

**اثر المشاركة وعلاقات العمل في أداء العاملين  
دراسة ميدانية في شركة توزيع المنتجات النفطية (فرع الجنوبية)**

**أ.م.د. رشا مهدي صالح  
جامعة البصرة- كلية الإدارة والاقتصاد- قسم إدارة الأعمال**

**The Impact of Participation and work relations on the  
employees' Performance**

**Field Study in Oil Products Distribution Company  
(Southern Branch)**

**Dr.Assistant Professor.Rasha Mahdi Salih**

## اثر المشاركة وعلاقات العمل في أداء العاملين دراسة ميدانية في شركة توزيع المنتجات النفطية(فرع الجنوبية)

أ.م.د.رشا صالح مهدي

### المخلص :

هدف البحث إلى التعرف على أثر المشاركة وعلاقات العمل في أداء العاملين. ولتحقيق ذلك أجري البحث على عينة عشوائية قوامها(51)موظفاً في شركة توزيع المنتجات النفطية في البصرة. وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف البحث منها تحليل الانحدار البسيط والمتعدد. وأظهرت نتائج البحث وجود تأثير معنوي للمشاركة وعلاقات العمل في أداء العاملين في الشركة مجتمع البحث.

الكلمات المفتاحية: المشاركة، علاقات العمل، المواقف، المعايير، الرقابة.

### Abstract

The research aimed to investigate the impact of Participation and work relationships on employees' performance.To achieve this aim the research was conducted on a random sample of (51) employees in Basra. The statistical package for social sciences(SPSS)was used to analyze and examine the hypotheses. The researcher used many statistical methods to achieve the research objectives, such as simple, multi regression and the research results showed there was a significant impact of employees' Participation and relationships on employees' performance in the company of the research sample

**Key words:** Participation, relations, Attitudes, Norms, Control.

## المقدمة

أن الصعوبة الأساسية التي تعترض منظمات اليوم هي عدم استغلال الموارد البشرية. ان أكثر ما يجابه الإدارة من تحديات تكمن في عدم تحديد أولوياتها وعدم استغلال الثروات المتاحة وأكثرها أهمية الموارد البشرية (بربر، 2008:9). ان أهمية الإدارة المشاركة قد اتسع في الآونة الأخيرة وتعني المشاركة اتخاذ القرار المشترك بين المدير والمرؤوس أو جماعة من المرؤوسين (الشماع، 1991:271)، ان تعميق مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات أصبح من الاتجاهات الحديثة، التي تعتمد الإدارة في مواجهة تحديات قوة المحيطات وتأثير متغيراتها في المؤسسات. هذه الاتجاهات فرضتها تحولات متنوعة أسهمت إلى حد كبير في تعميق هذا المبدأ وتسيده (بربر، 2008:133)، مما رسخ اتجاهاً منطقياً بضرورة الاهتمام بالمديرين والمرؤوسين لما يسهمون في رفع كفاءة الأداء. وثمة مؤشرات حقيقية تدفعنا إلى التأكيد على ان أهم الحلول المستقبلية هي نشر فلسفة الإدارة المشاركة، مقوماتها قدرة المديرين على إشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار بكفاءة وفاعلية. وجعلهم أكثر مشاركة في اتخاذ القرارات لكي تحد من مشكلاتهم وكلما زادت احتمالية تقبلهم وترحيبهم لتلك القرارات وكذلك حرصهم والتزامهم بتنفيذها تكون لديهم فرصة جيدة لتقديم اقتراحات بناءة وأيضاً من خلال الأخذ بمقترحاتهم فيما نقدم لهم توجيهات (الدروبي، 2006:14). ولا بد للمدير الناجح من ان يشارك الآخرين بأفكاره، لا شك ان إشراك الآخرين بفعالية يحتاج إلى نكاه ووضوح في التفاهم والحوار بين المدير والعاملين معه (الصفار، 2002: 264-265).

علاقات العمل هي الوظيفة الأكثر فعالية في إدارة العنصر البشري. وقد بلغ من أهمية النشاط الخاص بعلاقات العمل وقتئذ ان مصطلح علاقات العمل كان مرادفاً لمصطلح إدارة العنصر البشري. تشير علاقات العمل إلى العلاقات بين إدارة المنظمة وأفراد القوى العاملة بها. وإدارة الموارد البشرية الناجحة هي التي تحقق بفعالية التكامل بين مصالح المنظمة ومصالح العاملين بها. ومن بين المظاهر الرئيسة لتطور وازدهار علاقات العمل، تشكيل التنظيمات النقابية التي هي أحد سمات العصر الحديث بعد ان اقتنعت الإدارة بأن التشكيل النقابي أمر يتطلبه صالح كل من العاملين والمنظمة والمجتمع بصفة عامة. كذلك زادت أهمية استبعاد مظاهر الصراع البشري وتمية أبعاد الاتفاق والتعاون البناء بين الإدارة وأفراد القوى العاملة، وبعد ان تطورت العلاقة بين إدارة المنظمة والتنظيمات العمالية إلى ما فيه صالح المنظمة وصالح أفراد القوى العاملة في الوقت ذاته لم تعد علاقات العمل الوظيفي الغالبة في إدارة الموارد البشرية بل أصبحت إحدى وظائف عديدة لإدارة الموارد البشرية مثل تخطيط الموارد البشرية والاستقطاب والاختيار وتحديد الأجور والرواتب وتخطيط التطور الوظيفي والصيانة البشرية وغيرها (هاشم، 1989: 446-450). وان الأهمية الأخرى لهذا البحث، هي التعرف على مدى اثر المشاركة وعلاقات العمل في العاملين من خلال المواقف والمعايير والرقابة المدركة في الشركة مجتمع البحث.

## المبحث الأول

### الإطار النظري

#### أولاً: مشاركة العاملين Employee Participation:

شدد الباحثون في إدارة الموارد البشرية على استراتيجيات فعالة للموارد البشرية مثل الإدارة المشاركة. ويتعين إدخال الإدارة المشاركة في المنظمات التي تتقاسم فيها السلطة، وتتاح للجميع فرصة المشاركة، ويجري العمل بتوافق الآراء، وتستخدم الفرق المتعددة التخصصات لتنفيذ العمليات. وكل هذا يتطلب تغييراً في ثقافة المنظمات،

إذ يتعين على الجميع ان يعتمدوا المبادئ والقيم الجديدة، ولا سيما كبار المديرين (Bhatti&Qureshi, 2007:54-55).

لقد استقطب نمط الإدارة المشاركة اهتماماً خاصاً في الآونة الأخيرة، وتعني المشاركة اتخاذ القرار المشترك بين المدير (الرئيس) والمرؤوس أو جماعة من المرؤوسين. فهو في الأساس يهتم بعملية المشاركة في اتخاذ القرار، وهو ما يتفاوت مع التحويل، إذ تخول صلاحية اتخاذ بعض القرارات إلى المرؤوس نفسه (الشماع، 2007:271).

وقد أجريت العديد من البحوث حول مشاركة العاملين مع التركيز على الإدارة المشاركة، وعرفت مشاركة العاملين في الولايات المتحدة الأمريكية بوصفها عملية تنظيمية إذ تؤثر أسهم الإدارة في اتخاذ القرار مع مرؤوسيه فرداً أو مجموعة (المشاركة المباشرة) (Marin-Garcia, et al., 2008:72).

تتفاعل مشاركة العاملين المختلفة وممارسات إدارة الموارد البشرية بالنسبة لـ Batt and Appelbaum (1995:355) إذ تؤثر مشاركة العاملين على الأداء التنظيمي والإنتاجية عندما تعتمد المنظمات مجموعة من ممارسات الإدارة عالية الأداء (Bartram et al., 2009:2).

عرفت المشاركة بأنها "عملية جماعية دينامية يشارك فيها جميع الأعضاء في تحقيق أهداف المجموعة، وتقاسم الفوائد، وتبادل المعلومات والخبرات والمصالح المشتركة، وإتباع القواعد واللوائح والقرارات الأخرى المتخذة من قبل المجموعة" (Badal, et al., 2006:58).

ويعرف (Strauss, 2006) المشاركة بأنها عملية تسمح للموظفين بممارسة بعض السيطرة على عملهم والظروف التي يعملون فيها (Beem, 2007:12).

وكذلك يعرف (Westhuizen, 2010:11) المشاركة على إنها مجموعة الأشكال المباشرة (الشخصية من قبل الموظف) وغير المباشرة (من خلال ممثلي الموظفين) التي من خلالها تسهم الأفراد والجماعات والمنظمات في عملية صنع القرار (Tamen, 2013:3).

وعرفت المشاركة بأنها عملية إشراك مباشرة، وغير مباشرة للموظفين في اتخاذ القرارات التنظيمية أو من لديهم مصلحة مالية داخل المنظمة (poole et al., 2001) (Bhatti, 2013:18).

وللمشاركة عدد من الأشكال هي: المشاركة الفردية والجماعية، المشاركة الفردية وهي المشاركة المباشرة، التي تهدف إلى التزام الموظف بالهدف التنظيمي من خلال الاتصالات والمكافآت الفردية وتقييم الأداء المرتبط بالأجور. والمشاركة الجماعية، التي تهدف إلى توزيع أكثر إنصافاً للسلطة في جميع أنحاء المنظمة (Summers&Hyman, 2005:3). وتؤدي مشاركة الموظفين دوراً مهماً في تحديد درجة الرضا

الوظيفي (Zainnudin&Isa, 2011 Harmon et al., 2003). والتزام الموظفين فضلاً عن دوافعهم (Batthi&Qureshi, 2007) (Irawanto, 2015:160). كما أشار (Jones et al., 2009) إلى فوائد المشاركة منها الآتي: أفضل حل للمشكلات، وزيادة الكفاءة بسبب الالتزام وتحسين العلاقات، والصحة (Moberg, 2016:7).

وينبغي على المديرين إتاحة الفرصة للموظفين للتعبير عن آرائهم والتأثير في صنع القرار وتبادل المعلومات والاتصال عبر مجموعات العمل المختلفة (Lomo, 2017:10).

## ثانياً: علاقات العاملين Employee Relations:

وتعرف إستراتيجية علاقات العاملين على إنها اهتمام المنظمة حول ما يجب القيام به وما يحتاج إلى تغيير بالطرائق التي تدير بها المنظمة علاقاتها مع الموظفين. إذ تنبثق إستراتيجية علاقات العاملين من إستراتيجية الأعمال، وهي أيضاً تهدف إلى دعم إستراتيجية الأعمال، فعلى سبيل المثال إذا كانت إستراتيجية الأعمال تركز على تحقيق حدة المنافسة من خلال الإبداع وتقديم الجودة لعملائها، فإن إستراتيجية علاقات العاملين تركز على عمليات المشاركة، والمساهمة، وتنفيذ برامج التحسين المستمر وإدارة الجودة الشاملة (Armstrong,2010:193).

وتعني الطريقة التي يتفاعل بها المديرون مع موظفيهم، مما يساعد على الأداء العالي والتشئة الاجتماعية وانخفاض الغياب (Padilla-Velez,1993). وبالتالي، العلاقة بين أرباب العمل والموظفين تحتاج إلى ان تكون ودية للاتصال الفعال والأداء الفعال. كما ان لها تأثيراً كبيراً في تحسين الأداء ونجاح الشركة بأكملها (Ahmad&Rafiq,2003). ويعتقد (Al-Damoe,2015) ان علاقات الموظفين التي تم الحفاظ عليها بشكل جيد تخدم المنظمة في ثلاثة أغراض هي: أولاً، انها تساعد في معالجة وإدارة الصراع في مكان العمل، وبالتالي التقليل من السلوك التخريبي. ثانياً، تساعد أصحاب العمل في القدرة على تحديد وتجنب الصراعات في وقت مبكر مما يساعد الموظفين التركيز على تطويرهم المهني، وكذلك دعم الأهداف التنظيمية. ثالثاً، وقبل كل شيء فأنها تخلق ثقافة تراعي مصلحة ورفاه الموظفين (Farooq, et al.,2015:74).

تقوم علاقات الموظفين على وجهتي نظر هما، الأولى: وجهة نظر موحدة هو الاعتقاد بأن الإدارة والموظفين تقاسم المخاوف نفسها، وبالتالي فهي في مصلحتهم التعاون. وهذا ما عبر عنه (Walton,1985:64) كمبدأ التبادل. والثانية: الاعتقاد المشابه يعبر عن فكرة الشراكة الاجتماعية، التي تنص على ان الأطراف المعنية هي الأطراف المعنية في علاقات الموظفين يجب ان تهدف إلى العمل جنباً إلى جنب من أجل مصلحة اكبر للجميع. وهناك أربعة مداخل لعلاقات الموظفين هي (Armstrong,2010:195) (Armstrong&Taylor, 2014:406):-

1-مدخل الوظيفة(المعادي أو الخصم):تقرر المنظمة ما تريد القيام به، والموظفون يتوقعون الأنسب، ويمارسون السلطة فقط من خلال رفضهم التعاون.

2-المدخل التقليدي: علاقات عمل جيدة إلى حدّ ما يوماً بعد يوم، ولكن الإدارة تقترح أن القوى العاملة تتفاعل من خلال ممثلها المنتخبين، إذا كان هناك رفض أو بمجرد قبول الموظفين الوضع.

3-مدخل الشراكة:تتشارك المنظمة الموظفين في رسم وتنفيذ سياسات المنظمة، ولكنها تحتفظ بالحق للإدارة.

4-مدخل تقاسم السلطة: يشارك الموظفون يومياً في صنع القرارات الإستراتيجية أو اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

## ثالثاً: أداء العاملين

إن إدراك العاملين للأداء الجيد مسألة في غاية الأهمية سواء كان على صعيد المنظمة أم على صعيد الأفراد العاملين أنفسهم، يأتي الإدراك من خلال المواقف والمعايير والرقابة في أثناء أداء العاملين للأعمال الموكلة إليهم، إذ ان الفاعلية التنظيمية متوقفة على جودة الأداء وتحسينه المستمر.

يمكن تعريف الإدراك بأنه "عملية معقدة ذات مغزى في اختيار وتنظيم وتفسير التحفيز الحسي من قبل الأفراد العاملين" (Berelson and Steiner, 1964:88) (Vithessonthi, 2005:16).

قدمت نظرية السلوك المخطط (Ajzen, 1991) ثلاثة من العوامل هي: العوامل المعرفية والتحفيزية والاجتماعية تستخدم لشرح كيف يمكن لجودة القياس المدركة زيادة أداء العمل. إذ ان نظرية السلوك المخطط تميز العوامل الثلاثة من أي نوع معين من السلوك. يمكن تقسيم إدراك العاملين في ثلاثة أنواع رئيسية (Groen, et al., 2017:113-115)، (Groen, et al., 2018:4-5) :

### 1-الموقف تجاه الأداء الجيد:

البناء الأول، الموقف وهو عبارة عن بنية تحفيزية يتم تعريفها على إنها وجهة نظر الفرد في السلوك. أي تقييم الموظفين فيما يتعلق بتلبية جميع المتطلبات الوظيفية (Fishbein&Ajzen, 2010).

### 2-المعايير المدركة:

البناء الثاني، الأعراف الاجتماعية المدركة، هو البناء الاجتماعي ويتضمن المدى الذي يعتقد الموظفون أن الآخرين يتوقعون منهم التصرف بطريقة معينة. ومدى نظر الموظفين إلى بعضهم الآخر على أنهم يرغبون في الوفاء دائماً بجميع متطلبات الوظائف ومدى محاولة هؤلاء الآخرين دائماً لتلبية جميع متطلبات الوظيفة (Fishbein&Ajzen, 2010).

### 3-الرقابة المدركة:

البناء الثالث، الرقابة السلوكية المدركة، هي المعرفة في الطبيعة وتشير إلى المدى الذي يرى المرء انه قادر على أداء السلوك. والمدى الذي يعتقد الموظفون ان يكونوا قادرين دائماً على تلبية جميع متطلبات الوظيفة (Fishbein&Ajzen, 2010).

## المبحث الثاني

### منهجية البحث

#### أولاً: مشكلة البحث

يعد موضوع المشاركة وعلاقات العمل من الموضوعات التي استحوذت على اهتمام الباحثين والدارسين في مجال إدارة الموارد البشرية، وقد حاولت الباحثة إبراز دور المديرين وزيادة معرفتهم في مدى تأثير المشاركة وعلاقات العمل في أداء العاملين من خلال الموقف والمعايير والرقابة التي تسهم في تحسين الأداء التنظيمي، والتساؤل الرئيس هنا: ما علاقة وتأثير المشاركة وعلاقات العمل في أداء العاملين؟ يمكن صياغة مجموعة تساؤلات على النحو الآتي:

- 1- هل توجد علاقة ارتباط ايجابية مباشرة بين المشاركة وإدراك العاملين (الموقف، المعايير، الرقابة)؟
- 2- هل توجد علاقة ارتباط ايجابية مباشرة بين العلاقات وإدراك العاملين (الموقف، المعايير، الرقابة)؟
- 3- هل يوجد تأثير ايجابي مباشر بين المشاركة وإدراك العاملين (الموقف، المعايير، الرقابة)؟
- 4- هل يوجد تأثير ايجابي مباشر بين العلاقات وإدراك العاملين (الموقف، المعايير، الرقابة)؟
- 5- هل هناك نوع من أنواع إدراك العاملين أكثر ارتباطاً وتأثيراً دون غيره في مشاركة العاملين؟
- 6- هل هناك نوع من أنواع إدراك العاملين أكثر ارتباطاً وتأثيراً دون غيره في علاقات العاملين؟

### ثانياً: أهمية البحث

استمد البحث أهميته من أهمية المتغيرات المبحوثة وتظهر تلك الأهمية في جانبين: الأول علمي عبر الإطار النظري لمتغيرات البحث، والثاني عملي يظهر في إمكانية فحص وتشخيص أي المشاركة وعلاقات العمل التي يتمتع بها المديرون والعاملون في الشركة مجتمع البحث بما ينعكس إيجاباً في إدراك العاملين للأداء الجيد من خلال الموقف والمعايير والرقابة في الشركة مجتمع البحث.

### ثالثاً: أهداف البحث

1-دراسة وتحليل طبيعة العلاقة الارتباطية بين المشاركة والعلاقات وأداء العاملين من خلال الموقف والمعايير والرقابة المدركة.

2- اختبار علاقة الارتباط بين المشاركة والعلاقات وأداء العاملين من خلال الموقف والمعايير والرقابة المدركة.

3- اختبار التأثير بين المشاركة والعلاقات وأداء العاملين من خلال الموقف والمعايير والرقابة المدركة.

### رابعاً: المخطط الفرضي للبحث



شكل(1) مخطط البحث الفرضي

المصدر: من إعداد الباحثة

### خامساً: فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية الأولى: تؤثر مشاركة العاملين تأثيراً إيجابياً في أداء العاملين، ومنها تتفرع الفرضيات الآتية.  
الفرضية الفرعية الأولى: مشاركة العاملين تؤثر تأثيراً إيجابياً بالموقف.

الفرضية الفرعية الثانية: مشاركة العاملين تؤثر تأثيراً إيجابياً بالمعايير المدركة.

الفرضية الفرعية الثالثة: مشاركة العاملين تؤثر تأثيراً إيجابياً بالرقابة المدركة.

الفرضية الرئيسية الثانية: تؤثر علاقات العاملين تأثيراً إيجابياً في أداء العاملين، ومنها تتفرع الفرضيات الآتية.

الفرضية الفرعية الأولى: علاقات العاملين تؤثر تأثيراً إيجابياً بالموقف.

الفرضية الفرعية الثانية: علاقات العاملين تؤثر تأثيراً إيجابياً بالمعايير المدركة.

الفرضية الفرعية الثالثة: علاقات العاملين تؤثر تأثيراً إيجابياً بالرقابة المدركة.

### سادساً: مقاييس البحث

1-مشاركة العاملين تم التعبير عن مشاركة العاملين باستعمال مقياس (Farooq, et al.,2015) تم تفسيرها في(6) فقرة ذات مقياس خماسي الاستجابة.

2-علاقات العاملين تم التعبير عن علاقات العاملين باستعمال مقياس (Farooq, et al.,2015) تم تفسيرها في(6) فقرة ذات مقياس خماسي الاستجابة.

**3- أداء العاملين** تم التعبير عن أداء العاملين باستعمال مقياس (Groen, et al.,2017) تم تفسيرها في (7) فقرة ذات مقياس خماسي الاستجابة.

**سابعاً: أسلوب جمع البيانات والمعلومات والوسائل الإحصائية:**

تم إتباع المنهج الوصفي والتحليلي، إذ استخدم الوصف والتحليل المنطقي في الجانب النظري من البحث، والاستطلاع والتحليل الإحصائي في الجانب الميداني. تمثل مجتمع البحث بالموظفين العاملين في شركة توزيع المنتجات النفطية، تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع البحث وبواقع (51) موظفاً. وقد استخدمت لأغراض البحث الأساليب الإحصائية الآتية:-

-الوسط الحسابي.

-الانحراف المعياري.

-معامل الاختلاف:.

-معامل الارتباط البسيط.

-تحليل التباين.

-تحليل الانحدار.

**المبحث الثالث/ الدراسات السابقة**

الدراسات التي تناولت مشاركة العاملين:

دراسة (Berg, et al.,2011)/

The impact of representative employee participation on organizational performance: A comparison of four neighbouring countries- Belgium, Germany, the Netherlands and the United Kingdom.

هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير مشاركة العاملين في أداء الشركة مقصوداً حتى الآن على دراسات البلد الواحد، ولا سيما ألمانيا. من خلال استعراض نقاط القوة والضعف في الأدبيات النظرية والتجريبية، ودراسة السمات المميزة لأربع دول مجاورة فيما يتعلق بنظم علاقاتها الصناعية(بلجيكا وألمانيا وهولندا والمملكة المتحدة). أوجدت الدراسة وجود علاقة واثرة بين مشاركة العاملين والأداء التنظيمي.

دراسة (Makhubela, et al., 2016)/

Employees' Perceptions of the effectiveness and fairness of performance management in a South African Public Sector institution.

هدفت إلى دراسة العلاقة بين مشاركة العاملين والثقافة الموجهة نحو الأداء، والعوامل المؤثرة في إدراك العاملين. أجريت الدراسة على عينة من الموظفين العاملين في مؤسسة القطاع العام البالغ عددهم (140) موظفاً. أظهرت النتائج ان مشاركة العاملين لها تأثير واضح في الأداء.

الدراسات التي تناولت علاقات العمل:

دراسة (Karanja,2011)/

Employee relationships and organizational performance: A case study of Tororo Cement Factory.



الغرض منها هو دراسة دور العاملين في مصنع تورورو للأسمنت، لتحديد مستوى الأداء التنظيمي وللتعرف على العلاقة بين علاقات عمل الموظفين والأداء التنظيمي في مصنع اسمنت تورورو. تم استخدام عينة مؤلفة من(25) مجيباً. استخدمت الاستبانة كأداة رئيسة في جمع المعلومات. أوجدت الدراسة ان هناك ارتفاعاً في مستوى دوران الموظفين بسبب عدم وجود الحافز، وعدم كفاءة الاتصال، وضعف ظروف العمل، وعدم مشاركة الموظفين. كما كشفت الدراسة أيضاً عن وجود علاقة ايجابية بين علاقات عمل الموظفين وأداء المنظمة.

دراسة (Ngari,2013)/

Influence of Employee Relations on Organization Performance of Private Universities in Kenya.

ان جودة مكان عمل للعاملين والتي تؤثر بشكل كبير في مستوى تحفيز الموظفين وأدائهم، ومدى تعاونهم مع زملائهم في المنظمة. أجريت الدراسة على عينة من الموظفين العاملين في الجامعات الخاصة في نيروبي على مستوى الإدارة العليا والوسطى والدنيا بلغت(80)مستجيباً. استخدمت الاستبانة كأداة رئيسة في جمع المعلومات. وجدت الدراسة ان العلاقات الصناعية، وممارسات التوظيف، واتصالات الموظف تؤثر في أداء المنظمة. وخلصت الدراسة ان إدارة الموارد البشرية هي قسم رئيس في أي مؤسسة رفيعة المستوى مثل الجامعة وتحتاج المؤسسات إلى إشراك موظفيها في عملية صنع القرار. أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة ايجابية بين علاقات العاملين والأداء التنظيمي.

الدراسات التي جمعت بين المتغيرات المبحوثة المستقلة والمعتمدة:

دراسة (Farooq, et al,2015)

Factors Affecting Employees' Performance: A Case Of Kabul- Based Telecom Firms.

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم إطار مفاهيمي يصور اثر المشاركة وعلاقات عمل الموظفين على أداء الموظفين. أجريت الدراسة على عينة بلغت(200)موظف في شركة الاتصالات القائمة في كابول. وجدت الدراسة هناك تأثير ايجابي للمشاركة وعلاقات الموظفين في أداء الموظفين.

دراسة (Groen, et al.2016)/

Employee Participation, Performance Metrics, and job performance: A survey study based on self- determination theory.

هدفت الدراسة إلى التحقق في المقاييس من قبل المديرين التي تم تطويرها بشكل عام مع الموظفين من ذوي الخبرة العالية المستخدمة والمرتبطة بالأداء الوظيفي الأكبر للموظفين. أجريت الدراسة على عينة من الموظفين التشغيليين ومديريهم المباشرين البالغ عددهم(86) في مختلف الوظائف والصناعات. أظهرت النتائج ان مشاركة الموظفين التشغيليين ومديريهم المباشرين لها تأثير ايجابي في الأداء الوظيفي.

دراسة (Groen, et al.,2017)/

High Job Performance Through Co-Developing Performance Measures With Employees.

هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية مشاركة الموظفين في زيادة الأداء الوظيفي. استناداً من نظرية السلوك المخطط، والتي تفترض ان الأداء الوظيفي يعتمد على المواقف والمعايير الاجتماعية المدركة والرقابة على إدراك

اثر المشاركة وعلاقات العمل في أداء العاملين دراسة ميدانية في شركة توزيع المنتجات النفطية (فرع الجنوبية) .....

العاملين للأداء الجيد في حياتهم الوظيفية. أجريت الدراسة على عينة من الموظفين البالغ عددهم (95) ومديريهم البالغ عددهم (88). أوجدت النتائج انه تم العثور على مشاركة الموظفين في تطوير مقاييس الأداء المتعلقة بالأداء الوظيفي من خلال جودة القياس المدركة والرقابة المدركة للموظفين على الأداء الجيد.

## المبحث الرابع

### الجانب الميداني

التحليل الوصفي لمتغيرات البحث:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف وشدة الإجابة لكل بعد من أبعاد البحث، وكما هو موضح في الجدول التالي.

### جدول (1)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لمتغيرات الدراسة

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
x1	51	2.17	4.33	3.5523	.53799	.289
x2	51	1.33	4.50	3.0131	.77089	.594
y1	51	2.00	5.00	3.8824	.66273	.439
y2	51	1.00	4.67	3.3268	.88063	.776
y3	51	1.00	5.00	4.0784	.79607	.634
Valid N (listwise)	51					

المصدر: من مخرجات الحاسوب

يلاحظ من الجدول (1) ان بعد المشاركة حقق وسطاً حسابياً بلغ (3.552) بانحراف معياري (0.537)، وبمعامل اختلاف بلغت قيمته (28%). وحقق بعد العلاقات وسطاً حسابياً بلغ (3.013) وبانسجام جيد بانحراف معياري (0.770)، وبمعامل اختلاف بلغت قيمته (59%). وحقق بعد موقف العاملين تجاه الأداء الجيد وسطاً حسابياً بلغ (3.882) وبانسجام جيد بانحراف معياري (0.662)، وبمعامل اختلاف بلغت قيمته (43%). وحقق بعد المعايير المدركة وسطاً حسابياً بلغ (3.326) وبانسجام جيد بانحراف معياري (0.880)، وبمعامل اختلاف بلغت قيمته (77%). وحقق بعد الرقابة المدركة وسطاً حسابياً عالياً بلغ (4.078) وبانسجام جيد بانحراف معياري (0.796)، وبمعامل اختلاف بلغت قيمته (63%).

### جدول (2)

ملخص اختبار نموذج معادلة الانحدار الخطي للمتغير المستقل بعد المشاركة وبعد مواقف العاملين

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.360 <sup>a</sup>	.130	.112	.62447

a. Predictors: (Constant), x1

المصدر: من مخرجات الحاسوب

يتضح من خلال الجدول (2) ان معامل الارتباط بين بعد المشاركة وإدراك العاملين للمواقف (0.360) وهي قيمة مقبولة وتشير إلى وجود علاقة ايجابية طردية ويلاحظ ان قيمة معامل التحديد  $R^2$  قد بلغت (0.130). وهي تشير إلى ان بعد المشاركة يفسر التغير الحاصل في متغير إدراك العاملين للمواقف كما بلغت قيمة  $R^2$  المعدلة (0.112) وهي قيمة اقل من قيمة  $R^2$  العادية بسبب وجود عوامل أخرى تؤثر في أداء العاملين.

### جدول (3)

نتائج تحليل التباين للمتغير المستقل بعد المشاركة والمتغير المعتمد مواقف العاملين ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	2.852	1	2.852	7.314	.009 <sup>b</sup>
Residual	19.108	49	.390		
Total	21.961	50			

a. Dependent Variable: y1

b. Predictors: (Constant), x1

المصدر: من مخرجات الحاسوب

يتضح من خلال الجدول (3) نتائج تحليل التباين وجود معنوية لاختبار F المحسوبة قد بلغت (7.314) بمستوى دلالة بلغت (0.009). مما يشير إلى وجود أثر لبعء المشاركة في إدراك العاملين للمواقف تجاه الأداء الجيد.

### جدول (4)

معاملات الانحدار الخطي للمتغير المستقل بعد المشاركة والمتغير المعتمد مواقف العاملين Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2.305	.590		3.910	.000
x1	.444	.164	.360	2.705	.009

a. Dependent Variable: y1

المصدر: من مخرجات الحاسوب

يتضح من خلال الجدول (4) ان قيمة اختبار (t) لبعء المشاركة بلغت (2.705) بمستوى دلالة (0.009)، وان قيمة معامل B قد بلغ (0.360). وهي قيمة تبين الزيادة في بعء المشاركة تؤدي إلى زيادة قيمة إدراك العاملين للمواقف بوحدة واحدة، مما يشير إلى قبول الفرضية وجود أثر ذي دلالة إحصائية معنوية بين المتغير المستقل بعد المشاركة في المتغير التابع مواقف العاملين تجاه الأداء الجيد.

### جدول (5)

ملخص اختبار نموذج معادلة الانحدار الخطي للمتغير المستقل بعد المشاركة وبعء المعايير المدركة

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.444 <sup>a</sup>	.197	.181	.79709

a. Predictors: (Constant), x1

المصدر: من مخرجات الحاسوب

يتضح من خلال الجدول (5) ان معامل الارتباط بين بعء المشاركة وإدراك العاملين للمعايير (0.444) وهي قيمة مقبولة وتشير إلى وجود علاقة ايجابية طردية ويلاحظ ان قيمة معامل التحديد R<sup>2</sup> قد بلغت (0.197). وهي تشير إلى ان بعء المشاركة تفسر التغير الحاصل في متغير المعايير المدركة كما بلغت قيمة R<sup>2</sup> المعدلة (0.181) وهي قيمة اقل من قيمة R<sup>2</sup> العادية بسبب وجود عوامل أخرى تؤثر في أداء العاملين.

اثر المشاركة وعلاقات العمل في أداء العاملين دراسة ميدانية في شركة توزيع المنتجات النفطية (فرع الجنوبية) .....

### جدول (6)

نتائج تحليل التباين للمتغير المستقل بعد المشاركة والمتغير المعتمد المعايير المدركة ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	7.644	1	7.644	12.031	.001 <sup>b</sup>
Residual	31.132	49	.635		
Total	38.776	50			

a. Dependent Variable: y2

b. Predictors: (Constant), x1

المصدر: من مخرجات الحاسوب

يتضح من خلال الجدول (6) نتائج تحليل التباين وجود معنوية لاختبار F المحسوبة قد بلغت (12.031) بمستوى دلالة بلغت (0.001) مما يشير إلى وجود أثر لبعده المشاركة في المعايير المدركة.

### جدول (7)

معاملات الانحدار الخطي للمتغير المستقل بعد المشاركة والمتغير المعتمد المعايير المدركة Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.745	.753		.990	.327
x1	.727	.210	.444	3.469	.001

a. Dependent Variable: y2

المصدر: من مخرجات الحاسوب

يتضح من خلال الجدول (7) ان قيمة اختبار (t) لبعده المشاركة بلغت (3.469) بمستوى دلالة (0.001)، وان قيمة معامل B قد بلغ (0.444). وهي قيمة تبين الزيادة في بعد المشاركة تؤدي إلى زيادة قيمة المعايير المدركة بوحدة واحدة، مما يشير إلى قبول الفرضية وجود أثر ذي دلالة إحصائية معنوية بين المتغير المستقل بعد المشاركة في المتغير التابع المعايير المدركة.

### جدول (8)

ملخص اختبار نموذج معادلة الانحدار الخطي للمتغير المستقل بعد المشاركة وبعد الرقابة المدركة

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.216 <sup>a</sup>	.047	.027	.78518

a. Predictors: (Constant), x1

المصدر: من مخرجات الحاسوب

يتضح من خلال الجدول (8) ان معامل الارتباط بين بعد المشاركة والرقابة المدركة (0.216) وهي قيمة مقبولة وتشير إلى وجود علاقة ايجابية طردية ويلاحظ ان قيمة معامل التحديد R<sup>2</sup> قد بلغت (0.047) وهي تشير إلى ان بعد المشاركة يفسر التغير الحاصل في متغير الرقابة المدركة كما بلغت قيمة R<sup>2</sup> المعدلة (0.027) وهي قيمة اقل من قيمة R<sup>2</sup> العادية بسبب وجود عوامل أخرى تؤثر في أداء العاملين.

جدول (9)

نتائج تحليل التباين للمتغير المستقل بعد المشاركة والمتغير المعتمد الرقابة المدركة <sup>a</sup> ANOVA

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1.478	1	1.478	2.397	.128 <sup>b</sup>
Residual	30.209	49	.617		
Total	31.686	50			

a. Dependent Variable: y3

b. Predictors: (Constant), x1

المصدر: من مخرجات الحاسوب

يتضح من خلال الجدول (9) نتائج تحليل التباين وجود معنوية لاختبار F المحسوبة قد بلغت (2.397) بمستوى دلالة بلغت (0.128). مما يشير إلى وجود أثر لبعء المشاركة في الرقابة المدركة.

جدول (10)

معاملات الانحدار الخطي للمتغير المستقل بعد المشاركة والمتغير المعتمد الرقابة المدركة <sup>a</sup> Coefficients

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2.943	.741		3.970	.000
x1	.320	.206	.216	1.548	.128

a. Dependent Variable: y3

المصدر: من مخرجات الحاسوب

يتضح من خلال الجدول (10) ان قيمة اختبار (t) لبعء المشاركة بلغت (1.548) بمستوى دلالة (0.128)، وان قيمة معامل B قد بلغ (0.216). وهي قيمة تبين الزيادة في بعء المشاركة تؤدي إلى زيادة قيمة الرقابة المدركة بوحدة واحدة، مما يشير إلى قبول الفرضية وجود أثر ذي دلالة إحصائية معنوية بين المتغير المستقل بعد المشاركة في المتغير التابع الرقابة المدركة.

جدول (11)

ملخص اختبار نموذج معادلة الانحدار الخطي للمتغير المستقل بعد العلاقات وبعء مواقف العاملين

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.364 <sup>a</sup>	.133	.115	.62351

a. Predictors: (Constant), x2

المصدر: من مخرجات الحاسوب

يتضح من خلال الجدول (11) ان معامل الارتباط بين بعء العلاقات والمواقف (0.364) وهي قيمة مقبولة وتشير إلى وجود علاقة ايجابية طردية ويلاحظ ان قيمة معامل التحديد R<sup>2</sup> قد بلغت (0.133). وهي تشير إلى ان بعء العلاقات تقسر التغير الحاصل في متغير المواقف كما بلغت قيمة R<sup>2</sup> المعدلة (0.115) وهي قيمة اقل من قيمة R<sup>2</sup> العادية بسبب وجود عوامل أخرى تؤثر في أداء العاملين.

اثر المشاركة وعلاقات العمل في أداء العاملين دراسة ميدانية في شركة توزيع المنتجات النفطية (فرع الجنوبية) .....

### جدول (12)

نتائج تحليل التباين للمتغير المستقل بعد العلاقات والمتغير المعتمد مواقف العاملين<sup>a</sup> ANOVA

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.911	1	2.911	7.488	.009 <sup>b</sup>
	Residual	19.050	49	.389		
	Total	21.961	50			

a. Dependent Variable: y1

b. Predictors: (Constant), x2

المصدر: من مخرجات الحاسوب

يتضح من خلال الجدول (12) نتائج تحليل التباين وجود معنوية لاختبار F المحسوبة قد بلغت (7.488) بمستوى دلالة بلغ (0.009) مما يشير إلى وجود أثر لبعده العلاقات في المواقف.

### جدول (13)

معاملات الانحدار الخطي للمتغير المستقل بعد العلاقات والمتغير المعتمد مواقف العاملين<sup>a</sup> Coefficients

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.939	.356		8.267	.000
	x2	.313	.114	.364	2.736	.009

a. Dependent Variable: y1

المصدر: من مخرجات الحاسوب

يتضح من خلال الجدول (13) ان قيمة اختبار (t) لبعده المشاركة بلغت (2.736) بمستوى دلالة (0.009)، وان قيمة معامل B قد بلغ (0.364). وهي قيمة تبين الزيادة في بعد العلاقات تؤدي إلى زيادة قيمة المواقف بوحدة واحدة، مما يشير إلى قبول الفرضية وجود أثر ذي دلالة إحصائية معنوية بين المتغير المستقل بعد العلاقات في المتغير التابع المواقف.

### جدول (14)

ملخص اختبار نموذج معادلة الانحدار الخطي للمتغير المستقل بعد العلاقات وبعده المعايير المدركة

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.642 <sup>a</sup>	.412	.400	.68225

a. Predictors: (Constant), x2

المصدر: من مخرجات الحاسوب

يتضح من خلال الجدول (14) ان معامل الارتباط بين بعد العلاقات والمعايير (0.642) وهي قيمة مقبولة وتشير إلى وجود علاقة ايجابية طردية ويلاحظ ان قيمة معامل التحديد R<sup>2</sup> قد بلغت (0.412) وهي تشير إلى ان بعد العلاقات تقسر التغير الحاصل في متغير المعايير كما بلغت قيمة R<sup>2</sup> المعدلة (0.400) وهي قيمة اقل من قيمة R<sup>2</sup> العادية بسبب وجود عوامل أخرى تؤثر في أداء العاملين.

### جدول (15)

نتائج تحليل التباين للمتغير المستقل بعد العلاقات والمتغير المعتمد المعايير المدركة ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	15.968	1	15.968	34.305	.000 <sup>b</sup>
Residual	22.808	49	.465		
Total	38.776	50			

a. Dependent Variable: y2

b. Predictors: (Constant), x2

المصدر: من مخرجات الحاسوب

يتضح من خلال الجدول (15) نتائج تحليل التباين وجود معنوية عالية لاختبار F المحسوبة قد بلغت (34.305) بمستوى دلالة بلغت (0.000). مما يشير إلى وجود أثر لبعده العلاقات في المعايير المدركة.

### جدول (16)

معاملات الانحدار الخطي للمتغير المستقل بعد العلاقات والمتغير المعتمد المعايير المدركة Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.118	.389		2.874	.006
x2	.733	.125	.642	5.857	.000

a. Dependent Variable: y2

المصدر: من مخرجات الحاسوب

يتضح من خلال الجدول (16) ان قيمة اختبار (t) لبعده العلاقات بلغت (5.857) بمستوى دلالة (0.000)، وان قيمة معامل B قد بلغ (0.642). وهي قيمة تبين الزيادة في بعده العلاقات تؤدي إلى زيادة قيمة المعايير المدركة بوحدة واحدة، مما يشير إلى قبول الفرضية وجود أثر ذي دلالة إحصائية معنوية بين المتغير المستقل بعد العلاقات في المتغير التابع المعايير المدركة.

### جدول (17)

ملخص اختبار نموذج معادلة الانحدار الخطي للمتغير المستقل بعد العلاقات وبعد الرقابة المدركة

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.188 <sup>a</sup>	.035	.016	.78975

a. Predictors: (Constant), x2

المصدر: من مخرجات الحاسوب

يتضح من خلال الجدول (17) ان معامل الارتباط بين بعده العلاقات والرقابة (0.188) وهي قيمة مقبولة وتشير إلى وجود علاقة ايجابية طردية ويلاحظ ان قيمة معامل التحديد R<sup>2</sup> قد بلغت (0.035) وهي تشير إلى ان بعده العلاقات تقسر التغير الحاصل في متغير الرقابة المدركة كما بلغت قيمة R<sup>2</sup> المعدلة (0.016) وهي قيمة اقل من قيمة R<sup>2</sup> العادية بسبب وجود عوامل أخرى تؤثر في أداء العاملين.

اثر المشاركة وعلاقات العمل في أداء العاملين دراسة ميدانية في شركة توزيع المنتجات النفطية (فرع الجنوبية) .....

### جدول (18)

نتائج تحليل التباين للمتغير المستقل بعد العلاقات والمتغير المعتمد الرقابة المدركة<sup>a</sup> ANOVA

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1.125	1	1.125	1.803	.185 <sup>b</sup>
Residual	30.562	49	.624		
Total	31.686	50			

a. Dependent Variable: y3

b. Predictors: (Constant), x2

المصدر: من مخرجات الحاسوب

يتضح من خلال الجدول (18) نتائج تحليل التباين وجود معنوية لاختبار F المحسوبة قد بلغت (1.803) بمستوى دلالة بلغت (0.185). مما يشير إلى وجود أثر لبعده العلاقات في الرقابة المدركة.

### جدول (19)

معاملات الانحدار الخطي للمتغير المستقل بعد العلاقات والمتغير المعتمد الرقابة المدركة<sup>a</sup> Coefficients

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	3.492	.450		7.755	.000
x2	.195	.145	.188	1.343	.185

a. Dependent Variable: y3

المصدر: من مخرجات الحاسوب

يتضح من خلال الجدول (19) ان قيمة اختبار (t) لبعده العلاقات بلغت (1.343) بمستوى دلالة (0.185)، وان قيمة معامل B قد بلغ (0.188). وهي قيمة تبين الزيادة في بعده العلاقات تؤدي إلى زيادة قيمة الرقابة المدركة بوحدة واحدة، مما يشير إلى قبول الفرضية وجود أثر ذي دلالة إحصائية معنوية للمتغير المستقل بعد العلاقات في المتغير التابع الرقابة المدركة.

### مناقشة النتائج

1- حقق بعد مشاركة العاملين وسطاً حسابياً فوق المتوسط بلغ (3.552)، وهو أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، مما يعني ان مشاركة الأفراد يسهم في تحسين من مستوى العلاقات بين العاملين في الشركة مجتمع البحث.

2- حقق بعد علاقات العمل وسطاً حسابياً متوسطاً بلغ (3.013)، والنتيجة هذه تؤكد علاقات العاملين في الشركة عينة البحث للمستوى المتوسط في التفاعل مع مديريهم للاتصال والأداء الفعال عندما يرتبط الأمر بإدراك العاملين للأداء الجيد.

3- حقق بعد الرقابة المدركة وسطاً حسابياً عالياً بلغ (4.078)، وهو أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، وهذه النتيجة تؤكد امتلاك العاملين في الشركة عينة البحث القدرة دائماً على تلبية جميع متطلبات الوظيفة.

4- أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية معنوية لبعده المشاركة في مواقف العاملين نحو الأداء الجيد بدلالة F المحسوبة البالغة (7.314) وهي دالة معنوية عند مستوى معنوية 0.01 وكانت قيمة معامل التحديد R<sup>2</sup> بلغت 0.130 الأمر الذي يشير إلى ان بعده المشاركة يسهم في تفسير ما نسبته 13% من متغير



- مواقف العاملين نحو الأداء الجيد، مما يعني وجود مستوى من المشاركة يسمح للعاملين في الشركة مجتمع البحث من ممارسة بعض السيطرة على عملهم في ظل الظروف التي يعملون فيها يمكن تفسيرها في تحسين العلاقات بين العاملين في المنظمة المبحوثة.
- 5- أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية معنوية لبعء المشاركة في المعايير المدركة بدلالة  $F$  المحسوبة البالغة (12.031) وهي دالة معنوياً عند مستوى معنوية 0.01 وكانت قيمة معامل التحديد  $R^2$  بلغت 0.197 الأمر الذي يشير إلى ان بعد المشاركة يسهم في تفسير ما نسبته 19% من متغير المعايير المدركة، مما يعني وجود مستوى من المشاركة تسمح للعاملين في المنظمة عينة البحث الرغبة في الوفاء بجميع متطلبات الوظائف ومحاولة تلبيةهم لجميع متطلبات الوظيفة.
- 6- أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية معنوية لبعء العلاقات في مواقف العاملين نحو الأداء الجيد بدلالة  $F$  المحسوبة البالغة (7.488) وهي دالة معنوياً عند مستوى معنوية 0.01 وكانت قيمة معامل التحديد  $R^2$  بلغت 0.133 الأمر الذي يشير إلى ان بعد العلاقات يسهم في تفسير ما نسبته 13% من متغير مواقف العاملين نحو الأداء الجيد، مما يعني وجود مستوى من العلاقات بين الموظفين التي تسهم في تحسين الأداء والتي لها تأثير كبير في نجاح الشركة وعلى الأمد البعيد.
- 7- أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية معنوية لبعء العلاقات في المعايير المدركة بدلالة  $F$  المحسوبة البالغة (34.305) وهي دالة معنوياً عند مستوى معنوية 0.01 وكانت قيمة معامل التحديد  $R^2$  بلغت 0.412 الأمر الذي يشير إلى ان بعد العلاقات يسهم في تفسير ما نسبته 41% من متغير المعايير المدركة، مما يعني وجود مستوى من العلاقات بين الموظفين يسهم بشكل كبير في وفائهم بجميع متطلبات وظائفهم في المنظمة مجتمع البحث.
- 8- أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية معنوية لبعء المشاركة في الرقابة المدركة بدلالة  $F$  المحسوبة البالغة (2.397) وهي دالة معنوياً عند مستوى معنوية 0.01 وكانت قيمة معامل التحديد  $R^2$  بلغت 0.047 الأمر الذي يشير إلى ان بعد العلاقات يسهم في تفسير ما نسبته 4.7% فقط من متغير الرقابة المدركة، مما يعني وجود مستوى من المشاركة سيؤثر باعتقاد الموظفين في قدرتهم دوماً على تلبية متطلبات وظائفهم.
- 9- أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية معنوية لبعء العلاقات في الرقابة المدركة بدلالة  $F$  المحسوبة البالغة (1.803) وهي غير دالة معنوياً عند مستوى معنوية 0.01 وكانت قيمة معامل التحديد  $R^2$  بلغت 0.035 الأمر الذي يشير إلى ان بعد العلاقات يسهم في تفسير ما نسبته 3.5% فقط من متغير الرقابة المدركة، مما يعني وجود مستوى من العلاقات سيؤثر تأثيراً ضعيفاً باعتقاد الموظفين في قدرتهم دوماً على تلبية متطلبات وظائفهم.

## المبحث الخامس

### الاستنتاجات والتوصيات

#### الاستنتاجات:

- 1- يسهم بعد المشاركة في تحسين مستوى العلاقات بين العاملين في الشركة مجتمع البحث من خلال المواقف ذات الصلة، والمعايير المرتبطة في الرغبة في الوفاء بتلبية جميع متطلبات الوظيفة، والرقابة المدركة في قدرة العاملين دوماً على تلبية جميع المتطلبات الوظيفية.
- 2- يسهم بعد علاقات العاملين في تحسين الأداء التنظيمي ونجاح الشركة مجتمع البحث، من خلال القدرة على إدارة الصراع مما يساعد المنظمة على تخطيط وتطوير المسار الوظيفي للأفراد المتباينين في صفاتهم وطموحاتهم وتطلعاتهم الوظيفية وأهدافهم العامة.
- 3- تهتم إدارة الشركة بعلاقات العاملين بعضهم مع بعض وبالطريقة التي تدير علاقاتها مع موظفيها، من خلال التركيز على عمليات المشاركة في برامج التحسين التنظيمي وتنفيذها على أرض الواقع في الشركة مجتمع البحث.
- 4- تؤدي المشاركة دوراً مهماً في تحديد مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين ودافعيتهم في تحسين العلاقات بينهم من خلال المشاركات الجماعية الهادفة إلى تحقيق العدالة في توزيع المسؤوليات والصلاحيات الوظيفية التي سيعمل بها العاملون وعلاقاتهم بالآخرين وعلاقات عملهم بعضهم مع بعض في الشركة مجتمع البحث.

#### التوصيات:

- 1- تشجيع المشاركة بين العاملين في المنظمة عينة البحث توظف من خلال الأعمال التي يقومون بها بصورة مشاركة ذهنية ووجدانية حقيقية في التخطيط واتخاذ القرار والرقابة، مما يولد لديهم إحساساً بأنهم مالكون للمنظمة التي يعملون فيها.
- 2- تشجيع الاتصالات المشتركة بين المديرين والعاملين من خلال قنوات الاتصال العمودية والأفقية وصولاً إلى تحقيق الفهم المشترك بينهم بهدف ضمان السرعة في اتخاذ الإجراءات اللازمة نحو أداء العمل بشكل مناسب وفعال.
- 3- تشجيع الشركة لمبادرات العاملين الجماعية في تقديم الأداء الجيد في ضوء العلاقات الودية المتحققة بينهم.
- 4- تشجيع العاملين على الصراحة والوضوح وانفتاح بعضهم على بعض في المواقف والمعايير والرقابة للوفاء بجميع متطلبات الوظائف.
- 5- إقامة دورات تدريبية تضم جماعات متفهمة بهدف إكسابهم معرفة بأهمية المشاركة وعلاقات العمل التي توجه عملهم الجماعي وتمكنهم من تحقيق أداء أفضل للمنظمة عينة البحث.

## المصادر:

- 1-بربر، كامل،(2008)، الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، الطبعة الثانية، دار المنهل اللبناني، بيروت.
- 2-الشماع، خليل محمد حسن،(2007)،"مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال"، الطبعة الأولى.
- 3-الدروبي، سليمان،(2006)، اتخاذ القرار والسيطرة على المشكلات والأزمات، الطبعة الأولى، دار الأسرة للنشر والتوزيع.
- 4-الصفار، فاضل،(2002)، إدارة المؤسسات من التأهيل إلى القيادة، الطبعة الأولى، دار العلوم للتحقيق والطباعة والنشر والتوزيع.
- 5-هاشم، زكي محمود،(1989)، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع.
1. Armstrong M., and Taylor S.,(2014),"Armstrong's Hand Book Of Human Resource Management Practice", 13<sup>th</sup> edition. **British Library Cataloguing-in-Publication Data**
2. Armstrong M.,(2010),"Strategic Human Resource Management", A Guide To Action, 4TH Edition.
3. Badal P.S., Kumar P., and Bisaria G.,(2006),"Dimensions and Determinants of Peoples' Participation in Watershed Development Programmes in Rajasthan", Agricultural Economics Research Review, Vol.19, January- June 2006 Pp.57-69.
4. Bartram T., Casimir G., Leggat S., Stanton P., Bonias D., and Cheng C.,(2009),"Employee Participation as a moderator on the high performance work systems and the perception of quality of care relationship in a large regional Australian, Anzam 2009,P.1-15.
5. Beem D.,(2007),"The relation between direct participation, Organizational Commitment and turnover: A test of the mediating role of organizational Justice and Leader- Member exchange", A Master Thesis for the University of Twente.
6. Berg A., Witteloostuijn A., Boone C., & Brempt O.,(2011),"The impact of representative employee participation on organizational performance: A comparison of four neighbouring countries- Belgium, Germany, the Netherlands and the United Kingdom, Universiteit Antwerpen, Faculty of Applied Economics, Dept. of Management Prinsstraat 13(Z.105)BE-2000 Antwerpen.
7. Bhatti K., and Qureshi T.,(2007),"Impact of Employee Participation on Job Satisfaction, Employee Commitment And Employee Productivity, International Review Of Business Research Papers, Vol.3 No.2 June 2007,Pp.54-68.
8. Bhatti K.,(2013),"Impact of Different Types of Employee Participation on Organizational Commitment: A Comparative Study of Pakistan and United States Of America", A research thesis submitted to the Department of Management& Social Sciences, Mohammad Ali Jinnah University, Islamabad in Partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy Management Sciences(Human Resource Management).
9. Farooq S., Shams M., and Niazi M.,(2015),"Factors Affecting Employees' Performance: A Case Of Kabul- Based Telecom Firms", Business& Economic Review: Vol.7, Issue 2: 2015 Pp.71-84.

10. Groen B.A.c.,Wouters M.J.F., and Wilderom C.P.M.,(2016),"Employee Participation, Performance Metrics, and job performance: A survey study based on self- determination theory, Management Accounting Research xxx(2016) xxx-xxx., Journal homepage: [www.elsevier.com/locate/mar](http://www.elsevier.com/locate/mar).
11. Groen B., Wilderom C., and Wouters M.,(2017),"High Job Performance Through Co-Developing Performance Measures With Employees", Human Resource Management, January-February 2017, Vol.56, No.1,Pp.111-132.
12. Karanja C.J.,(2011),"Employee relationships and organizational performance: A case study of Tororo Cement Factory", A research report submitted to Makerere University in Partial Fulfillment of the Award of the degree of bachelor of Commerce.
13. Irawanto D.,(2015),"Employee Participation In Decision-Making: Evidence From State-owned Enterprise In Indonesia", Management, Vol.20, 2015, 1, Pp.159-172.
14. Lomo L.,(2017),"The Relationship between Employee Participation, Organisational Commitment, and Sharing and Cooperation within Health care Organisations", Master's thesis at the Department of Psychology University of Oslo.
15. Makhubela M., Botha P., and Swane poel, (2016),"Employees' Perceptions of the effectiveness and fairness of performance management in a South African Public Sector institution", SA Journal Of Human Resource Management, ISSN:(Online)2071-078x,(Print)1683-7584.,P.1-11.
16. Maric-Garcia J., Bonavia T., Miralles C.,(2008),"The Use of employee participation in the USA and Spanish Companies", International Journal Of Management Sciences and Engineering Management, Vol.3(2008), No.1,Pp.71-80.
17. Moberg S.,(2016),"The Four Dimensions of Participation: A Kenyan Case study", Master Of Science in Development Studies, Lund University Faculty Of Social Sciences.
18. Ngari James(2013),"Influence of Employee Relations on Organization Performance of Private Universities in Kenya, 17 References Download Citation Share, Download full-text pdf.
19. Summers J., and Hyman J.,(2005),"Employee Participation and Company Performance A review of the literature", Joseph Rowntree Foundation.
20. Tamen T.,(2013),"The impact of employee participation on organisational productivity at a university of technology in the Western Cape, South Africa, Thesis Submitted in fulfillment of the requirements for the degree of Magister of Technologiae: Human Resource Management in the Faculty of Business at the Cape Peninsula University of Technology.
21. Vithessonthi C.,(2005),"A Perception- Based View of the Employee: A Study of Employees' Reactions to Change", Dissertation of the University of St. Gallen, Graduate School Of Business Administration, Economics Law and Social Sciences(HSG) to Obtain the title of Doctor of Business Administration.

## الملحق

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة البصرة

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

السيدات والسادة المحترمين

م / استبانسه

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تعد الاستبانة التي بين أيديكم جزءاً من متطلبات إعداد البحث الموسوم (تأثير المشاركة وعلاقات العمل في أداء العاملين: دراسة ميدانية في شركة توزيع المنتجات النفطية/ فرع الجنوبية)، ونظراً لما فيكم من خبرات وإمكانات علمية وكونكم الأقدر على التعامل مع فقرات هذه الاستبانة . كما تعد مشاركتكم اثر في إخراج الدراسة بالمستوى المطلوب. لذا نرجو تفضلكم مشكورين باختيار الإجابة المناسبة لكل سؤال، ونود إعلامكم بأنه لا داعي لذكر الاسم أو الوظيفة حيث إن المعلومات للأغراض العلمية البحتة ولا تستخدم لأي غرض آخر.

شاكرين حسن استجابتكم مع تمنياتنا لكم بالتوفيق

### ملاحظات عامة :

- يرجى الإجابة على جميع الأسئلة، لأن ترك سؤال دون إجابة يعني عدم صلاحية الاستمارة كلها للتحليل
- ضع علامة (√) أمام العبارة التي تتفق مع رأيك وتعتقد أنها موجودة فعلاً في شركتكم.

### المعلومات الشخصية :

- الجنس ( )
- العمر ( )
- المنصب الوظيفي/ والمسؤولية ( )
- سنوات الخدمة ( )
- التحصيل الدراسي ( )

الباحثة

اثر المشاركة وعلاقات العمل في أداء العاملين دراسة ميدانية في شركة توزيع المنتجات النفطية (فرع الجنوبية) .....

ت	مضمون الفقرة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	يطلب مني دائماً استكمال استقصاءات الموظفين.					
2	أشارك في برامج اقتراحات الموظفين والاجتماعات وتقديم اقتراحات وأفكار للتحسين.					
3	منظمتي تعطيني فرصة التناوب الوظيفي.					
4	المنظمة تقدم لي برامج تدريبية للتعلم.					
5	أنا دائماً على علم بالأداء العام في مكان العمل أو أي التغييرات في بيئة العمل.					
6	لدي فرصة التفكير المستقل والإجراءات في وظيفتي.					
7	يتم التعامل مع تظلمات شركتي إلى حدّ ما.					
8	يتم التعامل مع التوظيف بشكل عادل.					
9	يتمتع جميع العاملين بفرصة متساوية للترقية.					
10	يتم التعامل مع العمليات التأديبية والإجراءات بشكل عادل.					
11	الإدارة لديها ثقة بالموظفين.					
12	هناك مستوى عال من التمييز في منظمنا.					
13	أجد انه من الايجابي دائماً تلبية كل ما هو متوقع مني في عملي.					
14	يرضيني بتلبية كل ما هو متوقع مني في عملي.					
15	أجد أنه من المهم أن ألبى دائماً بكل ما هو متوقع مني في عملهم.					
16	يشجعونني على تلبية كل ما هو متوقع مني في عملي.					
17	هم أنفسهم يلبون دائماً كل ما هو متوقع منهم في عملهم .					
18	يحاولون هم أنفسهم ان يلبوا دائماً بكل ما هو متوقع منهم في عملهم.					
19	الأمر متروك تماماً لي سواء كنت دائماً اعمل على تلبية كل ما هو متوقع مني في عملي.					