المعايير الإسلامية تُعزى لمتغير الجنس.

يمكن إرجاع ذلك إلى:

• أن كلا الجنسين من أفراد العينة يعتقدون بأن العلاقات الإنسانية تمثل أهمية كبيرة في مجال العمل وبالتالي هناك إجماع على ذلك بينهم بغض النظر عن الجنس.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقديرات أفراد العينة لمدى ممارسة مديرات المؤسسات غير الحكومية للعلاقات الإنسانية في ضوء المعايير الإسلامية تُعزى لمتغير التخصص.

وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار T للعينتين المستقلتين لاختبار الفروق بين متوسطات درجات تقديرات أفراد العينة لمدى ممارسة مديرات المؤسسات غير الحكومية للعلاقات الإنسانية في ضوء المعايير الإسلامية تُعزى لمتغير التخصص، والنتائج مبينة في جدول رقم (12).



جدول رقم (13):

نتائج اختبار T العينتين المستقلتين (Independent Samples T Test) بين متوسطات

درجات تقديرات أفراد العينة لمدى ممارسة مديرات المؤسسات غير الحكومية للعلاقات

الإنسانية في ضوء المعايير الإسلامية تُعزى لمتغير التخصص

المجال	التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار (T)	القيمة الاحتمالية (.Sig)
المهني	علوم إنسانيه	103	3.17	0.774	0.409	0.683
	علوم تطبيقية	53	3.12	0.798		
الاجتماعي	علوم إنسانيه	103	3.13	0.777	0.079	0.937
	علوم تطبيقية	53	3.11	0.785		
الدرجة الكلية للاستبانة	علوم إنسانيه	103	3.15	0.766	0.237	0.812
	علوم تطبيقية	53	3.11	0.784		

• قيمة T الجدولية عند درجة حرية "154" ومستوى دلالة 0.05 تساوي  $\pm 1.96$

تبين من الجدول أن القيمة الاحتمالية لدرجة الكلية تساوي (0.812) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وقيمة t المحسوبة تساوي (0.237) وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.96) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقديرات أفراد العينة لمدى ممارسة مديرات المؤسسات غير الحكومية للعلاقات الإنسانية في ضوء المعايير الإسلامية تُعزى لمتغير التخصص.

ويمكن إرجاع ذلك إلى:

شعور العاملين في المؤسسات غير الحكومية بأن العلاقات الإنسانية تمثل حاجة إنسانية واجتماعية ونفسية ملحة بالنسبة للعلاقة مع الآخرين لاسيما في مجال العمل اليومي بغض النظر على تخصص العاملين في المؤسسات، وبالتالي لا تجد فروق في تقديراتهم تبعاً للتخصص.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقديرات أفراد العينة لمدى ممارسة مديرات المؤسسات غير الحكومية للعلاقات الإنسانية في ضوء المعايير الإسلامية تُعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسطات درجات تقديرات أفراد العينة لمدى ممارسة مديرات المؤسسات غير الحكومية للعلاقات الإنسانية في ضوء المعايير الإسلامية تُعزى لمتغير سنوات الخدمة، والنتائج مبينة في جدول رقم (13).

#### جدول رقم (14):

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسطات درجات تقديرات أفراد العينة لمدى ممارسة مديرات المؤسسات غير الحكومية للعلاقات الإنسانية في ضوء المعايير الإسلامية تُعزى لمتغير سنوات الخدمة

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار (F)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.078	2.596	1.550	2	3.100	بين المجموعات	المهني
		0.597	153	91.358	داخل المجموعات	
			155	94.459	المجموع	
0.103	2.305	1.370	2	2.741	بين المجموعات	الاجتماعي
		0.594	153	90.949	داخل المجموعات	
			155	93.690	المجموع	
0.089	2.460	1.434	2	2.868	بين المجموعات	الدرجة الكلية للاستبانة
		0.583	153	89.195	داخل المجموعات	
			155	92.063	المجموع	

• قيمة F الجدولية عند درجة حرية "2، 153" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.05

تبين من الجدول أن القيمة الاحتمالية لدرجة الكلية تساوي (0.089) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وقيمة f المحسوبة تساوي (2.460)، وهي أقل من قيمة f الجدولية والتي تساوي (3.05) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقديرات أفراد العينة لمدى ممارسة مديرات المؤسسات غير الحكومية للعلاقات الإنسانية في ضوء المعايير الإسلامية تُعزى لمتغير سنوات الخدمة.

**ويمكن إرجاع ذلك إلى:**

استشعار العاملين بالعلاقات الإنسانية بمجرد دخولهم إلى المؤسسة، فهو شعور مسبق وفطري في النفس الإنسانية، وبالتالي فإن سنوات الخدمة تزيد ولن تنقص فيه.

ولأن العلاقة الإنسانية تقوم على تصرفات وممارسات من قبل المديرات، يمكن أن يلاحظها العاملون في المؤسسة بسرعة وبسهولة ويسر، بحيث لا يؤثر في الإحساس به عدد سنوات الخدمة

## الإجابة عن السؤال الثالث:

ما سبل تفعيل ممارسة المديرات في المؤسسات غير الحكومية للعلاقات الإنسانية؟

ومن خلال نتائج الدراسة والأدبيات المتعلقة بموضوعها وللإجابة على هذا الموضوع استخدمت الباحثة المنهج البنائي وهو: المنهج المتبع في إنشاء وتطوير برنامج أو هيكل معرفي جديد لم يكن معروفاً من قبل بالكيفية نفسها (الأغا، الأستاذ، 1999:83).

وقد مر بالخطوات التالية:

1. الاطلاع على الأدبيات السابقة.
2. تحديد الفقرات المتدنية.
3. صياغة المقترح الأولي في صورته الأولية على المشرف للاطلاع عليه والتعديل.
4. عرضة على المجموعة البؤرية المكونة من مجموعه خبراء.
5. الخروج بالتغذية الراجعة من خلال ملحوظاتهم.
6. صياغة المقترح في شكل محاور يندرج تحت محور نقاط عديدة.
7. صياغته بصورته النهائية ثم عرضه على المشرف.

وقد حددت الباحثة عدة محاور انطلقت من خلالها لبناء تصور مقترح في ممارسة المديرات في المؤسسات غير الحكومية للعلاقات الإنسانية، وذلك من خلال التالي:

أ. تعزيز منظومة القيم الأخلاقية لدى المديرات، وذلك من خلال مراعاة التالي:

1. التسامح والتغاضي عن الأخطاء.
2. التواصل مع الآخرين.
3. الميل إلى المخالطة مع الآخرين.
4. الصبر في التعامل مع الآخرين.
5. تجنب المن على الآخرين.
6. شكر العاملين على ما يقدمونه من خدمات.
7. التعاون مع العاملين في شتى مجالات العمل.
8. ضبط النفس عند الغضب.

9. عدم إنكار جهود الآخرين.

ب. ممارسة استراتيجية الإدارة بالحب، وذلك من خلال التالي:

1. إفصاح المديرات عن مشاعر الحب تجاه العاملين.
2. السماح للعاملين بالتعبير عن مشاعر الحب والتقدير اتجاه الإدارة.
3. العمل على إشاعة الحب بين العاملين.
4. الحرص على التنازل عن بعض ذلات العاملين.
5. الاهتمام بمشاركة العاملين في بعض القضايا التي تهم المؤسسة.
6. إشراك العاملين في وضع الخطط الاستراتيجية للعمل.
7. تفويض العاملين بإدارة بعض المهام الأساسية للعمل.
8. تعزيز مبدأ الانتماء للمؤسسة.
9. تعزيز العمل الجماعي وبيان أثره في الإنتاج المتميز.
10. شرح وبيان الممارسات المهنية التي تحب أن تراها المديرات لدى العاملين.
11. التأكيد على أن الحب للآخرين يستوجب التعامل بالاحترام والتقدير.
12. التأكيد على أن الحب ليس مجرد كلمات وإنما هو ممارسة عملية صادقة تجاه المؤسسة واتجاه العاملين فيها.
13. تقبل نقد الآخرين.

ت. مراعات أدب التخاطب والتواصل مع الآخرين، وذلك من خلال التركيز على الممارسات

التالية :

1. التبسم في وجه العاملين.
2. مناداتهم بأحب أسمائهم.
3. استحضار ألقابهم في اللقاءات المهنية.
4. مصافحة العاملات عند اللقاء بهن.
5. تخصيص أوقات للجلوس مع العاملين.
6. الاستماع والإنصات لآراء العاملين ومشكلاتهم.
7. عدم احتكار الحديث عند الاجتماع بالعاملين.

8. الإشعار المسبق بموعد زيارة العاملين في أماكنهم فيما يختص بالعمل المهني.

9. المبادرة إلى إصلاح ذات البين بين العاملين.

10. المسارعة إلى التواصل مع العاملين في حالة وجود تدابر بينهم أو سوء فهم.

ث. إدخال المديرات وسائل الاتصال الحديثة لتطوير العلاقات الإنسانية مع العاملين، وذلك

من خلال التالي:

1. تدريب العاملين على استخدام وسائل متنوعه حديثه حتى تتناغم قدراتهم مع وسائل الاتصال الحديثة.

2. تخصيص وقت للجلوس مع العاملين للنظر في مشاكلهم وسماع شكواهم.

3. زيارة المديرات للعاملين والسؤال عن أحوالهم ومشاركتهم أحزانهم وأفراحهم.

4. استخدام الجوال في الاتصال والتواصل مع العاملين يقلل من الجهد والوقت في إنجاز الأعمال.

5. إرسال الرسائل الإلكترونية للعاملين ومخاطبتهم بشكل منظم يساعد في التواصل مع المديرات وسرعة إنجاز المهام الموكلة لهم.

6. استخدام التقارير الإلكترونية بكافة أشكالها تساعد المديرات على اكتشاف قدرات العاملين داخل المؤسسة.

7. استعمال الكمبيوتر في أداء ومهام العمل يوفر في الوقت والجهد.

ج. ممارسة المديرات التحفيز للعاملين بصورة دائمة، ويتطلب ذلك ما يلي:

1. استخدام تحفيزات متنوعه للعاملين (مادية - معنوية).

2. مراعات مناسبة التحفيز المقدمة للعامل المجد بما يتناسب مع جهده.

3. التزام العدل في تقديم الحوافز للعاملين كي لا يشعر العاملون بالغبين.

4. تجنب استخدام التحفيز كوسيلة لاستقطاب بعض العاملين وإهمال الآخرين.

5. عدم اللجوء إلى المن على العاملين بعد تحفيزهم.

6. محاسبة المقصرين في أداء أعمالهم من الأمور الضرورية في العمل وهو أيضاً من التحفيز.

7. ذكر مزايا العاملين المجدين والإشادة بأعمالهم في المناسبات المختلفة.

8. إرسال رسائل شكر بعد الانتهاء من بعض المشاريع الناجحة.
  9. تنظيم الاحتفالات لتكريم العاملين في نهاية خدمتهم.
  10. ترقية العاملين إلى مواقع جديدة تقديراً لجهودهم.
- ح. استخدام المديرات نظام فعال في تقييم أدائهن في مجال العلاقات الإنسانية، وذلك من خلال التالي:
1. إتاحة الفرص الكافية للعاملين في تقديم ملاحظاتهم على أداء المديرات في مجال العلاقات الإنسانية.
  2. الاطلاع على الأدبيات الخاصة بالتقويم الفعال لأداء المديرات.
  3. الاعتماد على الاستبانة المقننة في تقييم الأداء من خلال العاملين.
  4. استخدام بطاقة تقويم ذاتي للعلاقات الإنسانية مع العاملين.
  5. إتاحة الفرص للعاملين في تقييم أداء المديرات في مجال العلاقات الإنسانية من خلال برنامج إلكتروني مخصص بذلك.
  6. القيام بزياره ميدانية لمؤسسات أخرى للاطلاع على واقع العلاقات الإنسانية بين المديرات والعاملين والاستفادة منها.
  7. تشجيع بعض المديرات العاملات في المجال نفسه على زيارة المؤسسة للاطلاع على واقع العلاقات الإنسانية وتقديم النصح والإرشاد للمديرات.
  8. مراعات تقييم الأداء في مجال العلاقات الإنسانية في ضوء معايير ومواصفات محددة.

## التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة توصي الباحثة بما يلي:

1. ضرورة اهتمام المديرات بالعلاقات الإنسانية الإيجابية في المجالات الإدارية داخل المؤسسة.
2. اعتماد المديرات على نظرية العلاقات الإنسانية في ممارسة العمليات الإدارية (التخطيط، والتنسيق، والمتابعة، والإشراف، والتقييم).
3. عقد دورات تدريبية للمديرات العاملات في المؤسسات غير الحكومية في مجال العلاقات الإنسانية.
4. ضرورة فهم احتياجات ومتطلبات العاملين من قبل المديرات والعمل على إشباعها.
5. إتاحة الفرصة للعاملين في المشاركة بصنع القرارات التي تؤثر على بيئة العمل.
6. تقديم الحوافز المناسبة للعاملين لرفع الروح المعنوية وزيادة إنتاجية العمل.
7. رفع مستوى الاحترام والتقدير بين المديرات والعاملين في العمل ليعم الجو الأسري بينهم.
8. تحديد الصلاحيات واختيار من يناسب الترشيح على الوظائف المتوفرة بعيدا عن العلاقات الخارجية.
9. التفهم لآراء العاملين ومعرفة طباعهم مما يؤدي إلى إنجاز العمل.
10. الاهتمام بمدح العاملين ورفع معنوياتهم.
11. التعرف على المشاكل التي تضايق العاملين والمساهمة في حلها.
12. توفير المناخ والبيئة الصالحة للعمل داخل المؤسسة.
13. ابتعاد المديرات عن تصيد وتنبع أخطاء العاملين.
14. رعاية المديرات لطاقتهم وإشعاره بأهميته ودعمه داخل بنية العمل.
15. تقدير المديرات لجميع العاملين واحترام آرائهم ومقترحاتهم وإشراكهم بالقرارات التي تتخذ داخل المؤسسة.
16. ضرورة عقد دورات تدريبية للمديرات لتحسين أداء العمل حول فن التعامل مع العاملين داخل المؤسسات وكيفية استخدام مهارات العلاقات الإنسانية معهم.



17. الاهتمام بمجال العلاقات الإنسانية وتفعيله على المستوى الإداري في العمل والقيام به وتطبيقه منذ انخراط العاملين في مجال عملهم.

### المقترحات:

في ضوء نتائج الدراسة وتوصياتها تقترح الباحثة إجراء الدراسات التالية:

1. الصعوبات التي تواجه المرأة العاملة في الوزارات الحكومية بمحافظات غزة وسبل التغلب عليها.
2. درجة تلبية احتياجات العاملين في المؤسسات الأهلية بمحافظة غزة وسبل تحسينها.
3. تقويم العلاقات الإنسانية بين الآباء والأمهات في الأسرة الفلسطينية في ضوء الكتاب والسنة.
4. سمات المديرية الفاعلة من وجهة نظر العاملين في المؤسسات الأهلية بمحافظات غزة وسبل تعزيزها.

## المصادر والمراجع:

القرآن الكريم تنزيل من الذكر الحكيم

### المراجع

1. أبو النصر، مدحت (2007): إدارة منظمات المجتمع المدني"، الطبعة الأولى، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة.
2. أبو سنيينة، محمد(2005): العلاقات الإنسانية في الإدارة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.
3. أبو شوقة ، فاتن (2007) : " التحديات الاجتماعية والتربوية المعاصرة للمرأة المسلمة، مؤتمر الإسلام والتحديات المعاصرة، كلية أصول الدين ، الجامعة الإسلامية ، المنعقد 2-3/4/2007م.
4. الإمام مسلم، مسلم بن الحجاج أبو الحسين القشيري النيسابوري (ت 261هـ)، صحيح مسلم، دار إحياء التراث العربي، ج3، ج7، 1973.
5. أمان، نجاه (1999): مدى ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية ودرها في تنميتها في المرحلة الابتدائية، جامعة أم القرى.
6. أمان، نجاه (2009) : مدى ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية ودورها في تنميتها في المرحلة الابتدائية، جامعة أم القرى.
7. الجار الله ، عبد اللطيف (200) : "واقع العلاقات الإنسانية بين المشرفين التربويين والمعلمين من وجهة نظر المعلمون للمرحلة الثانوية لمنطقة العظيمة" رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز ، السعودية
8. الحاريني ، ابن عيفة (20012) "مستويات العلاقات الإنسانية السائدة في المدارس لا يتصورها المديرون والمعلمون في محافظة الطائف" رسالة ماجستير، جامعة أم القرى ، السعودية .

9. الحاكم: محمد بن عبد الله أبو عبد الله الحاكم النيسابوري (ت 405هـ)، المستدرك على الصحيحين، تحقيق: مصطفى عبد القادر عطا، ج6، دار الكتب العلمية، بيروت، ط1، 1411هـ.
10. حسن، عادل (2003): الأفراد والعلاقات الإنسانية، قوسه شباب الجامعة، الإسكندرية.
11. حلس، موسى(2004): مقدمه في المعايير الإسلامية، دار الأرقم، غزة.
12. الحميد ، محمد (2004) : من صور تكريم الإسلام للمرأة، السعودية ، دار ابن خزيمة ، جامعة العصيم.
13. حميد، صالح (2010) : "نظرة التعليم في مكارم أخلاق الرسول صلى الله عليه وسلم، الجزء السابع ،جدة، دار الوسيلة للنشر.
14. الخالدي، حسن (2009): دور المدراء في العمل الإداري، دار المسيرة، عمان.
15. الخوتاني، سعيد عبد الله (2003): المفهوم الإسلامي للعلاقات الإنسانية في الإدارة التربوية، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى - كلية التربية - مكة المكرمة.
16. ديغوير، ماجد (2009): دور العمل المؤسسي، دار المحبة، تونس.
17. رامز، محمد ( 2000 ) " دور المرأة المسلمة الفلسطينية ومعوقات وآفاق" مقال، مجلة الاتحاد، فلسطين، العدد 17.
18. الرويحي، حنان(2005):الإدارة في العمل، دار الشرق، القاهرة.
19. السراج، رجب، (2010): واقع تحديد الاحتياجات التدريبية في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعه الأزهر، غزة.
20. سمر، فريال (2014) :درجة ممارسة المشرفين للعلاقات الإنسانية في المدارس وعلاقتها في الرحب الوظيفة للمعلمين "رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

21. لمحمد بن عيسى بن سَوْرَة بن موسى بن الضحاك - الترمذي - أبو عيسى (ت 279هـ)، سنن الترمذي ، تحقيق: محمد فؤاد عبد الباقي (ج3)، (ج7)، شركة مكتبة ومطبعة مصطفى البابي الحلبي، مصر، 1395هـ . 1975م.
22. السواح ، منصور عبد الله (2005) : مدى ممارسة المشرفين للعلاقات الإنسانية والقيم الأخلاقية في تعاملهم مع المعلمين "رسالة ماجستير " جامعة أم القرى ، السعودية.
23. سويدان، طارق (2008): بين القيادة والإدارة، مجلة الرائد، العدد(18)، الرياض.
24. سيار، محمد يوسف(2007): مستوى ممارسة مديري ومديرات المدارس الابتدائية لمهارات العلاقات الإنسانية في مملكة البحرين وأساليب تنميتها مجلة العلوم التربوية والإنسانية، المجلد الثامن العدد الأول، كلية التربية، جامعة البحرين، البحرين.
25. الشلالدة، محمد (2002): تعزيز دور مؤسسات المجتمع المدني في الصمود"، ورقة عمل مقدمة في مؤتمر البناء الديمقراطي المقاوم، رام الله، فلسطين.
26. شلبي، ياسر والسعدي، نعيم (2001): تعداد المنظمات غير الحكومية الفلسطينية في الضفة وقطاع غزة"، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية (ماس)، رام الله.
27. الشوا، ماهر، (2009): شبكة المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة في المؤتمر السابع بالقاهرة.
28. الشيخ ، حسين ( 2006 ) : المبادئ العامة لكافة المرأة في الإسلام ، المدينة المنورة.
29. الصيرفي، شمس عبد الغني (2006): العلاقات الإنسانية الممارسة في جامعة أم القرى بمكة المكرمة قسم الطالبات، جامعة أم القرى.

30. الطبراني: سليمان بن أحمد بن أيوب أبو القاسم الطبراني (ت 360هـ)، المعجم الكبير، تحقيق: حمدي بن عبد المجيد السلفي، مكتبة العلوم والحكم، الموصل، ج1، 1405.

31. الطويرقي، نوال (2002): العلاقات الإنسانية في السيرة النبوية وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية، دار الأندلس الخضراء، الرياض.

32. العايدي، خالد (2007): أدب الكلام واثره في بناء العلاقات الإنسانية، دار السلام، تونس.

33. العبرفي، شمس عبد الغنى (2009) : العلاقات الإنسانية الممارسة في جامعة أم القرى مكة المكرمة قسم الطالبات، جامعة أم القرى.

34. العجمي، محمد (2003): الإدارة المدرسية ومتطلبات العصر، العالمية للنشر والتوزيع، مصر.

35. العلياني، عبد العزيز عوضه (2012) "مدى ممارسة المدراء للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر المواطنين في محافظة النشأ "رسالة ماجستير"، جامعة الأم محمد بن سعود الإسلامية، السعودية.

36. الغامدي، احمد سعيد (2004): العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي وما فيها وتطبيقاتها التربوية، جامعة أم القرى

37. الغامدي، أحمد سعيد (2008): العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي مضامينها وتطبيقاتها التربوية، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى - كلية التربية - مكة المكرمة.

38. قشطه، منى (2009): درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لنمط القيادة التربوية في ضوء المعايير الإسلامية من وجهة نظر المعلمين وسبل تفعيلها (دراسة تقويمية)، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

39. قنديل، أنيسة عطية(2001): العلاقات الإنسانية بين المعلمين وطلبتهم في ضوء الفكر الإسلامي ومدى تمثلها في المدارس الثانوية الحكومية بغزة"، رسالة ماجستير الجامعة الإسلامية - غزة.
40. الكلتي ، ألاء (2012) "درجة ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في محافظات غزة وسيتم تعديلها رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، غزة فلسطين.
41. كلوب، عرابي، (2011): المهارات الشخصية والإدارية "، مكتبة دار الأرقم، غزة.
42. ماس (2009): تتبع الدعم الخارجي للمنظمات الفلسطينية غير الحكومية في الضفة الغربية وقطاع غزة من 1999 م إلى 2008 م، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني) ماس (لصالح مركز تطوير المؤسسات الأهلية).
43. المشهراوي، أحمد (2009): التطوير الإداري لمؤسسات العمل الأهلي"، دراسة مقدمة لمؤتمر واقع المنظمات الأهلية: آفاق وتحديات، غزة.
44. المعلمي ، يحيى ( 2009 ) : مكارم الأخلاق في القرآن الكريم، ط3 ، القاهرة : دار الأعمام للنشر.
45. المغربي، مصطفى (2003): السمات الشخصية واثرها في العمل الإداري، دار المنار للنشر والطباعة، عمان.
46. ملحم، سامي (2000): مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان
47. المنصور، خالد منصور (2013) : العلاقات الإنسانية في الإسلام ، ط2 الرياض: مكتبة شمس المعارف.
48. منصور، سعد، (1997): الحوافز في الإسلام كمدخل للعلاقات الإنسانية في الإدارة "رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.

49. النووي، أبو زكريا بن يحيى بن شرف بن مري النووي (ت 676هـ)، المنهاج في شرح صحيح مسلم بن الحجاج، دار إحياء التراث العربي، بيروت، ط2، 1392هـ.
50. الهاشمي، محمد (2003) : " شخصية المرأة المسلمة في يصوغها الإسلام في الكتاب والسنة وكالة المصنوعات والبحث العلمي ، وزارة الشؤون الإسلامية والأوقاف والدعوة والإرشاد ، السعودية.
51. هريدي، محمد.(2005): العلاقات الإنسانية في العمل، دار الشرق، الرياض.
52. هويدي ، ابن مجاهد محمد (2007) العلاقات الإنسانية في القرآن والسنة، ط2 ، الرياض: مطابع الوطن الفنية.
53. وزارة التخطيط والتعاون الدولي (1997) : الإصدار الأول للسلطة الوطنية الفلسطينية، فلسطين.
54. اليونسكو " (2007): دليل المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة".
55. **Montgomery** (1991) "Leadership styles of middle school principals  
"Staff Relation in Irish primary schools MOOR.
56. Relational leadership ،DYER.(2002)

# الملاحق



ملحق رقم (1)

قائمة بأسماء السادة المحكمين

م	الاسم	الدرجة العلمية	مكان العمل
1.	د. جميل الطهراوي	أستاذ مشارك	الجامعة الإسلامية
2.	د. خالد المدهون	أستاذ دكتور بقسم إدارة الأعمال	جامعة فلسطين
3.	د. حمدان الصوفي	أستاذ مشارك بقسم أصول التربية	الجامعة الإسلامية
4.	د. زياد الجرجاوي	أستاذ دكتور بقسم أصول التربية	جامعة القدس المفتوحة
5.	د. نائلة الأغا	دكتورة بقسم كلية التربية	جامعة القدس المفتوحة
6.	د. سالم صباح	رئيس جامعة فلسطين	جامعة فلسطين
7.	د. سهيل دياب	دكتور بقسم المناهج وطرق التدريس	جامعة غزة
8.	د. عصام سالم	دكتور بقسم التربية	جامعة القدس المفتوحة
9.	د. محمد بريخ	دكتور بقسم التربية	الجامعة الإسلامية
0.	د. محمد شبير	دكتور بقسم التربية	الجامعة الإسلامية
1.	د. محمد عليان	أستاذ مساعد بقسم علم النفس	جامعة الأزهر
2.	د. نبيل دخان	دكتور بقسم علم النفس	الجامعة الإسلامية

ملحق رقم (2)

قائمة بأسماء المشاركين في مجموعة البؤرية

م	الاسم	مكان العمل
.1	أمل خليفة	موظفة في مركز شئون المرأة
.2	خالد الفرا	موظف في مركز شئون المرأة
.3	روان نصر	موظفة في مركز شئون المرأة
.4	كفى غبن	داعية بمؤسسه القرآن والسنة
.5	كاميليا حسان	موظفة بجمعية رواد الخير
.6	محمد الشريف	موظف في مركز شئون المرأة
.7	مها ابو سعدة	موظفة في مركز شئون المرأة
.8	مروان الخالدي	موظف بجمعية رواد الخير
.9	نور الشامي	موظفة في مركز شئون المرأة
.10	نادرة أبو شنب	منسقة بجمعية رواد الخير
.11	يسرى النجار	محفظة بمؤسسة القرآن والسنة

### ملحق رقم (3)

#### الاستبانة في صورتها الأولى



الجامعة الإسلامية - غزة  
شئون البحث العلمي والدراسات العليا  
كلية التربية  
قسم أصول التربية

#### طلب تحكيم استبانة

السيدة / ..... المحترم / ،،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته . .

سوف تقوم الباحثة بإجراء دراسة لنيل درجة الماجستير من قسم أصول التربية بكلية التربية  
بالجامعة الإسلامية بعنوان:

**مدى ممارسة مديرات المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية للعلاقات الإنسانية في  
ضوء المعايير الإسلامية:**

ولتحقيق هذا الغرض أعدت الباحثة استبانة تتكون من (42) فقرة وموزعه في مجالات عدة.  
وسوف تعتمد الباحثة على مقياس ليكرت الخماسي للاستجابة على فقرات الاستبانة.

ونظراً لما تتمتعون به من خبره نرجو من سيادتكم الاطلاع على الاستبانة وإبداء آرائكم حول  
النقاط التالية:

1. مدة انتماء كل فقرة من فقرات الاستبانة للمجال الذي تندرج تحته.
2. وضوح الفقرات وسلامة صياغتها.
3. حذف أو إضافة أو تعديل ما تروه مناسباً.

واقبلوا فائق التحية والاحترام على تعاونكم معنا

□ الباحثة: غادة أبو القمبز

م	الفقرات	صحة انتماء الفقرة		صحة الصياغة اللغوية		التعديل المطلوب على الفقرة	
		تنتمي	لا تنتمي	صحيحة	ليست صحيحة	معدله	ليست معدله
1.	يشيع في العمل جوا من الإخوة والاحترام مع العاملين						
2.	يوفر جوا يسوده روح الفريق داخل المؤسسة						
3.	يراعي ظروف العاملين عند توزيع المهام بالمؤسسة						
4.	يحرص على التواصل مع المرؤوسين						
5.	يقدر جميع العاملين ويحترم آراءهم						
6.	يتحرى العدل والمساواة في التعامل مع جميع العاملين						
7.	يعمل بمبدأ الشورى في إنجاز أعمال المؤسسة						
8.	يحفز العاملين المتميزين على أدائهم						
9.	يساهم في علاج المشكلات الخاصة التي تواجه العاملين						
10.	يسـتقبل العاملين بوجه باش(توجهك)						
11.	يتصف بالصبر في تعامله مع الآخرين						
12.	يتجنب الرياء والنفاق في معاملته مع العاملين						

						13. يحفظ الأسرار المتعلقة بالعمالين
						14. يتصف بالمسؤولية وتحمل الأعباء الموكلة إليه
						15. يتفقد العمالين في غيبتهم ويسأل عن أحوالهم (المخالطة)
						16. يثني جهود زملائه المتميزة
						17. يعزز ثقة العمالين بأنفسهم
						18. يتيح للعمالين فرصاً للتواصل معه
						19. يستمع بأريحية إلى شكاوي العمالين
						20. يتحرر العدل في تعامله مع المرؤوسين
						21. يتقبل نقد العمالين بصدق ورحب
						22. يتجنب السخرية والاستهزاء بالآخرين
						23. اختيار الألفاظ المهدبة في مخاطبته العمالين
						24. يشجع العمالين على التعامل الأخوي
						25. يحث المرؤوسين على التأخي فيما بينهم
						26. يسعى بالإصلاح بين العمالين المتخاصمين
						27. يميل إلى مازحة العمالين لإدخال الفرح و السرور
						28. يتجنب الغيبة في حق المرؤوسين
						29. يدعو لزملائه بالخير والبركة
						30. يحرص بأن يكون قدوه حسنه للعمالين

						31. يبادر بالتحية عند ملاقة المرؤوسين
						32. يرد التحية بأحسن منها
						33. ينادي على العاملين بأحسن الأسماء لديهم
						34. يحسن الظن في التعامل مع المرؤوسين
						35. يترفع عن ما في أيدي العاملين
						36. يعبر على مشاعر الحب تجاه العاملين
						37. يتقبل النقد بصدر رحب
						38. يشارك العاملين في مناسباتهم الخاصة (أفراح - أتراح)
						39. يساعد العاملين دون أن يمن عليهم
						40. يعزز عند العاملين الصورة الإيجابية عن ذواتهم
						41. يتجنب المبالغة في اللوم للعاملين
						42. يعامل الإساءة بالإحسان

#### ملحق رقم (4)

#### الاستبانة بصورتها النهائية



- الجامعة الإسلامية - غزة
- شئون البحث العلمي والدراسات العليا
- كلية التربية
- قسم أصول التربية

الأخ/الأخت، الكريم/ة ..... حفظك الله، ، ،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته. . . . . وبعد،

#### الموضوع: تعبئة استبانة

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان: درجة ممارسة مديرات المؤسسات غير الحكومية للعلاقات الإنسانية في ضوء المعايير الإسلامية:

وذلك بغرض الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية، وهي بصدد تطبيق الاستبانة للحصول على البيانات اللازمة لذلك والاستبانة مكونه من (40) فقرة مكونه من مجالين هما:

- أولاً: المجال المهني.
- ثانياً: المجال الاجتماعي.

وقد تم وضع سلم خماسي مدرج أمام كل فقرات الاستبانة والمرجو وضع إشارة (X) أمام كل فقرة حسب درجة الجودة التي تعبر عن رأيك بكل دقة وموضوعية، وإعادتها للباحثة في أقرب وقت ممكن، مقدرة لجهودكم في دعم البحث العلمي، والتعاون المخلص لدعم مسيرة العلم وكفاءته في فلسطين، علماً بأن البيانات التي سيتم جمعها سوف تعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

واقبلوا فائق التحية والاحترام على تعاونكم معنا، ، ،

□ الباحثة: غادة أبو القمبز

أولاً: البيانات الأولية:

1. الجنس: ( ) ذكر ( ) أنثى
2. المؤهل العلمي: ( ) بكالوريوس ( ) ماجستير فما فوق
3. سنوات الخدمة: ( ) اقل من 5 سنوات ( ) 5-10 سنوات ( ) أكثر من 10 سنوات

المجال الأول: المجال المهني:

تمارس مديرات المؤسسات غير الحكومية العلاقات الإنسانية مع العاملين في المجال المهني من خلال:

درجة الموافقة					الفقرات
درجة قليلة جداً	درجة قليلة	درجة متوسطة	درجة كبيرة	درجة كبيرة جداً	
					1. تشجيع في العمل جو من الإخوة والاحترام مع العاملين
					2. يتوفر جو يسوده روح الفريق داخل المؤسسة
					3. تراعي ظروف العاملين عند توزيع المهام بالمؤسسة
					4. تقدر جميع العاملين ويحترم آراءهم
					5. تتحرى العدل والمساواة في التعامل مع جميع العاملين
					6. تعمل بمبدأ الشورى في إنجاز أعمال المؤسسة
					7. تحفز العاملين المتميزين على أدائهم
					8. تستمع بأريحية إلى شكاوي العاملين
					9. تتحرى العدل في تعامله مع المرؤوسين
					10. تتقبل نقد العاملين بصدر رحب
					11. تتجنب الغيبة في حق المرؤوسين



					12. تدعو لزملائها بالخير والبركة
					13. تحرص أن يكون قدوة حسنة للعاملين
					14. تثني جهود زملائها المتميزة
					15. تعزز ثقة العاملين بأنفسهم
					16. تتيح للعاملين فرصا للتواصل معه
					17. تحسن الظن في التعامل مع المرؤوسين
					18. تعزز عند العاملين الصورة الإيجابية عن ذواتهم
					19. تتجنب المبالغة في اللوم للعاملين

ثانياً: المجال الاجتماعي:

تمارس المديرات في المؤسسات غير الحكومية للعلاقات الإنسانية من خلال المجال الاجتماعي:

درجة الموافقة					الفقرات
درجة قليلة جداً	درجة قليلة	درجة متوسطة	درجة كبيرة	درجة كبيرة جداً	
					1. تساهم في مجال علاج المشكلات الخاصة التي تواجه العاملين
					2. تستقبل العاملين بوجه مبتسم
					3. تتصف بالصبر في تعاملها مع الآخرين
					4. تتجنب الرياء والنفاق في تعاملها مع العاملين
					5. تحفظ الأسرار المتعلقة بالعاملين
					6. تحرص على التواصل مع المرؤوسين
					7. تتفقد العاملين في غيبتهم وتسال عن أحوالهم (المخالطة)
					8. تتجنب السخرية والاستهزاء بالآخرين
					9. تختار الألفاظ المهذبة في مخاطبتها العاملين
					10. تشجع العاملين على التعامل الأخوي

					11. تحت المرؤوسين على التآخي فيما بينهم
					12. تسعى إلى الإصلاح بين العاملين المتخاصمين
					13. تميل إلى ممازحة العاملين لإدخال الفرح والسرور
					14. تبادر بالتحية عند ملاقة المرؤوسين
					15. ترد التحية بأحسن منها
					16. تنادي على العاملين بأحسن الأسماء لديهم
					17. تترفع عما في أيدي العاملين
					18. تعبر على مشاعر الحب تجاه العاملين
					19. تشارك العاملين في مناسباتهم الخاصة (أفراح - أتراح)
					20. تساعد العاملين دون أن يمن عليهم
					21. تقابل الإساءة بالإحسان