

العلاقات الانسانية وتأثيرها في تحسين الأداء المنظمي

دراسة استطلاعية تحليلية في شركة ابن ماجد العامة⁺

HUMAN RELATIONSHIP & ITS EFFECT TO IMPROVE ORGANIZATIONAL PERFORMANCE APPLICATION STUDY IN ABN MAJED GENERAL COMPANY

منال عبد الحميد عبد المجيد *

المستخلص:

يعد العامل أساس نجاح أي منظمة ، من خلال العمل الذي يؤديه والمقدار الذي يعطيه من جهده وعلمه ومهاراته باعتباره العنصر الوحيد الذي يدير الموارد الأخرى بالمنظمة ، الأمر الذي استلزم الاهتمام به ومتابعة تطور العلاقات الانسانية والتي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وبالتالي إلى الارتقاء بالأداء المنظمي . ويشكل عام حاولت الدراسة الاجابه على التساؤل الآتي:- (هل للعلاقات الانسانية وطرق تحسينها دور ايجابي في تحسين الأداء المنظمي للمنظمة موضوع الدراسة) وتوصل الباحث إلى مجموعه من الاستنتاجات أهمها:-

*اتفق جميع أفراد عينة الدراسة على إن للعلاقات الانسانية أهمية ودور في رفع الأداء المنظمي للشركة المبحوثة.

*أشرت معطيات الدراسة التطبيقية بوجود علاقة تأثير للعلاقات الانسانية على الأداء المنظمي للشركة المبحوثة.

وبناء على الاستنتاجات فقد اقترحت الدراسة مجموعه من التوصيات:-

*ضرورة الاهتمام بالعلاقات الانسانية من قبل القيادات الاداريه في الشركة المبحوثة.

*الاهتمام ببيئة العمل وتحسينها لما لها من دور ايجابي في رفع الروح المعنوية للعاملين.

Abstract:

Worker is considered as the success of any organization, throughout the work he performs and his efforts, science, and skills since he is the only element that runs all the other resources of the organization, thus it requires much concern and following up the development of human relationships which lead to raise the moral spirits of the worker and to raise the organizational performance.

in general the study tries to answer this enquiry:

(Have the development of human relationship methods a positive role in improving the organizational performance in the organization that chosen to studied?) The researcher finds many conclusions; the most important

-All the members of the study sample agree that the concern in human relationship has a great role in raising the organizational performance.

-The data of the field study refer to find effect relationship between human relationships and organizational performance.

The study arrives to some finding, the most important:-

*give much concern from management leader to human relationships, since it is drivers the workers behaviour.

⁺ تاريخ استلام البحث ٢٣/٨/٢٠١٠ ، تاريخ قبول النشر ٦/٧/٢٠١١ .

* مدرس مساعد /المعهد التقني /البصرة .

***requires much concern and improve work environment ,which lead to raise the moral spirits of worker**

المقدمة:

تسعى الاداره العليا في أي منظمه صناعية من اجل رفع أداء العاملين وللاستغلال الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة للحصول على أحسن نتيجة، فقد كان الاعتقاد السائد سابقا يتم رفع الأداء عن طريق تطوير المنتج ،استخدام التكنولوجيا الحديثة، رقي الأساليب بالاضافه إلى مهارات العاملين مما يعني اعتبار الجانب الإنساني المتمثل بالإفراد شيء ثانوي. إما في الوقت الحالي فيمثل العنصر البشري أهم مدخلات النظام الإنتاجي وأعظم القوى المؤثرة في تحديد هوية المنظمة الحديثة ورسم معالم مستقبلها، فالأفراد هم حجر الزاوية والدعم الرئيسي لنجاح المنظمات وتحقيقها لأهدافها لذلك لابد من زيادة الاهتمام والعمل على استخدامه الاستخدام الفعال ، وكذلك الاهتمام بالعلاقة بين الاداره والعاملين، مما قد يؤثر على مستوى رضا العاملين وبالتالي على إنتاجيتهم ومستوى أدائهم من خلال أدراك الأهداف الشخصية والطموحات المستقبلية ، والتي قد تكون دافعا للأداء المتميز، فرضا الفرد عن عمله يحدث توافقا نفسيا واجتماعيا لديه لارتباطه بالنجاح في العمل ، وسترکز هذه الدراسة على ارتباط العلاقات الانسانية بالأداء المنظمي من خلال أربع محاور رئيسية يتضمن المحور الأول منهجية الدراسة ويتناول المحور الثاني المرتكزات الفكرية والنظرية للعلاقات الانسانية بالاضافه على التعرف على مفهوم الأداء المنظمي واثر العلاقات الانسانية في تحسينه إما المحور الثالث يتضمن الجانب التطبيقي (تحليل ومناقشة النتائج) وأخيرا المحور الرابع الاستنتاجات والتوصيات.

Study Method

المحور الأول: منهجية البحث:-

يتضمن المحور الأول ،مشكلة الدراسة، أهداف الدراسة، أهمية الدراسة، متغيرات وعينة الدراسة ، مخطط وأسلوب تحليل البيانات ،بالاضافه للدراسات السابقة

Study Problem

أولاً: مشكلة البحث:-

تشير المشاهدات الميدانية وملاحظات المسؤولين في الشركة موضوع الدراسة إلى حالات من عدم الرضا، ومشكلات وصراعات أحيانا تؤثر سلبا على أداء العاملين، نتيجة لإهمال العلاقات الانسانية والتعامل مع العاملين على أنهم آلات بدون مشاعر الأمر الذي اثر على أداء العاملين وبالتالي على الأداء المنظمي، الامر الذي استلزم إلى ضرورة دراسة الحالة ،لمعرفة مدى علاقة هذه المشكلات في انخفاض مستوى الأداء وإمكانية استثمار مبادئ العلاقات الانسانية في تحسين الأداء ويمكن تلخيص المشكلة بالتساؤل الآتي:- (إلى أي مدى تؤثر العلاقات الانسانية التي تسود بيئة العمل في الأداء المنظمي لشركة ابن ماجد العامة).

Study Objectives

ثانياً: أهداف البحث:-

- ١- تقديم مفاهيم تحليلية نظرية عن الدور الايجابي للعلاقات الانسانية في تحسين أداء المنظمة.
- ٢- بناء أنموذج قابل للاختبار يوضح العلاقة بين العلاقات الانسانية والأداء المنظمي.
- ٣- تلمس الفروق وجوهريتها بين متغيري الدراسة.
- ٤- تقديم بعض التوصيات التي تحسن من أداء المنظمة موضوع الدراسة.
- ٥- توجيه أنظار قادة المنظمات عموما والمبحوثة خاصة إلى الدور الذي تلعبه بيئة العمل المريحة، وعلاقات العمل الفاعلة في الارتقاء برضا العاملين ثم بمستويات الأداء المنظمي

ثالثاً: أهمية البحث :-

Study Importance

إن هذه الدراسة تمثل أداة تشخيصية مهمة لعدد من المشكلات الواقعية في مجال العمل المنظمي، حيث يمكن إن يستفيد المديرون منها في معرفة أنواع الحاجات للعاملين وتأثيرها على أدائهم حتى تمكنهم من زيادة فاعلية الأداء المنظمي، هذا بالإضافة إلى إن الدراسة ستركز على أهمية العلاقات الانسانية خاصة إن هذا الموضوع لم يأخذ حقه من البحث والدارسة وهناك أفتقار في البحوث التي تناولت موضوع العلاقات الانسانية بشكل وافي، لذلك فالحاجة ماسه لمثل هذه الدراسة للكشف عن بعض مفاهيم السلوك الإنساني والطبيعة البشرية وتأثيرها على أداء العاملين.

رابعاً:- فرضية الدراسة:-

Study Hypotheses

تتضمن الدراسة الفرضية التالية:- (العلاقات الانسانية في المنظمة موضوع الدراسة لها تأثير ايجابي على الأداء المنظمي).

خامساً-عينة الدراسة :-

Study Sample

من اجل اختبار فرضيات الدراسة في بيئة عمل عراقية فقد جرى اختيار شركة ابن ماجد العامة للصناعات الثقيلة وهي إحدى تشكيلات وزارة الصناعة والمعادن، تأسست الشركة سنة ١٩٩٥، وتم اختيار عينة الدراسة عشوائيا من العاملين، حيث بلغ عدد أفرادها (٣٠) فرد من حجم الملاك الفعلي، وقد استطلعت آرائهم على وفق استبانة الدراسة في حزيران ٢٠١٠.

سادساً- أسلوب الدراسة:-

Study Manner

اعتمدت الدراسة الاستبانة كطريقه لجمع البيانات وقد روعي في صياغة استمارة الاستبانة البساطة والوضوح وتم عرضها على مجموعه من الباحثين المتخصصين - وكما موضح في الملحق (١)- وتم الحذف والتعديل في ضوء ملاحظاتهم وبعدها أصبحت الاستبانة في صيغتها النهائية قبل إن توزع على أفراد العينة، وخضعت الاستبانة لاختبار الصدق والثبات من خلال استخراج معامل (إلفا كرونباخ) وقد بلغت قيمة (إلفا) (٧٤) وهي نسبة تزيد عن النسبة المقبولة إحصائيا وبالغها (٧٠) [١]، وأسندت الدراسة بإجراء المقابلات الشخصية مع العاملين. وتسهيلا لاختبار فرضيات الدراسة وسعيا لتحقيق أهدافها تم وضع مقياسين لقياس متغيرات الدراسة وهي على النحو الآتي:-

- المقياس الأول (قياس قوة العلاقات الانسانية في المنظمة) وتتضمن الفقرات الفرعية (الحاجات الاساسيه، الحاجات الاجتماعية، الحاجات النفسية، الخصائص الانسانية، الحوافز، بيئة العمل، العلاقات التنظيمية والإدارية) [2] [3] [4] [5] .
- المقياس الثاني (قياس مستوى الأداء المنظمي للمنظمة) ويتضمن الفقرات الفرعية (الكفاءة التنظيمية، الفاعلية التنظيمية، الرضا الوظيفي) [6] [7] [8]، وتم تحليل فقرات الاستبانة باستخدام الأساليب الاحصائية الآتية:-

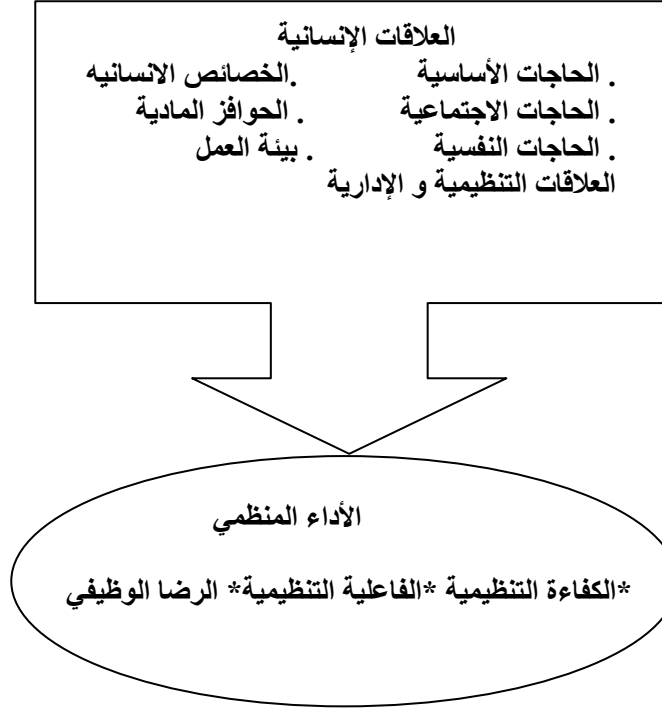
١- الوسط الحسابي (Arithmetic Mean) لتحديد متوسط الإجابات لأفراد العينة

٢- الانحراف المعياري (Standard deviation) لقياس مقدار الابتعاد والتشتت عن الوسط الحسابي.

٣- اختبار (t-test) لقياس معنوية الفقرات الفرعية للمقياسين

٤- استخدام تحليل تباين الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لمعرفة علاقة التأثير بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات المعتمدة.

تم تصميم مخطط فرضي يوضح اثر العلاقات الانسانية في الأداء المنظمي وقد جاء المخطط تعبيراً عن المتغيرات الاساسيه المشار إليها في استمارة الاستبانة،وكما موضح في الشكل (١).



شكل (١) يبين مخطط الدراسة

ب- الدراسات السابقة:

- ١- دراسة يسرى محمد ٢٠٠٥ (إنتاجية العنصر البشري) تهدف الدراسة إلى إبراز أهمية العنصر البشري في زيادة الانتاجيه،وتوصلت الدراسة إلى مجموعه من النتائج أهمها إن الاهتمام بسياسات التعامل مع الفرد العامل وبأنواع الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية لها تأثير على زيادة رغبة القوى العاملة في الإنتاج،كما إن للاهتمام بالتدريب الإداري والفني والأمن الصناعي يؤدي إلى زيادة الانتاجيه.[٩]
- ٢- دراسة فاطمة محمد ارفيده ٢٠٠٩(دور العلاقات الانسانية بين المنتجين داخل مصنع الحديد والصلب في زيادة الانتاجيه)

تهدف الدراسة إلى إبراز أهمية العلاقات الانسانية للمنتج سواء مع زملائه أو مع رؤسائه،وقد أسفرت الدراسة عن عدة نتائج أهمها أن العلاقات السائد في المصنع قيد الدراسة كانت اقرب إلى الغير الرسمية،كما أن المنتج يعطي اولويه للعلاقات الايجابية التي يكونها مع زملائه ورؤسائه من حيث العوامل المؤثرة في زيادة الانتاجيه.[١٠]

- ٣- دراسة محمد احمد إسماعيل ٢٠٠٩(أهمية العلاقات الانسانية في الاداره والتنظيم) تشير الدراسة إلى قصور الأسس العلمية للتنظيم الرسمي والتي تقوم على اللوائح والقرارات والعقوبات والاداريه،والتي بمجموعها تحدد الصلات الرسمية والتي تركز على الجوانب المادية وتهمل الجوانب الانسانية مما يولد مشاعر الغبن والاستغلال وتوصلت الدراسة إلى أن العلاقات الانسانية لاتتعرض مع الربحية وان مفهومها لا ينبع من عامل الشفقة فحسب بل هو يعكس مبادئ علميه سليمة[٥].

المحور الثاني : الجانب النظري:-

يتضمن المحور الثاني المفاهيم الفكرية للعلاقات الانسانية والأداء المنظمي، ودور العلاقات الانسانية في الارتقاء بالأداء المنظمي

Human relationship concept

أولاً:- مفهوم العلاقات الانسانية:-

إن سبب وجود المنظمة هو من أجل انجاز أهداف أو أغراض محددة وإن سبب وجود الأفراد بها هو لتحقيق أهدافهم الشخصية من خلال أهداف المنظمة [11] كما إن المنظمة سواء كانت مدرسة أو مصنع أو مستشفى أو وزارة يوجد فيها مجموعات من الأفراد يتفاعلون مع بعضهم وهنا يأتي دور الإدارة لتوجيه هذه التفاعلات لخدمة أهداف الأفراد والمنظمة بذات الوقت والتقليل مما يمكن من التفاعلات العشوائية أو غير المنتجة، فالسلوك الإنساني هو محصلة التفاعل بين خصائص الفرد وطبيعة الموقف الذي يعيش فيه ، وبالتالي يتخذ السلوك الإنساني شكل نظام متكامل وعند دراسته لا بد أن يأخذ بالاعتبار طبيعة وخصائص الموقف ، فالفهم هنا يعني كشف العلاقات التي تقوم بين العاملين وظواهر أخرى (كسياسات الإدارة، العلاقات التنظيمية والإدارية، الظروف الاجتماعية والاقتصادية، بيئة العمل، وهنا يظهر مفهوم العلاقات الانسانية آذ عرفت من قبل ديفنز) أنها مجال للتطبيق الإداري، وهي تكامل الأفراد نحو موقف العمل بطريقه تحفزهم للعمل مع بعضهم البعض بإنتاجية عالية وبتعاون ورضا اقتصادي سيكولوجي واجتماع [12] ويرى Scott (أن العلاقات الانسانية تشير إلى عمليات تحفيز الأفراد في موقف معين بشكل فعال يؤدي للوصول إلى توازن في الأهداف يعطي المزيد من الإرضاء الإنساني، كما يساعد على تحقيق مطالب المشروع) إما Saltonstall فيعرف العلاقات الانسانية بأنها:

(دراسة الأفراد إثناء العمل ،وليس الأفراد منفصلين وإنما كأعضاء في مجموعات أو كأعضاء في مشروعات ذات أهداف اقتصادية) [13]، بينما حدد مفهوم العلاقات الانسانية بأنه (حصيلة الصلات والاتصالات التي تحكم علاقة الفرد بغيره من الناس والمنظمات التي تتعامل معها وفق قوانين المجتمع ومعاييرها الاجتماعية وذلك من خلال منظمات المجتمع) كالاسره وجماعات الأصدقاء، ومنظمات المجتمع الأخرى،.... [14]، ويرى الشنواني أن العلاقات الانسانية تبدأ بالفرد، فالفرد هو وحدة الإشباع. كذلك فإن الفرد هو وحدة التنظيم الإنساني الذي يحوي المجهود الاجتماعي والأفراد هم اللبنة التي تقيم البناء الذي أطلق عليه النشاط الجماعي، والعلاقات الانسانية هي الاسمنت الذي يجعل هذا البناء متماسكاً [13] .

من التعريفات السابقة يتضح من أن العلاقات الانسانية هي المدخل الصحيح للكشف عن جدية وواقعية التفاعل بين العاملين والإدارات الموجهة لهم علماً إن هذه الجدية مرهونة بمدى حصول العاملين على ما يحفزهم للعمل ويؤمن رفاهيتهم بما يتعلق (الخدمات، الحوافز، الإجازات، بيئة العمل وبذات الوقت يدفعهم لأداء مهامهم الوظيفية على نحو فاعل). ويمكن تحديد الفقرات الفرعية للعلاقات الانسانية وكما يلي:-

١- الحاجات الاساسية: وهي الحاجات الاساسية اللازمة للبقاء، وتتمثل حاجة العاملين لها لسد احتياجاتهم المعيشية كالمأكل والسكن والملبس، وهذه الحاجات تسيطر على بقية الحاجات إذا لم تكن مشبعة. [2][3][4].

٢- الحاجات الاجتماعية: -تتمثل (في رغبة الفرد للعمل والتواجد مع الآخرين، والتفاعل الاجتماعي، مساعدة الغير وشعور الفرد بالبهجة والسرور حينما يكون مقبولا من الآخرين) [3].

٣- الحاجات النفسية:- وهي (حاجات الاعتداد بالنفس وتشمل الثقة واحترام النفس والجدارة والاستقلال وإشباع هذه الحاجات يقود إلى الشعور بالمقدرة والقوة وبأن الإنسان مفيد وضروي). [4]

٤- الخصائص الانسانية:- وهي (مجموعة الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للعمل التي يعمل بها الأفراد فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم). [٢]

- ٥- الحوافز :- الحافز (هو كل شيء يخفف من الحاجة ويقلل من مفعول الدافع، والحوافز في مجال العمل هي كل ما يتلقاه الفرد من عوائد مادية ومعنوية) [٣] ، أو (إنه قوة أو شعور داخلي ينشط سلوك الفرد لإشباع حاجات ورغبات معينه من أجل تخفيف حالات التوتر نتيجة النقص في إشباع تلك الرغبات والحاجات). [4]
- ٦- بيئة العمل :- (انه المجال الذي تحدث فيه الاثاره والتفاعل لكل وحده حيه) [٢]، أو هي (تهيئة البيئة المادية وجو العمل من أضاءه وتهويه وهدوء مع تتبع حالة العاملين الشخصية داخل بيئة العمل وخارجها) [٥]
- ٧- العلاقات التنظيمية والادارية :- وتعني (السياسة التنظيمية للمنظمة والعلاقات المزدوجة مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين والشعور بالاستقرار، الامانه في العمل وعدالة الراتب مقارنة بالمنظمات الأخرى). [٤]

ثانياً- مفهوم الأداء التنظيمي :- organizational performance concept

يعد الأداء المنظمي من أهم وابرز أهداف المنظمات في ادوار حياتها، فهو الذي يكفل لها البقاء والنمو ويحقق لها الميزة التنافسية ويمكنها من مواجهة تحديات البيئة الخارجية سواء كانت منظمه خاصة أو عامه (خدمية أو إنتاجية). لذا تنشأ المنظمات وتتمو لغرض أساسي حيوي يكون هو الوسيلة والهدف في الوقت ذاته، ذلك هو الأداء الوجه الآخر للانتاجية الفردية التنظيمية فبالأداء تحيا المنظمة ومن خلاله تحدد طريقها للتوسع والتميز والاستمرار وبسببه قد تخفق وتفشل، لذلك تسعى المنظمة إلى تدعيم مركزها بين المنظمات المماثلة أو المنافسة بوضع الأداء نصب عينها كهدف يقود إلى أهداف أخرى (اقتصادية واجتماعية) من أجل الاستمرار والارتقاء المتواصل) [15].

وقد حدد عدد من الباحثين تعريف الأداء المنظمي بأنه (هو قدره على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم من(مواد أوليه ، نصف مصنعه، عدد والآت) إلى مخرجات أي إلى عدد محدد من المنتجات بمواصفات محدده وبأقل كلفه ممكنه) [١٦].

مما سبق يمكننا تعريف الأداء المنظمي بأنه (عبارة عن تفاعل بين عناصر الإنتاج المتمثلة بالموارد المالية، آلات والمعدات، المواد الخام، الموارد البشرية بالإضافة للوقت جميعها لرفع الأداء المنظمي)، كما يرى بعض الباحثين إن الأداء العالي للمنظمة يتحقق من خلال تفاعل خمس مكونات رئيسيه هي (إشراك العاملين، الفريق الموجه ذاتياً، إدارة الجودة الشاملة، التعليم التنظيمي، تكنولوجيا الإنتاج المتكامل) [١٧].

في إطار ماذكر يتضح الدور الهام والفاعل للعنصر الإنساني باعتباره أهم الموارد لأهمية الدور الذي يقوم به العامل باعتباره أهم مدخلات العملية الانتاجية والذي يدير ويوجه المدخلات الأخرى وعلى الإدارة الاهتمام بالعلاقات الانسانية مع الأفراد العاملين والتي تعتبر القاسم المشترك والضروري لتحقيق أي نجاح وكفاءة عاليه.

وأخيراً أن الأداء الفردي للعامل هو المحدد الحقيقي للأداء وان الفرد باستخدامه آلات وبتنفيذه لمراسل الإنتاج يستطيع إن يؤثر كثيراً على كفاءة التجهيز الآلي للمنظمة وبالتالي على الانتاجية بصفه عامه [١٨] ،ويمكن تحديد الفقرات الفرعية للأداء المنظمي وكما يلي :-

- أ- الكفاءة التنظيمية :- (الطريقة التي يعالج بها المديرون بموجبها مدخلاتهم التنظيمية بحيث يقللون من تلك المدخلات نسبه إلى مخرجات معينه) [6]
- ب- الفاعلية التنظيمية :- (العلاقة بين المخرجات الفعلية للمنظمة وبين مخرجاتها المخططة للتعبير عن قدرة المنظمة في تحقيق أهدافها) [٧]
- ج- الرضا الوظيفي :- (انه الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة بإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه (محتوى العمل) وبيئة العمل والمؤثرات الأخرى ذات العلاقة على حد سواء) [٨]

المحور الثالث الجانب التطبيقي

يتضمن المحور الثالث تحليل النتائج للمقياسين مع مناقشة النتائج :-

أولاً- تحليل نتائج استمارة الاستبانة ،الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، واختبار t، ومستوى أهمية المتغيرات الفرعية للمقياس الأول(العلاقات الانسانية) من وجهة نظر أفراد العينة كما موضح في الجداول (٣،٢،١) وكما يلي :-

١- المتغير الفرعي الأول

-بلغت قيمة الوسط الحسابي لفقرات المتغير الفرعي الأول (الحاجات الأساسية) (٣،٤٣،٣،٢٠) وهي أعلى بقليل من الوسط الحسابي الفرضي البالغ(٣) في حين بلغت قيمة الانحرافات المعيارية(٠،٦٨،١،٣١) وهي مقاربه من الواحد مشيرة إلى تجانس آراء العينة .

-يشير الاتجاه العام لفقرات المتغير الفرعي الأول (الحاجات الأساسية) (١،٢) والوسط الحسابي الإجمالي البالغ (٣،٣١) إلى اهتمام متوسط من قبل المنظمة بالمتغير المبحوث والفقرات المفسرة .

- بلغت (t) المحسوبة للفقرات الفرعية للمتغير الأول على التوالي (٢٧،٢٩،١٣،٣٧) وهي اكبر من (t) الجدولية والبالغة (١،٦٩٩) عند مستوى معنوية(٠،٠٥) مما يعني معنوية الفقرات الفرعية للمتغير الفرعي الأول.

٢ _ المتغير الفرعي الثاني:-

- تراوحت قيم الوسط الحسابي لفقرات المتغير الفرعي الثاني (الحاجات الاجتماعية) بين (٢،٩٧،٣،٤٣،٣،٢٧) وهي أعلى أو مقاربة للوسط الحسابي الفرضي (٣) في حين تراوحت قيمة الانحرافات المعيارية بين (١،٤٥،١،١٩) وهي جميعها أكبر من الواحد بقليل مشيرة إلى تجانس متوسط في آراء أفراد العينة حول وسطها.

-يشير الاتجاه العام لفقرات المتغير الفرعي الثاني (الحاجات الاجتماعية) والوسط الحسابي الإجمالي(٣،٢٢) إلى إن هناك اهتمام متوسط من المنظمة المبحوثة بالحاجات الاجتماعية التي يستشعر بها العاملون .

- بلغت (t) المحسوبة للفقرات الفرعية للمتغير الثاني على التوالي (٨،٨٣٣،٩،٤٧٦،١٠،٩٩٠) وهي اكبر من قيمة(t) الجدوليه البالغة(١،٦٩٩) عند مستوى معنوية (٠،٠٥) مما يعني معنوية الفقرات الفرعية للمتغير الفرعي الثاني.

٣- المتغير الفرعي الثالث:-

- تراوحت قيم الوسط الحسابي لفقرات المتغير الفرعي (الحاجات النفسية) بين(٣٠.٧٣_٣،٥٧) وهي أعلى من الوسط الفرضي (٣) بينما تراوحت قيمة الانحرافات المعيارية بين (١،١٧-١،٦٩) وهي جميعها أعلى من الواحد الصحيح مما يعني تجانس متوسط في آراء أفراد العينة حول المتغير (الحاجات النفسية) .

- يدل الاتجاه العام لفقرات المتغير الفرعي (الحاجات النفسية) الأربع والوسط الحسابي الإجمالي البالغ(٣،٦٧) على اهتمام متوسط من قبل المنظمة بهذا المتغير (الحاجات النفسية) والفقرات الأربع المفسرة له

- بلغت قيمة(t) المحسوبة للفقرات الفرعية للمتغير الفرعي الثالث عل التوالي (١١،٧٣٣،١٣،٣٨٧،٧،٨٦٤،١٠،١٦٥) وهي اكبر من (t) الجدوليه والبالغة(١،٦٩٩) بمستوى معنوية (٠،٠٥) مما يعني معنوية الفقرات الفرعية للمتغير الفرعي الثالث.

الجدول (١) يبين خلاصة نتائج استمارة الاستبانة للمقياس الأول والمتغيرات (الاساسيه،الاجتماعية والنفسية)

المتغير الفرعي	الفقرات الفرعية	الوسط الحسابي	الوسط الحسابي للمتغير	الانحراف المعياري للفقرات الفرعية	مستوى المتغيرات	t المحسوبة	t الجدوليه
١- غالبا ما يكون المردود المادي كافي لسد الاحتياجات الأساسية	٣,٢٠	١,٣١	متوسط	١٣,٣٧			
٢- تركز الاداره على الجوانب المادية وتمهل الجوانب المعنوية والكفاءة البشرية	٣,٣١	٣,٤٣		٠,٦٨		٢٧,٢٩	١,٩٦٦
٣- تتعامل الإدارة معك على انك آلة منتجة	٣,٢٧	١,٣٤	متوسط	١٠,٩٩٠	عند مستوى معنويه ٠,٠٥		
٤- تتعامل الإدارة معك بشكل منفصل عن البيئة الخارجية	٣,٤٣	١,٤٥		٩,٤٧٦			
٥- تهتم الإدارة للعلاقتين معها ومع الزملاء في العمل	٢,٩٧	١,١٩		٨,٨٣٣			
٦- توجه لي الإدارة اللوم مباشرة عند وقوع خطأ في العمل	٣,٦٧	١,٦٩	متوسط	١١,٧٣٣			
٧- تتيحز الإدارة عند تحديده المتميزين في العمل	٣,٧٣	١,٥١		١٣,٣٨٧			
٨- تهتم الإدارة بمشاكل العمل والأمور الشخصية للعاملين	٣,٧٣	١,١٧		٧,٨٦٤			
٩- تستخدم الإدارة إمكاناتها المتوفرة لمساعدة العاملين للحصول على حاجاتهم	٣,٥٧	٠,٨٢		١٠,١٦٥			

المصدر :إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسوب

٤- المتغير الفرعي الرابع :-

- تراوحت قيم الوسط الحسابي لفقرات المتغير الفرعي الرابع (الخصائص الإنسانية) بين (٢,١٣-٣,٨٧) وهي تتراوح حول الوسط الفرضي (٣)، وبلغت الانحرافات المعيارية بين (٠,٩٤-١,٣٨) ومعظمها مقاربه أو أعلى من الواحد الصحيح بقليل مما يدل على تجانس آراء أفراد العينة حول وسطها.

- يشير الاتجاه العام لفقرات المتغير الفرعي الرابع (الخصائص الإنسانية) الثلاث والوسط الحسابي لهذا المتغير البالغ (٣,٢) إلى اهتمام محدود من المنظمة بهذا المتغير والفقرات الثلاث المفسرة له

- وأن (t) المحسوبة للفقرات الفرعية للمتغير الرابع على التوالي (١٠,٦١٨، ١١,٠٢٤، ٨,٢٥١) وهي اكبر من (t) الجدولية البالغة (١,٦٩٩) عند مستوى معنوية (٠,٠٥) مما يعني معنوية الفقرات الفرعية للمتغير الفرعي الرابع.

المتغير الفرعي الخامس :-

- يدل الاتجاه العام لفقرات المتغير الفرعي (الحوافز) والخمس والوسط الحسابي الإجمالي البالغ (٣,٣٨) على اهتمام متوسط من قبل المنظمة موضوع الدراسة بمتغير (الحوافز) والفقرات المفسرة له.

- بلغت (t) المحسوبة للفقرات الفرعية للمتغير الفرعي الخامس على التوالي (٩,٤٠٦, ٨,٧٢٧, ٨,٥٠٩, ١٠,٧٩٩) وهي اكبر من

(t) الجدولية والبالغة (١,٦٩٩) عند مستوى معنوية (٠,٠٥) مما يعني معنوية الفقرات الفرعية للمتغير الفرعي الخامس.

المتغير الفرعي	الفقرات الفرعية	الحساب الوسيط	الانحراف الوسيط	مستوى المتغيرات	المحسوبة	الجدوليه
	١٠- تعمل الإدارة على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب	٢,١٣	١,٣٨	ضعيف	٨,٢٥١	
رابعاً- الخصائص الإنسانية	١١ - تحترم الإدارة مشاعر العاملين وتوقعاتهم	٣,٦٠	٣,٢	٠,٧٧	١١,٠٢٤	١,٩٦٦
	١٢- تشجع الإدارة النشاطات الاجتماعية والعلاقات الانسانية للعاملين	٣,٨٧	٠,٩٤		١٠,٦١٨	
	١٣- تمنح الإدارة حوافز تشجيعية (مادية) للعاملين	٣,٤٠	١,١٩	متوسط	١٠,٧٩٩	عند مستوى معنويه ٠,٠٥
	١٤ - توفر الإدارة العدالة عند توزيع الحوافز	٣,٨٠	١,١٣		٨,٥٠٩	
خامساً- الحوافز	١٥- تربط الإدارة المكافأة والتقدير بمستوى جودة الإنتاج	٢,٢٠	١,٣٥		٨,٧٢٧	
	١٦- تعتمد الإدارة معايير عادلة وموضوعية في إجراءات الترقية	3.73	٠.٩٨		٩,٤٠٦	

٦- المتغير الفرعي السادس:-

- تراوحت قيم الوسط الحسابي لفقرات المتغير الفرعي السادس (بيئة العمل) بين (٣,٧٧-٣,٠٣) وهي أعلى بقليل من الوسط الفرضي (٣) بينما بلغت الانحرافات المعيارية بين (١,٢٢,٠,٩٤) ومعظمها مقارنة أو أقل من الواحد الصحيح مما يشير إلى تجانس آراء أفراد العينة حول وسطها.

- يؤكد الاتجاه العام لفقرات المتغير الفرعي (بيئة العمل) الثلاث والوسط الحسابي البالغ (٢,٩٣) على اهتمام محدود من قبل المنظمة موضوع الدراسة بمتغير (بيئة العمل) والفقرات المفسرة له.

- بلغت (t) المحسوبة للفقرات الفرعية للمتغير الفرعي السادس على التوالي (٨,٧٦٦,١٣,٥٦٠,٨,٩٢٥,١٠,٨٦٣) وهي أكبر من (t) الجدولية والبالغة (١,٦٩٩) عند مستوى معنوية (٠,٠٥) مما يعني معنوية الفقرات الفرعية للمتغير الفرعي السادس.

٧- المتغير الفرعي السابع :-

_ تراوحت قيم الوسط الحسابي لفقرات المتغير الفرعي السابع (العلاقات التنظيمية والادارية) بين (٣,٨٧-٢,٣٧) وهي تتراوح حول الوسط الفرضي البالغ (٣) بينما بلغت الانحرافات المعيارية بين (١,٠١-٠,٩٤) ومعظمها مقارنة أو أقل من الواحد الصحيح مما يشير إلى تجانس آراء أفراد العينة حول وسطها.

- يشير الاتجاه العام لفقرات المتغير الفرعي السابع (العلاقات التنظيمية والإدارية) الخمس والوسط الحسابي الإجمالي البالغ (٣,٢٣) على اهتمام متوسط من قبل المنظمة بمتغير العلاقات التنظيمية والادارية. والفقرات المفسرة له مما يعني إن الإدارة لاتهتم بالعلاقات التنظيمية والادارية ما ينعكس سلبي على أداء العاملين).

- بلغت قيمة (t) المحسوبة للفقرات الفرعية للمتغير السابع على التوالي (٩,٣٤٤,١٢,٢٥٠,١٣,١٥٩,١٢,٨٥٦,١١,٠٦١) وهي أكبر من (t) الجدولية والبالغة (١,٦٩٩) عند مستوى معنوية (٠,٠٥) مما يعني معنوية الفقرات الفرعية للمتغير الفرعي السابع.

الجدول (3) يبين خلاصة نتائج استمارة الاستبانة للمقياس الأول للمتغيرين الفرعيين (بيئة العمل والعلاقات الادارية والتنظيمية)

المتغير الفرعي	الفقرات الفرعية	الوسط			مستوى المتغير	t المحسوبة	t الجدوليه
		الحسابي	الوسط	الانحراف			
		بي	الحسابي	المعيار			
		للفقرات	للمتغير	ي			
		ت	ت	للفقرات	ت الفرعية		
		الفرع	الفرعية	الفرعية			
		ية					
	١٧- تهتم الإدارة بالبيئة الطبيعية	٣,٧٧	١,٠٧	ضعيف		٨,٧٦٦	
	للعمل من حيث (الاضاءة، التهوية، الهدوء)						
	١٨- تعمل الإدارة على إن تكون	٣,٥٠	٢,٩٣	٠,٧٣		١٠,٨٦٣	١,٩٦٦
سادسا-بيئة العمل	بيئة العمل نظيفة وصحية						عند مستوى معنويته
	١٩- تعمل الإدارة على الاستجابة للحاجات الشخصية إثناء العمل	٣,٠٣		١,٢٢		٨,٩٢٥	٠,٠٥
	٢٠- تعمل الإدارة على إن تكون بيئة العمل من الخلافات	٢,٢٧		٠,٩٤		١٣,٥٦٠	

الفرعية	الفرع	ثمة			
١- تتصف منتجات المنظمة وخدماته بالجودة العالية	3.57	0.68	٢٠,٣٠٤		
٢- يحقق العاملين في منظمتي توى ممرضى من الانتاجيه	3.47	0.68	٢٧,٤٦٢	١,٦٩٩	
٣- ينصف عمل العاملين في منظمته بالتقليل مالممكن من الضياعات	3.03	1.00	١٣,٨٣٣		
٤ - تحقق المنظمة نسب منخفضة لتكاليف الإنتاج الاجماليه	3.97	3.54	١١,٣٩٨	متوسط	عند مستوى معنويه
٥- تحقق المنظمة استثمار عالي ومنهج في الموارد البشرية	3.28	1.16	١٠,٧٢٤		٠,٠٥
٦- تمتلك المنظمة كوادر مؤهله ومهارات بشريه عاليه	3.97	1.25	١٧,٢٢٨		

المصدر من أعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الحاسوب

٢-المتغير الفرعي الثاني:-

- تراوحت قيم الوسط الحسابي لفقرات المتغير الفرعي الثاني (الفاعلية التنظيمية) بين (٣,٩٠-٣,٧٣) وهي أعلى من الوسط الفرضي (٣) بينما كانت الانحرافات المعيارية التي تراوحت بين (٠,٩٩-١,٢٢) وهي جميعها مساوية أو أعلى من الواحد الصحيح بقليل مما يعني تجانس آراء أفراد العينة حول وسطها.

- يدل الاتجاه العام لفقرات المتغير الفرعي الثاني (الفاعلية التنظيمية) والبالغ (٣,٨) على (مستوى الرضا على فاعلية الأداء المنظمي متوسط في المنظمة موضوع) .

- بلغت (t) المحسوبة لفقرات الفرعية للمتغير الفرعي الثاني على التوالي (١٢,٦٠١،١٢,٨٦٢،١٥,٦٩١) وهي اكبر من (t) الجدوليه والبالغة (١,٦٩٩) عند مستوى معنوية (٠,٠٥) مما بعني معنوية الفقرات الفرعية للمتغير الفرعي الثاني .

الجدول (٥) يبين خلاصة نتائج استمارة الاستبانة للمقياس الثاني الأداء المنظمي(للمتغير الفرعي الفاعلية التنظيمية)

المتغير	الوسط	الوسط	الانحراف	مستوى	المتغير
الرئيس	الحسابي	الحسابي	المعيار	أداء	المتغير الفرعي
ي	للمتغير	بي	ي	المنظمة	الجدوليه
	ت	للفقرا	للفقرات	المبحو	

الفرعية ت الفرعية ثة
الفرع
ية

٧- تستطيع المنظمة تحقيق عائد على الاستثمار عالي نسبيًا مقارنة بالمنافسة.	3.87	1.22	12.601
ثانياً - ٨- تستطيع الفاعلية التنظيمية الموازنة بين الموارد والطاقات من جهة والأهداف المرغوبة من جهة أخرى	3.8	متوسط	12.862
٩- تمتلك المنظمة سمعة جيدة ومؤثره في الآخرين	3.73	1.14	١٠,٠٥
١٠- تستطيع المنظمة سمعة جيدة ومؤثره في الآخرين	3.90	0.99	15.691

المصدر من أعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الحاسوب

- المتغير الفرعي الثالث :-

- اظهر المتغير الفرعي الثالث (الرضا الوظيفي)

- تراوحت قيم الوسط الحسابي لفقرات المتغير الفرعي الثالث (الرضا الوظيفي) بين (٣,٤٠,٣,٩٧) وهي أعلى من الوسط الفرضي (٣) بينما بلغت الانحرافات المعيارية بين (٠,٧٠-١,٢٥) وهي جميعها مساوية أو أعلى من الواحد الصحيح بقليل مما يعني تجانس آراء أفراد العينة حول وسطها.

- يدل الاتجاه العام لفقرات المتغير الفرعي الثالث (الرضا الوظيفي)، البالغ (٣,٦٢) على أن مستوى الرضا الذي يستشعر به أفراد العينة متوسط

- بلغت (t) المحسوبة للفقرات الفرعية للمتغير الفرعي الثالث على (١٣,٨٧٢,١٠,٩٨٣,١٤,١٧٥,٢٩,٠٨٣,٢٧,٣٨٣,١٨,٣١٨,١١) وهي اكبر من (t) الجدولية والبالغة (١,٦٩٩) عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، مما يعني معنوية الفقرات الفرعية للمتغير الفرعي الثالث.

الجدول (٦) يبين خلاصة نتائج استمارة الاستبانة للمقياس الثاني الأداء المنظمي للمتغير الفرعي (الرضا الوظيفي)

المتغير الفرعي	الفقرات الفرعي	المتغيرات	الوسط الحسابي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى أداء المنظمة المبحوثة	t المحسوبة	t الجدوليه
ثالثاً-الرضا الوظيفي	١٠ - تتجه نسبة المقترحات المقدمة للمنظمة نحو التزايد	3.77	1.07	13.872	متوسط	1.699	عند مستوى معنويه ٠,٠٥	
	١١- تتجه نسبة الشكاوي والتظلمات للمنظمة نحو التناقص والانخفاض	3.40	1.25	10.812				
	١٢- يلاحظ مستوى التحسن في الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة (مديرون وعمال)	3.92	1.07	14.938				
	١٣- يهتم العامل ويحتفظ بالأدوات والايهزه التي يستخدمها في العمل	3.70	0.70	29.175				
	١٤- غالبا مايمت التعاون بين الزملاء لحل المشكلات	3.97	0.76	27.083				
	١٥- يلتزم العاملين بأوامر الإدارة وتوجيهات الرؤساء	3.70	1.09	18.383				
	١٦- يتصف سلوك العاملين بالمشاركة في صنع القرارات	3.87	0.86	11.318				

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الحاسوب

ثالثاً:- من اجل إثبات فرضية البحث والمتضمنة (العلاقات الانسانية في شركة ابن ماجد العامة لها تأثير ايجابي

على الأداء المنظمي)، اجري اختبار تحليل تباين الانحدار المتعدد ووضحت النتائج في الجدول (٧) وكانت النتائج كما يلي:-

١- بلغت قيمة (f) المحسوبة للفقرات الفرعية لمتغير العلاقات الانسانية (الحاجات الاساسيه، الحاجات الاجتماعيه، الحاجات

النفسية، الخصائص الانسانية، الحوافز، بيئة العمل، العلاقات التنظيمية والاداريه) على التوالي :-

(٥٨١،٤،٤٦٥،٤،١٣،٤،٩٦،١٣،٥،٣٩٣،٥،٣٣،٦،٥٧٠،٥) وهي اكبر من قيمة (f) الجدوليه بمستوى معنوية (٠,٠٥) والبالغه (٣,١٩٧) مؤكده معنوية نتائج التحليل.

٢- أظهرت نتائج التحليل بأن الفقرات أفرعيه للمتغير الفرعي الأول (العلاقات الانسانيه) لها أثرا معنويا بمستوى الأداء المنظمي في شركة ابن ماجد العامة، وهذا مايؤكد صحة فرضية الدراسة

الجدول(٧)تحليل تباين الانحدار المتعدد لبيان علاقة التأثير بين المتغيرات المستقلة والمتغير المعتمد															
المتغيرات المستقلة	الحاجات الاساسيه	الحاجات الاجتماعيه	الحاجات النفسية	الخصائص الانسانيه	الحوافز	بيئة العمل	العلاقات التنظيمية والاداريه	f	الجدول	المتغير المعتمد					
الاداء المنظمي	f	R	f	R	f	R	f	R	f	R	f	R	f	R	f
٥,٣٩٣	٠,٣٤	٤,٤٨١	٠,٣٨	٤,٤٦٥	٠,٣٦	٤,١٣	٠,٣٩	١٣,٩٦	٠,٣٢٢	٥,٣٣	٠,٣٤٤	٦,٥٧٠	٠,٤٢	٣,١٩٧	٠,٤٢

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الحاسوب

رابعاً:- مناقشة النتائج :

أظهرت مجريات العرض والتحليل صدق الفرضية التي قدمتها الدراسة والمتضمنة (العلاقات الانسانيه لها دور ايجابي في الارتقاء بالأداء المنظمي في شركة ابن ماجد للصناعات الثقيلة).

كما أبدت النسبة العظمى من أفراد العينة بعدم اهتمام الشركة بالعلاقات الانسانيه، ويكون جل اهتمامها على الجوانب المادية البحتة وتهمل الجوانب الانسانيه المعنوية، الكفاءة البشرية للعاملين، العلاقات الاجتماعيه، احترام الآخرين وتقدير رأي العاملين والمشاركة في اتخاذ القرارات، مما يولد الشعور بعدم الرضا والغبن، الأمر الذي يدفع العاملين للأخذ بمظاهر أخرى، تدعى التنظيمات الغير رسميه والتي قد لا تتفق مع توجهات الاداره.

وقد أكدت العينة أن دور الإدارة في العمل عل تشكيل وتشجيع جماعات العمل ضعيفا أو محدود، إذ لا توجد رغبه حقيقية من لدن الاداره العليا في تطوير وإسناد مثل هذا التوجه لأنه سوف يكشف مشكلات ويقدم حلول ربما لا تستوعبها الاداره العليا أو ربما تعده ثقلا إضافيا تتحمله، ونشاطا يضعف من سلطتها، وقوة تأثيرها في الآخرين.

كما تبين من النتائج المتعلقة بموقف الاداره العليا ودورها في دعم العلاقات الانسانيه انه ضعيف وغير مشجع خصوصا (بيئة العمل، والخصائص الانسانيه) ، بسبب عدم إدراك الاداره في الشركة المبحوثة، إن العامل ليس آله وإنما هو إنسان له مشاعر ورغبات ومشاكل، وإن العامل وهو في مكان العمل لا يمكن فصله عن البيئة الخارجية وغالبا ما يأتي العامل وهو محملا ببعض المشاكل من بيئته الخارجية. ، مما يدل على عدم تفهم الاداره العليا في الشركة المبحوثة للجوانب النفسية والاجتماعية والتي تعمل عل تنظيم علاقة الفرد بالآخرين والبيئة ليتمكن من أداء مهامه وأدواره بطريقة منتظمة منسجمة مع أنظمة المجتمع وقوانينه ، مما يعني أن الاداره العليا في الشركة المبحوثة لا تشجع

العلاقات الايجابية والاجتماعية والتي تساعد الفرد للوصول إلى درجة مقبولة من الرضا، ورغم تعدد النشاطات التي يمكن أن تقدمها الاداره العليا ألا أن النشاط الذي اتفق مع رغبة الاداره العليا في تقديمه، كان نشاط الحوافز وبشكل متوسط معتقده أنها تكسب العاملين من خلال إشباع حاجات العاملين المادية، غير مدركه أن هناك حاجات معنوية تفوق الحاجات المادية.

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات :

يتخصص هذا المحور في بيان الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة في ضوء الطروحات النظرية وتحليلاتها الميدانية والتي من خلالها سيجري تحديد التوصيات الملائمة لدعم العلاقات الانسانية من اجل الارتقاء بالأداء المنظمي بالشركة قيد الدراسة .

أولاً: الاستنتاجات:- conclusions:

- ١- أن العامل هو كائن اجتماعي بالفطرة يميل إلى تكوين علاقات مع زملائه ومع الرؤساء، ويسعى إلى تحقيق أهدافه الشخصية من خلال أهداف المنظمة.
- ٢- تركز العلاقات الانسانية على العنصر البشري من خلال تفهم حاجة الفرد والجماعة أكثر من تركيزها على الجوانب المادية، كما تعمل على إثارة الدوافع الفردية بهدف الارتقاء بأداء العاملين في جو يسوده التفاهم، الثقة المتبادلة فرضا الفرد في عمله إنما هو نتيجة لشعوره بالتقدير والانتماء والمشاركة.
- ٣- عندما تكون العلاقة بين الرئيس والمروؤوس علاقة طيبة بوجود احترام متبادل يؤدي ذلك إلى إنتاج مثمر في العمل ويلاحظ ذلك في مجال العمل الإنتاجي عندما يقوم العاملون بزيادة العمل والمشاركة فيه نتيجة لحسن تعامل المدير معهم.
- ٤- إن الاهتمام بالجانب الإنساني في العمل ليس خطأ كما يعتقد البعض إن اهتمام العاملين يكون أكثر بالحافز المادي من الاهتمام بالحوافز المعنوية بل ربما يكون للجوانب المعنوية تأثير ايجابي على أداء العاملين أكثر من الأمور المادية.
- ٥ - يتضح من النتائج أن التنظيم العلمي وحده لا يكفي لنجاح العمل ولا بد من التركيز على العلاقات الانسانية كركن أساسي لنجاح التنظيم وإدارته.
- ٦- ترتفع الروح المعنوية للعاملين باهتمام الاداره ببيئة العمل من حيث الاضاءه، التهوية، الهدوء والنظافة وكذلك تتبع حالة العاملين الشخصية داخل بيئة العمل وخارجها.
- ٧- اتفق جميع أفراد العينة في الشركة قيد الدراسة على أن للعلاقات الانسانية أهميه ودور في رفع الأداء التنظيمي من خلال ارتفاع قيم المتوسطات الحسابية عدا بعض الحاجات إذ يوجد اختلاف حول نتائج تحليلها، وهذا شي طبيعي نتيجة لتفاوت طبيعة هذه الحاجات من فرد إلى آخر، إذا من غير المنطقي أن تكون ردود أفعال العينة موحده ومتشابه تجاه هذه الحاجات .
- ٨- أن اهتمام الاداره العليا في الشركة قيد الدراسة ضعيف بمتغيرات بيئة العمل، والخصائص الانسانية في محيط العمل
- ٩- هناك اهتمام متوسط من قبل الشركة قيد الدراسة بمتغيرات الحاجات (الاساسيه، الاجتماعيه، النفسية)، الحوافز، العلاقات التنظيميه والاداريه
- ١٠ - أظهرت نتائج اختبار t أن جميع الفقرات الفرعية للمقياسين ذات دلالات معنوية.

- ١١- أن مستوى أداء الشركة موضوع الدراسة بشكل عام متوسط بسبب عدم اهتمام ب (بيئة العمل، رفع الروح المعنوية للعاملين ،توفير وسائل الاتصال ،الخرائط التنظيمية، معايير موضوعيه للتقييم،العلاقات التنظيمية والادارية).
- ١٢- أظهرت نتائج تحليل التباين إن هناك تأثير واضح وذات دلالة معنوية بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات المعتمدة،مما يؤيد صحة فرضية الدراسة

Recommendation

ثانيا:التوصيات :-

- ضرورة الاهتمام بمفهوم العلاقات الانسانية من قبل القيادات والاداريه في شركة ابن ماجد العامة باعتبارها محركات وموجهات لسلوك العاملين والإداريين وفق الآلية التالية:-.
- تبين من العرض والتحليل أن العلاقات الانسانية في الشركة قيد الدراسة لم تحز ألا على اهتمام متوسط ،مما جعل هناك حاجه إلى ضرورة التركيز على أهمية العلاقات الانسانية حتى يتحقق التوازن بين الجوانب المادية والبشرية في محيط العمل
- بناء تنظيم اجتماعي للعمل على أساس جماعات العمل التي توكل لكل منها بمهام محددة ويكون لها في الوقت نفسه مسؤوليات فيما يتعلق بأساليب إعماله ومستويات إنتاجها والتوزيع الداخلي لمهامها،وحتى في اختيار رؤسائهم، وتؤدي إلى زيادة مسؤولية الجماعات في اتخاذ القرارات الخاصة بالمهام الموكلة إليها لتنمية الشعور بالاستقلالية الذي يعد عاملا هاما من العوامل الدافعة للعمل.
- يجب الإدراك أن العلاقات الانسانية لسست مجرد كلمات مجاملة تقال للآخرين وإنما بالاضافه إلى ذلك هي تفهم لقدرات العاملين وظروفهم ودوافعهم وحاجاتهم واستخدام كل هذه العوامل لتحفيزهم على العمل
- الاهتمام ببيئة العمل وتحسينها في الشركة قيد الدراسة لما لها من دور في رفع الروح المعنوية للعاملين باعتباره الشريان الذي يغذي المنظمة من خلال تأثيرها على العاملين.
- اعتماد خرائط تنظيميه إداريه واضحة لانجاز الأعمال،بحيث يتم تحديد الأعمال المطلوب انجازها،والوقت المخصص للانجاز،والوقت الإضافي وتطبيق مبدأ الثواب والعقاب عند انجاز الاعتمال بالاضافه إلى إعداد برامج فعاله وهادفة تسعى إلى تنمية ولاء العاملين للمنظمة من خلال تلمسها احتياجاتهم الوظيفية والحياتية والمشاركة في مناسباتهم الاجتماعية.
- إيجاد قدوة حسنه من قبل العاملين في الشركة قيد الدراسة، فتصرفاتهم تنعكس على الموظفين الآخرين وبالتالي تؤثر على نجاح أو فشل التنظيم.
- مد جسور من التواصل والثقة بين الإدارات التنظيمية في الشركة قيد الدراسة والعاملين كونهم يمثلون أئمن رأس مال يستلزم الحال استثماره بشكل سليم بعيدا عن أنظره الآلية وإهمال المتطلبات الانسانية.
- التشجيع على حالات الالتزام الذاتي للعاملين في الشركة قيد الدراسة بما يؤمن استغلال وقت العمل وأدارته في ظل اعتماد مجموعه من التقنيات السلوكية.
- وضع انظمه عادله وكفوءه لنظم الحوافز بعيدا عن الوساطة والمحسوبية بقصد تحفيز العاملين ودفعهم لاستغلال مهاراتهم وقدراتهم على النحو الذي يخدم الأداء ويعزز من فاعليته.
- المحافظة على الروح المعنوية للعاملين من خلال إشعار العاملين بأن جهودهم موضع تقدير وان يشعروا بأهمية دورهم في عمل الشركة ،كما يجب أن لا يطلب من الموظف القيام بما ينقص من احترامه لذاته أو كرامته، وان يتجرد من أي قلق أو اضطراب ،وان يشعر العامل بالمحبة نحو رئيسه وان يشعر بالعدالة ،وبان إمامه فرصه للترقية.

المصادر:

- 1-Allyn,M.Yun,S,Radosevich,D."is it company's or mine? Perceived organizational Justice practices the ownership of Job knowledge"*seaul Journal of Business*,volume12 number1,2006
- ٢ -العميان، محمود سلمان،*السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال*،دار وائل للنشر الأردن الطبعة الخامسة ٢٠١٠
- ٣ -حريم،حسين،مبادئ الاداره الحديثه،دار الحامد للنشر والتوزيع،عمان،الطبعة الثانية٢٠٠٩
- 4- سالم ،فؤاد وآخرون،*المفاهيم والاداريه الحديثه*،المستقبل للنشر والتوزيع عمان الطبعة الثالثة١٩٨٩
- 5- إسماعيل،محمد احمد،*أهمية العلاقات الانسانيه في الإدارة والتنظيم*، (دراسة نظريه)منتدى الجامعات السعودية٢٠٠٩ <http://hrdiscussion.com>
- ٦- داغر،منقذ محمد وآخرون*نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي*،دار العلم للنشر،بغداد ١٩٩٩
- 7- Schermenhern,Johan R.,etal"Organizational Behaviour"9th-ed prentice Hall,usa,2001
- ٨- حسن محمد إبراهيم "البناء ألعاملي لأنماط القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي"مجلة رسالة الخليج العربي.المجلد ٩٨،العدد٨٦،١٧
- ٩- يسرى محمد محمد،*إنتاجية العنصر البشري*،جامعة عين شمس ، رسالة ماجستير٢٠٠٥ <http://www.0sc0gov0sa>
- ١٠ - دراسة فاطمة محمد ارفيده ،دور العلاقات الانسانيه بين المنتجين داخل مصنع الحديد والصلب في زيادة الانتاجيه،جامعة ٧ اكتوبر ،مصراته،ليبيا ٢٠٠٩ <http://www.0elssaf0com>
- ١١ -السالم،مؤيد سعيد*نظرية المنظمة الهيكل والتصميم*،دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، ٢٠٠٠
- ١٢ - هاشم،زكي محمود،*الاتجاهات الجديده في إدارة الأفراد والعلاقات الانسانيه*،ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن ،الطبعة الثانية١٩٩٩
- ١٣ -الشنواني،صلاح،*إدارة الأفراد والعلاقات الانسانيه*،دار الجامعات المصرية،الاسكندريه،١٩٧٤
- ١٤ -الخير،جمال"العلاقات الانسانيه"مقاله٢٠٠٧ <http://www.7//em.com>
- ١٥ - سالم،أكرم ،الأداء ومدلولاته في المنظمة المعاصرة ،(مقاله) [mail to:akram.Salem.20@hotmail.com](mailto:akram.Salem.20@hotmail.com)
- ١٦ -سلمان،حنفي محمود،*السلوك التنظيمي والأداء*،دار الشرق الأوسط للطباعة والنشر،الاسكندريه(بدون سنة نشر)
- 17- behaviour,7,(th-ed) John willey &sone,inc,new york/2000 Schermerhorn J.R(etal)
organizational
- ١٨ - السلمي،علي ،*إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الانتاجيه* دار المعارف ،مصر القاهرة،١٩٧٠ ص١٩

الملحق (١)

جدول رقم(١)أسماء المحكمين لاستمارة الاستبانة

ت	اسم الباحث	اللقب العلمي	المكان الذي يعمل فيه الباحث
---	------------	--------------	-----------------------------

١	د. مسلم علاوي السعد	أستاذ	جامعة البصرة/كلية الإدارة والاقتصاد
٢	د. هاشم نايف هاشم	أستاذ مساعد	هيئة التعليم التقني/الكلية التقنية والاداريه
٣	أيمن عسكر حاوي	أستاذ مساعد	هيئة التعليم التقني/المعهد التقني بصره