



التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة-

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية



الرقم التسلسلي:

رقم التسجيل:

الموضوع:

التمكين المقاولاتي للعاملين ودوره في ترسيخ قيم العمل

دراسة ميدانية بمقاولات إنتاجية

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث LMD في شعبة علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع التنظيم والعمل

إشراف الأستاذة:

زرفة بولقواس

اعداد الطالبة:

عائشة بن مشري

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الجامعة	الصفة
صباح غربي	أستاذ	محمد خيضر بسكرة	رئيسا ومناقشا
زرفة بولقواس	أستاذ	محمد خيضر بسكرة	مشرفا ومقررا
سميرة بشقة	أستاذ محاضر أ	محمد خيضر بسكرة	عضوا مناقشا
حنان مراد	أستاذ محاضر أ	محمد خيضر بسكرة	عضوا مناقشا
يعقوب سالم	أستاذ محاضر أ	حمة لخضر الوادي	عضوا مناقشا
شوقي مرابط	أستاذ محاضر أ	حمة لخضر الوادي	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2025/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرفان

إن الحمد والشكر لله عز وجل على توفيقى لإتمام هذا العمل المتواضع، وأعاننا على إنجازهِ فله الحمد جل في علاه أولاً وآخراً. فأول الشكر لله سبحانه وتعالى على ما منّ به علينا من نعم لا تحصى ولا تعد، ومن فضل لا ينكر ولا يرد، ثم بعد، وعملاً بقول نبينا محمد صلى الله عليه وسلم: "من لم يشكر الناس لم يشكر الله"، ولأن الكلمات هي كل ما نملك إزاء من غمرونا بالجميل، ولأن الشكر هو بعض الاعتراف بهذا الجميل، فإنني أتقدم بكل عبارات الشكر وأسمى معاني العرفان والتقدير وخالص شكرنا وأصدق امتناننا إلى أستاذتي الفاضلة **الأستاذة الدكتورة زرفة بولقواس** التي قبلت الإشراف على هذا العمل والاستمرار فيه، فشكراً لها على حسن توجيهها ومراجعتها وسهرها المضني على تصحيح أخطاء هذا العمل، وإثرائها لمحتويات هذه الدراسة من خبرتها بما رآته أنسب وأفضل وأصح وأفصح.

كما نشكر كل أعضاء لجنة المناقشة على مراجعتهم لهذه الأطروحة وتصويب أفكارها، لما خصصوه من وقتهم الثمين لقراءة وتقييم هذا العمل، وتحملهم كل ما تعلق بها وبمناقشتها من مشاق، لكم كل الشكر والتقدير.

كما لا ننسى أن نقدم شكرنا إلى **كل من المقاولين الذين سهلوا لنا الكثير من الصعوبات والعمّال الذين تجاوزوا معنا** في إعداد الجانب الميداني حتى نتحصل على نتائج حقيقية، فشكراً إلى كل صاحب فضل علينا، وكل من ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد.

كما نشكر كلّ من ساهم في إنجاز هذا البحث من الذين أمّدوني بيد العون والتأييد، سواء بكلام طيّب مشجّع، أو بتسهيل الحصول على الكتب والمراجع. فهؤلاء جميعاً يضيق المقام عن تعدادهم، ويعجز اللسان عن كفائهم، مهما أوتينا من عبارات الشكر والثناء، فالله يتولّاهم بالمتوبة والجزاء.

فلعلّ هؤلاء منّا جزيل الشكر، ووافر الامتنان، وخالص التقدير. وما عند الله خير وأبقى، وإنّه لا يضيع أجر المحسنين.

ملخص الدراسة

تركز الدراسة على تحدي دور التمكين المقاولاتي للعاملين وتأثيره في ترسيخ قيم العمل داخل المؤسسات المقاولاتية الإنتاجية الجزائرية، الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو الكشف عن كيفية استفادة هذه المؤسسات من استراتيجية تمكين العاملين لتوطين قيم المتمثلة في: الاستغراق في العمل والافتخار به؛ الاندماج في العمل والدافعية للإنجاز، كما تسعى لمعرفة العوامل التي تسهم في نجاح هذه الاستراتيجية لخلق بيئة عمل إيجابية تدعم الابتكار والتفاعل بين العاملين.

أجريت الدراسة الميدانية بثلاث مؤسسات مقاولاتية إنتاجية للتمكن من توفير رؤية شاملة تعكس الواقع بقة أكبر، فكل مؤسسة تمثل سياقاً مختلفاً مما يتيح دراسة دور التمكين المقاولاتي للعاملين في ترسيخ قيم العمل، إضافة إلى أن التنوع في عدد المؤسسات يساعد على تجنب التحيز ويعزز من مصداقية النتائج. يقدر حجم مجتمع الدراسة بـ 950 مفردة، تم الاعتماد على طريقة العينة العشوائية البسيطة في المعاينة وتطبيق معادلة "ريتشارد جايجر" لتحديد حجم العينة الملائم لكل مؤسسة فكان العدد الإجمالي 513 مفردة؛ اعتمدت الدراسة على استمارة الاستبيان موجهة للعاملين كأداة أساسية لجمع البيانات حيث تم توزيع 513 استمارة واسترجاع 481 استمارة صالحة للدراسة، واستخدمت استمارة المقابلة موجهة للمقاولين كأداة ثانوية؛ وتجسيدا لمشكلة الدراسة المتمثلة في التساؤل الرئيسي التالي: ما دور أبعاد التمكين المقاولاتي في توطين قيم العمل؟ تم تفكيك متغيرات الدراسة إلى أربعة أبعاد لكل متغير واعتماد المنهج الوصفي وأسلوب التحليل الشبكي لبناء استمارة الاستبيان وتحليل استجابات المبحوثين.

توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من متغير التمكين المقاولاتي للعاملين وقيم العمل، وهو ما يؤكد تحقق فرضية الدراسة القائلة: **أبعاد التمكين المقاولاتي للعاملين تسهم في توطين قيم العمل.** تلخصت أهم نتائج الدراسة المتوصل إليها في النقاط التالية:

- يتيح التمكين المقاولاتي للعاملين فرصة لتطوير مهاراتهم وقدراتهم من خلال تحمل مسؤوليات جديدة واتخاذ قرارات تتناسب والمواقف التي يتعرضون لها.
- اعتماد المقاولين على الأساليب الإدارية المرنة في القيادة ومنح العاملين الحرية في اختيار أساليب الأداء لها تأثير إيجابي في تطوير الأداء العام وتحقيق الرضا الوظيفي.
- دافعية للإنجاز تؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وهذا النجاح الجماعي يعزز قيم العمل بالمؤسسة المقاولاتية.
- المستوى التعليمي له تأثير على قدرة العاملين على تبني أساليب مبتكرة في العمل.
- وجود تفاوت وتباين في مستويات الانغماس في العمل بين المؤسسات المقاولاتية ميدان الدراسة.

- توسيع هامش الحرية وتوفير المعلومات يسهم في ترسيخ قيم العمل عبر بناء الثقة بين العاملين والمقاول. الشفافية في العمل تسهم في التقليل من الصراعات التنظيمية وزيادة مستويات الانغماس والارتباط بالعمل.

Abstract:

The study focuses on determining the role of entrepreneurial empowerment of employees and its impact on consolidation of work values in Algerian productive entrepreneurial enterprises. The main objective of this study is to identify the manner through which these enterprises benefit from empowerment strategy to consolidate work values represented by immersion in work, pride in it, integration into work and motivation to achievement. It also seeks to identify the factors that contribute to the success of this strategy to create a positive work environment that supports innovation and interaction among employees.

The study was conducted in three productive entrepreneurial enterprises to provide a comprehensive vision that reflects reality more accurately. Each enterprises represents a different context, which allows studying the impact of entrepreneurial empowerment of employees on work values from multiple angles. In addition, diversity in enterprises helps avoid bias and enhances the credibility of the results, where the study society contain 950 individuals; we used simple random sample method, and applied Richard Jayger equation to determine the appropriate sample size of each enterprise, where the total size was 513 individuals.

The questinnaire was disgned as the main tool of the study and distributed to 513 individulas, where 481 valid questionnaires have been retrieved. We used also the interview with the entrepreneurs as a secondry tool.

The study concluded that: To answer the study question about: What is the role of entrepreneurial empowerment dimensions in consolidating work values?, we used four dimensions for every variable in the study, and we used network analysis method to design and analyse the questionnaire.

The study concluded that there is a significant effect of the study variables, which confirms the study hypothesis. It concluded also that employees entrepreneurial empowerment helps in developing skills and capacities of the employees through making them more responsible in undertaking right decisions, entrepreneurs depend on flexible managerial methods in leadership, and giving employees the freedom to choose performance methods has a positive impact on developing the global performance and reaching professional satisfaction,

- Motivation for achievement leads to the efficient achievement of organizational goals, and this collective success enhances the values of work in the entrepreneurial enterprises .
- The educational level has an impact on the ability of workers to adopt innovative methods at work .
- There is a disparity and variation in the levels of immersion in work between the studied entrepreneurial enterprises.
- Expanding the margin of freedom and providing information contribute to consolidating work values by building trust between workers and the entrepreneur .
- Transparency in work contributes in reducing organizational conflicts and increasing levels of immersion and engagement in work.

المحتويات

الصفحة	المحتويات
3	شكر وعرفان
4	ملخص الدراسة
8	قائمة الجداول
12	قائمة الأشكال
13	مقدمة
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
17	1. مشكلة الدراسة
22	2. أسباب اختيار الموضوع
22	3. أهمية الدراسة
23	4. أهداف الدراسة
23	5. صعوبات الدراسة
23	6. تحديد المفاهيم
37	7. الدراسات السابقة
42	8. النظريات السوسيولوجية المفسرة لمتغيرات الدراسة
الفصل الثاني: التمكين المقاولاتي مقارنة معرفية	
51	1. أهمية التمكين المقاولاتي للعاملين
55	2. مقومات التمكين المقاولاتي للعاملين
60	3. افتراضات ومسلمات التمكين المقاولاتي للعاملين
62	4. مراحل التمكين المقاولاتي للعاملين
67	5. أساليب التمكين المقاولاتي للعاملين
69	6. أثر التمكين المقاولاتي على العاملين والمؤسسة المقاولاتية
71	7. دور المقاول في تمكين العاملين
72	8. معوقات التمكين المقاولاتي للعاملين
الفصل الثالث: قيم العمل دراسة سوسيولوجية	
75	1. مراحل تطور قيم العمل
79	2. أهمية قيم العمل
81	3. خصائص قيم العمل

84	مصادر قيم العمل	4.
88	قياس قيم العمل	5.
92	العوامل المؤثرة في تعزيز قيم العمل	6.
93	دور الذكاء الاجتماعي للمقاوم في تفعيل قيم العمل	7.
95	قيم العمل في السياق المقاوم من منظور سوسيولوجي	8.
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية		
98	فرضيات الدراسة	1.
100	مجالات الدراسة	2.
103	مجتمع الدراسة	3.
104	عينة الدراسة	4.
109	منهج الدراسة	5.
110	أدوات جمع البيانات	6.
112	الخصائص السيكومترية للاستبيان	7.
118	الأساليب الإحصائية	8.
الفصل الخامس: تحليل وتفسير البيانات		
121	تحليل وتفسير استجابات المبحوثين اتجاه الفرضية الجزئية الأولى	1.
142	تحليل وتفسير استجابات المبحوثين اتجاه الفرضية الجزئية الثانية	2.
165	تحليل وتفسير استجابات المبحوثين اتجاه الفرضية الجزئية الثالثة	3.
187	تحليل وتفسير استجابات المبحوثين اتجاه الفرضية الجزئية الرابعة	4.
الفصل السادس: اختبار ومناقشة الفرضيات واستخلاص النتائج		
208	اختبار الفرضيات	1.
219	مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة	2.
220	مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الإطار النظري للدراسة	3.
222	نتائج الدراسة	4.
223	التوصيات	
225	خاتمة	
227	قائمة المراجع	
239	الملاحق	

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية	41
02	العلاقة التكاملية بين التمكين المقاولاتي و نظرية الإدارة بالأهداف	45
03	العلاقة التكاملية بين التمكين المقاولاتي و نظرية المنظمة المتعلمة	47
04	العلاقة التكاملية بين التمكين المقاولاتي و نظرية الإدارة بالقيم	48
05	استجابة المبحوثين اتجاه متغير السن	106
06	استجابة المبحوثين اتجاه عامل الخبرة	107
07	استجابة المبحوثين اتجاه عامل الكفاءة العلمية	108
08	مقياس ليكرت الرباعي ودرجاته	111
09	مستوى التحليل للعبارات	112
10	صدق الاتساق الداخلي للاستبيان بالاعتماد على معامل الارتباط بيرسون	113
11	نتائج صدق المحك للاستبيان	115
12	نتائج ثبات الاستبيان بالاعتماد على معامل ألفا كرومباخ	117
13	استجابة المبحوثين بمؤسسة الإخوة بوحجر اتجاه المشاركة في صنع القرارات يسهم في الرفع من مستوى الاستغراق في العمل	121
14	استجابة المبحوثين بمؤسسة قديلة اتجاه المشاركة في صنع القرارات تسهم في الرفع من مستوى الاستغراق في العمل	123
15	استجابة المبحوثين بمؤسسة بيبو اتجاه المشاركة في صنع القرارات تسهم في الرفع من مستوى الاستغراق في العمل	124
16	استجابة المبحوثين بمؤسسة الإخوة بوحجر اتجاه تعزيز حرية العاملين تسهم في رفع مستوى الافتخار بالعمل	126
17	استجابة المبحوثين بمؤسسة قديلة اتجاه تعزيز حرية العاملين تسهم في رفع مستوى الافتخار بالعمل	128
18	استجابة المبحوثين بمؤسسة بيبو اتجاه تعزيز حرية العاملين تسهم في رفع مستوى الافتخار بالعمل	130
19	استجابة المبحوثين بمؤسسة الإخوة بوحجر اتجاه تعزيز حرية العاملين تسهم في رفع مستوى الاندماج في العمل	132

133	استجابة المبحوثين في مؤسسة قديلة اتجاه تعزيز حرية العاملين تسهم في رفع مستوى الاندماج في العمل	20
135	استجابة المبحوثين في مؤسسة بيبو اتجاه تعزيز حرية العاملين تسهم في رفع مستوى الاندماج في العمل	21
137	استجابة المبحوثين بمؤسسة الإخوة بوحجر اتجاه تعزيز حرية العاملين تسهم في رفع مستوى الدافعية للإنجاز	22
138	استجابة المبحوثين بمؤسسة قديلة اتجاه تعزيز حرية العاملين تسهم في رفع مستوى الدافعية للإنجاز	23
140	استجابة المبحوثين بمؤسسة بيبو اتجاه تعزيز حرية العاملين تسهم في رفع مستوى الدافعية للإنجاز	24
142	استجابة المبحوثين بمؤسسة الإخوة بوحجر اتجاه المخاطرة تسهم في الرفع من مستوى الاستغراق في العمل	25
144	استجابة المبحوثين بمؤسسة قديلة اتجاه المخاطرة تسهم في الرفع من مستوى الاستغراق في العمل	26
147	استجابة المبحوثين بمؤسسة بيبو اتجاه المخاطرة تسهم في الرفع من مستوى الاستغراق في العمل	27
149	استجابة المبحوثين بمؤسسة الإخوة بوحجر اتجاه المخاطرة تسهم في الرفع من مستوى الافتخار في العمل	28
151	استجابة المبحوثين بمؤسسة قديلة اتجاه المخاطرة تسهم في الرفع من مستوى الافتخار في العمل	29
152	استجابة المبحوثين بمؤسسة بيبو اتجاه المخاطرة تسهم في الرفع من مستوى الافتخار في العمل	30
155	استجابة المبحوثين بمؤسسة الإخوة بوحجر اتجاه المخاطرة تسهم في الرفع من مستوى الاندماج في العمل	31
156	استجابة المبحوثين بمؤسسة قديلة اتجاه المخاطرة تسهم في الرفع من مستوى الاندماج في العمل	32
158	استجابة المبحوثين بمؤسسة بيبو اتجاه المخاطرة تسهم في الرفع من مستوى الاندماج في العمل	33
160	استجابة المبحوثين بمؤسسة الإخوة بوحجر اتجاه المخاطرة تسهم في الرفع من مستوى الدافعية للإنجاز	34

35	استجابة المبحوثين بمؤسسة قذيلة اتجاه المخاطرة تسهم في الرفع من مستوى الدافعية للإنجاز	161
36	استجابة المبحوثين بمؤسسة بيبو اتجاه المخاطرة تسهم في الرفع من مستوى الدافعية للإنجاز	163
37	استجابة المبحوثين بمؤسسة الإخوة بوحجر اتجاه فرق العمل تسهم في الرفع من مستويات الاستغراق في العمل	165
38	استجابة المبحوثين بمؤسسة قذيلة اتجاه فرق العمل تسهم في الرفع من مستويات الاستغراق في العمل	166
39	استجابة المبحوثين بمؤسسة بيبو اتجاه فرق العمل تسهم في الرفع من مستويات الاستغراق في العمل	168
40	استجابة المبحوثين بمؤسسة الإخوة بوحجر اتجاه فرق العمل تسهم في الرفع من مستوى الاقتراح بالعمل	170
41	استجابة المبحوثين بمؤسسة قذيلة اتجاه فرق العمل تسهم في الرفع من مستوى الاقتراح بالعمل	172
42	استجابة المبحوثين بمؤسسة بيبو اتجاه فرق العمل تسهم في الرفع من مستوى الاقتراح بالعمل	173
43	استجابة المبحوثين بمؤسسة الإخوة بوحجر اتجاه فرق العمل تسهم في الرفع من مستوى الاندماج في العمل	176
44	استجابة المبحوثين بمؤسسة قذيلة اتجاه فرق العمل تسهم في الرفع من مستوى الاندماج في العمل	177
45	استجابة المبحوثين بمؤسسة بيبو اتجاه فرق العمل تسهم في الرفع من مستوى الاندماج في العمل	179
46	استجابة المبحوثين بمؤسسة الإخوة بوحجر اتجاه فرق العمل تسهم في الرفع من مستوى الدافعية للإنجاز	181
47	استجابة المبحوثين بمؤسسة قذيلة اتجاه فرق العمل تسهم في الرفع من مستوى الدافعية للإنجاز	183
48	استجابة المبحوثين بمؤسسة بيبو اتجاه فرق العمل تسهم في الرفع من مستوى الدافعية للإنجاز	184
49	استجابة المبحوثين بمؤسسة الإخوة بوحجر اتجاه المشاركة في صنع القرارات يسهم في الرفع من مستوى الاستغراق في العمل	187

188	استجابة المبحوثين بمؤسسة قديلة اتجاه المشاركة في صنع القرارات يسهم في الرفع من مستوى الاستغراق في العمل	50
190	استجابة المبحوثين بمؤسسة بيبو اتجاه المشاركة في صنع القرارات يسهم في الرفع من مستوى الاستغراق في العمل	51
192	استجابة المبحوثين بمؤسسة الإخوة بوحجر اتجاه المشاركة في صنع القرارات يسهم في الرفع من مستوى الافتخار بالعمل	52
194	استجابة المبحوثين بمؤسسة قديلة اتجاه المشاركة في صنع القرارات يسهم في الرفع من مستوى الافتخار بالعمل	53
195	استجابة المبحوثين بمؤسسة بيبو اتجاه المشاركة في صنع القرارات يسهم في الرفع من مستوى الافتخار بالعمل	54
197	استجابة المبحوثين بمؤسسة الإخوة بوحجر اتجاه المشاركة في صنع القرارات يسهم في الرفع من مستوى الاندماج في العمل	55
199	استجابة المبحوثين بمؤسسة قديلة اتجاه المشاركة في صنع القرارات يسهم في الرفع من مستوى الاندماج في العمل	56
200	استجابة المبحوثين بمؤسسة بيبو اتجاه المشاركة في صنع القرارات يسهم في الرفع من مستوى الاندماج في العمل	57
202	استجابة المبحوثين بمؤسسة الإخوة بوحجر اتجاه المشاركة في صنع القرارات يسهم في الرفع من مستوى الدافعية للإنجاز	58
203	استجابة المبحوثين بمؤسسة قديلة اتجاه المشاركة في صنع القرارات يسهم في رفع مستوى الدافعية للإنجاز	59
205	استجابة المبحوثين بمؤسسة بيبو اتجاه المشاركة في صنع القرارات يسهم في الرفع من مستوى الدافعية للإنجاز	60
209	تعزيز حرية العاملين تسهم في ترسيخ قيم العمل	61
211	المخاطرة تسهم في ترسيخ قيم العمل	62
213	فرق العمل تسهم في ترسيخ قيم العمل	63
216	المشاركة في صنع القرارات تسهم في ترسيخ قيم العمل	64

جدول الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	هيكل الدراسة	21
02	تعريف التمكين المقاولاتي للعاملين	27
03	تعريف قيم العمل	31
04	أهمية التمكين المقاولاتي للعاملين	54
05	مقومات التمكين المقاولاتي للعاملين	60
06	مخطط أفندي لمراحل التمكين الأساسية	63
07	مراحل التمكين المقاولاتي للعاملين	66
08	تأثير التمكين المقاولاتي على العاملين والمؤسسة المقاولاتية	71
09	مراحل تطور قيم العمل	78
10	خصائص قيم العمل	83
11	مصادر قيم العمل	88
12	مقاييس قيم العمل	91
13	العوامل المؤثرة في تعزيز قيم العمل	93
14	دور الذكاء الاجتماعي للمقاول في تفعيل قيم العمل	94
15	التمكين المقاولاتي للعاملين وتعزيز قيم العمل	96
16	نمذجة الفرضية الجزئية الأولى : تعزيز حرية العاملين تسهم في ترسيخ قيم العمل	210
17	نمذجة الفرضية الجزئية الثانية : المخاطرة تسهم في ترسيخ قيم العمل	213
18	نمذجة الفرضية الجزئية الثالثة : فرق العمل تسهم في ترسيخ قيم العمل	215
19	نمذجة الفرضية الجزئية الرابعة : المشاركة في صنع القرار تسهم في ترسيخ قيم العمل	217
20	نمذجة الفرضية الرئيسية: أبعاد التمكين المقاولاتي للعاملين تسهم في توطيد قيم العمل	218

مقدمة الدراسة

لم يعد بإمكان المؤسسات تجاهل التحديات التي تفرضها التغيرات العالمية، بل يجب عليها مواجهتها والتكيف معها، هذه التحولات الجذرية والتطورات السريعة التي مسّت مختلف الأصعدة مثل المنافسة المتزايدة، التغير في بيئة العمل وتعزيز المسؤولية الاجتماعية، نتيجة التداخل والتفاعل بين العديد من العوامل التي طرأت على بيئة العمل والمتمثلة بداية بالعلومة وما ترتب عنها من توسع في الأسواق الدولية إلى جانب التنوع والتطور الذي تشهده بيئة العمل على الصعيد التكنولوجي الذي تسارعت وتيرته حيث أصبح استخدام التقنيات الحديثة أمر لا بدّ منه للاستمرار وتحقيق الكفاءة من أجل التميز حيث تجلت من خلاله الكثير من التغيرات التي أدت إلى إحداث تنوع في أساليب ونماذج العمل مثل العمل عن بعد والعمل المرن الذي يعزز فكرة الإبداع والتطور ويتيح للعامل القدرة على الموازنة بين الحياة المهنية والشخصية، إضافة زيادة الوعي بضرورة التقيد بمبدأ الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

في خضم هذا كل هذه التغيرات الديناميكية تزايدت المسؤوليات والتحديات على المؤسسات وأصبح السبيل الوحيد لضمان استمرار بقائها في ضوء المنافسة التي تشهدها بيئة العمل هو اعتماد استراتيجيات فاعلة وأساليب جديدة في العمل لتحقيق التميز والاستدامة، خاصة بالنسبة للمؤسسات المقاولاتية لكونها تتحمل نسب كبيرة من المخاطر والفشل، ويعتبر الحل الأنسب لضمان التميز والاستمرار هو تبني استراتيجيات تركز على الاستثمار في المورد البشري وتأهيله حتى يكون قادرا على التكيف مع مختلف المواقف والظروف التي تطرأ عليه في العمل، فهذا من شأنه التقليل من نسبة المخاطر وضمان تحسين الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة عالية، إضافة إلى أنّ الاستثمار في تطوير المورد البشري يساعد المؤسسة على بناء ثقافة تنظيمية سليمة نتيجة تمسك العاملين والتزامهم بقيمها وهو ما يعزز ثقافتها.

وتؤكد الاتجاهات النظرية الحديثة منها نظرية الإدارة بالأهداف والمنظمة المتعلمة أنّ أنجع هذه الاستراتيجيات هو التمكين، حيث يعدّ نموذجا حديثا وفعّالا لإدارة المورد البشري وتطوير بيئة العمل كما أنه يساهم في تحقيق الفعالية والكفاءة التنظيمية لذا نجد المقاولين يكزون على انتهاجه وتطبيقه فهو يعتبر من العوامل المساعدة على نجاح المؤسسات المقاولاتية، لأنه يركز على ضرورة التخلي عن الممارسات والأساليب القيادية التقليدية التي تولّد الرّتابّة في العمل وتقلل من قدرة العاملين على تطوير مهاراتهم وتحسين أدائهم، والتوجه بدلا من ذلك إلى اللامركزية في التوجيه مع تعزيز روح المبادرة والمخاطرة في العمل وتشجيع العاملين على المشاركة في صنع القرارات التنظيمية مع الإدارة التنفيذية للاستفادة من التنوع في الآراء والمقترحات التي تساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفي بعض الأحيان تقوم بتوجيه المقاول لإحداث تغييرات وتعديلات على هذه الأهداف لتكون أكثر دقة وقابلية للتكيف مع التغيرات الحاصلة في المؤسسة والمحيط الخارجي.

وعملية التمكين المقاولاتي للعاملين في الأساس لا تقتصر فقد على تطوير قدرات ومهارات العاملين واكسابهم خبرات فنية جديدة فقط من خلال تنظيم برامج للتدريب والتكوين، بل هي في الأساس تهدف أيضا إلى ترسيخ ثقافة

تنظيمية تشجعهم على الاستباقية والتجريب لتنمية ملكة الابتكار والإبداع مع تعزيز قدرتهم على تحمل المسؤولية من خلال تجاوز كافة الحدود التنظيمية بين المقاول والعاملين وبناء علاقات مهنية واجتماعية تقوم على أساس الثقة التي تخول للعاملين صلاحيات اتخاذ القرارات واختيار البدائل دون الرجوع للمقاول إلا في الحالات المستعصية، وهذا الاهتمام بتطوير المورد البشري يرجع لكونه العامل الرئيسي الذي يضمن نجاح عمليات التغيير والتطوير التي تؤول إلى رفع مستوى الأداء العام للمؤسسة بالإضافة إلى كون التمكين يزيد من ولاء العاملين للمؤسسة، وبالتالي يزيد تفانيهم في العمل مع تقبل كافة التغييرات التنظيمية التي تفرضها المؤسسة، نتيجة ذلك يركز المقاول جهوده لجعل العاملين جزء لا يتجزأ من استراتيجيات المؤسسة وبهذا أصبح الرهان حالياً موجه نحو تعزيز قدرات العاملين ليعتبر الاهتمام الذي تحظى به العمليات التنظيمية الأخرى.

وأهمية التمكين المقاولاتي للعاملين لا تتوقف عند حد تحسين الأداء الوظيفي لديهم والأداء العام للمؤسسة فقط، بل هي تتجلى أيضاً في ترسيخ قيم العمل والتي هي تشكل توليفة من الضوابط التي تشكل البنية الاجتماعية للمؤسسة المقاولاتية وتوجه تصرفات العاملين وتحدد لهم المعايير الأساسية للتفاعل والعمل داخلها، فهي تساهم في بناء الهوية المؤسسية وتحديد مكانتها في الحقل الاجتماعي. لذا تعتبر قيم العمل بمثابة النسيج الذي يربط بين أهداف المؤسسة وتطلعات العاملين بها، حيث تتجاوز أهمية هذه القيم حدود تحسين الأداء الوظيفي المباشر بل تتعداه لتشمل بناء ثقافة مؤسسية قوية تعزز الولاء والانتماء وتدفع نحو الابتكار والإبداع، وتساهم في تحقيق التماسك الاجتماعي والتكامل الوظيفي، لأن توافق قيم العاملين مع قيم المؤسسة يولد الشعور بالانسجام والتقدير مما يرفع من مستويات الدافعية والالتزام ويؤدي إلى تحقيق نتائج متميزة. كما أن قيم العمل الواضحة والمشاركة تساهم في بناء علاقات عمل إيجابية، وتعزز الثقة والتعاون بين الزملاء والإدارة. لهذا السبب تعد قيم العمل بمثابة نسق قيم يساهم في إعادة إنتاج العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة المقاولاتية، وتحديد مكانة الفاعلين فيها. بالإضافة إلى ذلك، يساهم الامتثال لقيم العمل الوطنية في تحقيق استدامتها.

بالتالي فإن التمكين المقاولاتي للعاملين بإمكانه أن يصبح وسيلة لتجسيد قيم العمل وتحويلها من قيم معلنة إلى واقع ملموس، كما أن التطبيق الفعلي له لا يتحقق إلا في ظل بيئة عمل تحترم قيم العمل وتدعمها، فالتمكين المقاولاتي يساعد العاملين على الشعور بالمسؤولية ويعزز انتمائهم للمؤسسة المقاولاتية بمجرد فتح المجال أمامهم للإبداع والابتكار بحرية دون تطبيق للرقابة الصارمة ومحاسبتهم على الأخطاء المهنية التي تتجم عنه وهذا يعزز ثقافة المساءلة، بالإضافة إلى أن تمسك العاملين بقيم العمل يرجع بالدرجة الأولى إلى التقدير الذي يحصلون عليه نتيجة اهتمام المقاول بمقترحاتهم وآرائهم أثناء تحديد أهداف وتطلعات تنظيمية جديدة أو بناء أساليب عمل مبتكرة وهذا ما يدفعهم للانغماس والتعلق أكثر بالعمل والذي يؤول في النهاية إلى زيادة الولاء التنظيمي، كما أن العمل الجماعي والتكامل داخل فرق العمل يسهل من عملية تبادل واكتساب القيم العمل وذلك يؤدي لخلق بيئة عمل إيجابية مشبعة بقيم التعاون والتفاعل بين جميع الفاعلين بالمؤسسة المقاولاتية، بالإضافة إلى أن الشفافية التي هي أساس النجاح في اتخاذ القرارات التنظيمية ورفع الرضا الوظيفي للعاملين وفي الأصل أن تنبثق عن تمكين المقاول لهم بتوفير المعلومات وتوفير هامش من الحرية وبطبيعة الحال هذا ما يجعلهم أكثر دافعية نحو الإبداع وتطوير

العمل، وبهذه الخطوات يمكن للتمكين المقاولاتي للعاملين أن يسهم في ترسيخ وتوطين قيم العمل ويخلق بيئة داعمة ومحفزة.

ومن هذا السياق جاءت الدراسة الراهنة لتسليط الضوء على تجليات التمكين المقاولاتي للعاملين وقيم العمل في المؤسسات المقاولاتية بالجزائر، بهدف تحليل دور التمكين المقاولاتي للعاملين بأبعاده المختلفة وتحديد أساليبه التي تسهم في توطين قيم العمل بالمؤسسة المقاولاتية من تلك التي لا تملك تأثيرا كبيرا.

ملاحظة: تمّ حذف الفقرة الذي تتناول فصول الدراسة من المقدمة لاعتبارات تتعلق بتنظيم المحتوى وتجنب التكرار غير الضروري. لأن فهرس المحتويات يقدم هيكلا واضحا للفصول وعناصرها.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1. مشكلة الدراسة
2. أسباب اختيار الموضوع
3. أهمية الدراسة
4. أهداف الدراسة
5. صعوبات الدراسة
6. تحديد المفاهيم
7. الدراسات السابقة
8. النظريات السوسيولوجية المفسرة لمتغيرات الدراسة

الإجراءات المنهجية تمثل الأساس الذي تبنى عليه الدراسة لأنها تفيد في تحديد معالمها والسياق الذي ينبغي أن تجرى فيه، كما أنّ طرح الإشكالية بأسلوب منهجي موضوعي يساعد على فهم سياق وأبعاد الموضوع بشكل دقيق. في هذا الفصل سيتم تقديم نظرة شاملة حول موضوع الدراسة انطلاقاً من تحديد مشكلة الدراسة والمفاهيم الأساسية التي تقوم عليها وأبعاد المتغيرات، بالإضافة إلى الأهمية العلمية للدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، والتعرض إلى أبرز الدراسات السابقة والتي ساهمت في تحديد معالم الدراسة والنظريات السوسيولوجية المفسرة لمتغيرات الدراسة.

1. مشكلة الدراسة:

تزايد الاهتمام بمجال المقاولاتية من طرف العديد من الميادين والتخصصات ومنها علم الاجتماع التنظيم والعمل وهذا راجع للأهمية الكبيرة التي تحظى بها، إذ يمكن اعتبارها المحرك الأساسي الذي يساعد على الرفع من معدلات النمو الاجتماعي على المستوى العالمي والمحلي لتكون بمثابة الاستراتيجية الفاعلة التي يمكن من خلالها التصدي لمختلف الأزمات وما يترتب عنها من انعكاسات سلبية تؤثر على استقرار المجتمعات من جوانب مختلفة. ويرجع هذا الاهتمام بموضوع المقاولاتية إلى جملة التغيرات المستمرة التي تعرفها مختلف المؤسسات نتيجة الإيقاع المتسارع للتطورات الحاصلة في مجتمع ما بعد التكنولوجيا، وتتمثل أغلبها في الضغوطات التي تشهدها من قبل البيئة الخارجية التي تتميز بالتطور السريع الذي يرفع من وتيرة المنافسة الشديدة والمستمرة، الأمر الذي فرض عليها ضرورة تقليص عروض العمل لعدم قدرتها على الاستجابة لكافة طلبات التوظيف المتزايدة، خصوصاً وأنها أصبحت تعتمد على المكننة المتطورة لتعويض اليد العاملة من أجل استثمار الوقت حتى تتمكن من مواكبة تلك التغيرات والتحديات التكنولوجية التي يشهدها العالم اليوم لضمان القدرة على التكيف والاستمرار، هذا الوضع تجلت عنه الكثير من الأزمات والمشاكل الاجتماعية بسبب تدني مستويات التوظيف وتفاقم التفاوتات الاجتماعية مع ارتفاع في معدلات البطالة. وبالتالي كان لزاماً على الحكومة التدخل لإيجاد الحلول المناسبة والبدائل الضرورية للخروج من هذه الأزمات والتقليل من حدتها عن طريق القيام بجملة من الإصلاحات والبحث عن استراتيجيات فعّالة تعتمد المبادرة الفردية في العمل؛ فلجأت لتبني الفكر المقاولاتي الذي يركز على التشغيل الذاتي باعتباره الطريقة المثلى لتحسين المستوى الاجتماعي وعلى هذا الأساس عملت على توفير كل الوسائل والآليات التي من شأنها مساعدة الأفراد وتوجيههم نحو الاهتمام بمجال المقاولاتية واعتبارها كمهنة، فهي تعتبر المحرك الأساسي للتنمية إذ تشجعهم على القيام بإنشاء مؤسسات مقاولاتية جديدة تقوم على الابتكار والمخاطرة لتغطية النقص والخدمات وتقليل نسبة البطالة.

ومن أجل النجاح في النهوض بهذا المجال الذي يتميز بارتفاع نسبة المخاطرة فيه إلى حد كبير يقتصر الأمر بالدرجة الأولى على توجيه الاهتمام للمورد البشري وتطويره وتأهيله وفق ما يتناسب والتطورات الحاصلة من خلال تنمية مهاراته وقدراته الإبداعية والقيادية وتوسيع نطاق مسؤولياته وهذا يتحقق من خلال تغيير الأساليب المعتمدة في التوجيه والقيادة وتطبيق أساليب التمكين، الذي يعتبر استراتيجية أساسية لضمان نجاح المشاريع المقاولاتية وتفوقها لأنه

يزيد من كفاءة العاملين التي تنعكس على نوعية الأداء الوظيفي، وهنا يتجلى دور المقاول الذي تقع على عاتقه مسؤولية تمكين العاملين في مختلف المستويات التنظيمية من خلال القيام بالاستثمار في خبراتهم ومهاراتهم بتوسيع هامش الحرية لديهم ومنحهم الصلاحيات والسلطة اللازمة للمشاركة في اتخاذ وصنع القرارات كما أنه يتوجب عليه دفعهم لاكتساب معارف جديدة تفيد تطوير مستوى ونوعية أدائهم وذلك بتوفير فرص التدريب والتكوين والعمل على نقل معارفه وخبراته المهنية للعاملين دون احتكارها لديه، إلى جانب تثمين أفكارهم وتشجيعهم على إيجاد بدائل تتناسب والمواقف الطارئة والمستعصية التي تشهدها المؤسسة المقاولاتية، ويقوم التمكين المقاولاتي للعاملين في الأساس على مبدأ الرقابة الذاتية والتعاون المتبادل بينهم وبين المقاول بطريقة مباشرة باعتباره موجه ومرشد لهم، هذا الوضع يرفع من درجات الرضا الوظيفي لديهم تجاه العمل والمؤسسة، بالإضافة إلى تطوير مستوى أداء العاملين واكتسابهم معارف ومهارات جديدة تمكنهم من الإبداع والابتكار وهو الهدف الأساسي من عملية التمكين.

وعلى هذا المنوال ربما يمكن أن يُعتبر التمكين المقاولاتي للعاملين أحد أهم المقومات الأساسية لنجاح المشاريع المستحدثة والمبتكرة، فهو يكسب المقاولين فعالية ذاتية تساعد على تحقيق أهدافهم إلى جانب أنه يساعدهم على التحكم في كل العوامل المؤثرة على انجاز مشاريعهم وتطوير مؤسساتهم، إضافة إلى أنه يمكنهم من معرفة الأطراف الفاعلة في المؤسسة التي تمتلك من المهارات والقدرات ما يدفعها على الإبداع والإنجاز، ويزيد من درجات الإحساس بالمسؤولية لدى العاملين وهذا من شأنه أن يعزز من درجة التشبع بقيم العمل المختلفة التي تفرضها المؤسسة المقاولاتية والتي هي عبارة عن مجموعة من المبادئ والاتجاهات توجه وتحدد الأفعال التنظيمية للعامل والتي تتطلبها بيئة العمل ونسأهم في تشكيل الهوية المهنية للعاملين، كما تسهم في زيادة التزامهم الوظيفي ورفع درجات ولاءهم التنظيمي. الأمر الذي تكون له انعكاسات إيجابية تظهر بصورة جلية في نوعية وجودة العمل المنجز، وما يساعد على ذلك هو طبيعة المناخ الاجتماعي السائد الذي كلما كان يتميز بالاندماج والتعاون أدى ذلك إلى توسيع نطاق التشبع بقيم العمل المتداولة بين العاملين سواء تلك التي يحددها النظام الداخلي أو المكتسبة لديهم من البيئة الخارجية، حيث تعتبر جماعة العمل أحد أهم مصادر هذه القيم خصوصا وأن العاملين القدامى يساهمون بشكل كبير في ترسيخها لدى المستحدثين؛ ولأنهم الأكثر أقدمية فهم أفضل من يتشبع بها نتيجة التفاعلات والاحتكاك الدائم بينهم إلى جانب الخبرة المهنية التي تشكلت لديهم جراء العمل لفترات طويلة والامتثال للثقافة التنظيمية، لهذا السبب يركز المقاول على فرض قيم التعاون والعمل الجماعي لإخفاء الصراعات الطبقية والتناقضات الداخلية. لهذا من أجل فهم قيم العمل لابد من فهم الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة المقاولاتية لأنها نتاج عن التفاعل القائم بين مختلف الفاعلين بها والمتعاملين معها، ونجد قيم العمل تختلف من مؤسسة لأخرى حسب طبيعة العمل والبيئة المتواجدة بها، ووفقا لهذا تبرز نقطة جوهرية وهي أنه من الأسباب التي تساعد على نجاح المؤسسات المقاولاتية أن يكون موردها البشري متشبعا بها إلى جانب الكفاءة والمهارة في الأداء، فقيم العمل تعمل على دفعه وتشجيعه لإتقان ما يقوم به من جهة وخلق بيئة مناسبة. فمما لا شك فيه أنه كلما كانت بيئة العمل مناسبة وخالية من المشاكل التنظيمية أدى ذلك لبروزها أكثر وترسيخها بشكل أكبر.

وبهذا يكون نجاح المقاول في إنجاز ما يتطلع إليه في ضوء التحديات التي يعيشها مرهون بمدى قدرته على تمكين العاملين من جهة ودفعهم للامتثال لقيم العمل من جهة أخرى، فهذا من شأنه أن يحدد توقعاته نحو مستوى ودرجة العمل ودرجة واستجابة العمال التي تظهر في مواقف العمل المختلفة، فالمقاول يلعب دور أساسي في تشكيل قيم وثقافة المؤسسة وذلك يرجع لكون أساليب القيادة المقاولاتية التي يعتمد عليها بالمرونة والقدرة على التكيف. حيث يستخدم مهارات الإبداع والتفاعل بين العاملين لتوجيه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها، وبهذا هو يتجاوز الأساليب التقليدية في التوجيه والإدارة ويتبنى الاستراتيجيات الجديدة والمبتكرة في العمل. ولتكون قيادته أكثر فاعلية ينبغي عليه أن يجمع بين الابتكار والتفاعل الإيجابي إلى جانب تفويض جزء من السلطة للعاملين ذوي الكفاءة العالية للمشاركة في صنع القرارات التنظيمية، كما يتوجب عليه أن يدرك تماما احتياجات وتطلعات العاملين من خلال التفاعل والاستماع معهم وفهم العوامل المحفزة لهم، كما بإمكانه وضع استراتيجيات تدعم متطلباتهم وفي نفس الوقت تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل مشترك. علاوة على ذلك تعمل قيم العمل على تشكيل الهوية المهنية للعاملين بالإضافة إلى كونها تحفزهم وتؤهلهم ليكونوا قادرين على تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات المناسبة وقياس المخاطر، وذلك من خلال معرفتهم وإدراكهم للمعايير للتنظيمية التي ينبغي عليهم الالتزام بها في العمل وكل هذا من أجل التمكن من الوصول إلى الأهداف التنظيمية المرجوة.

بالرجوع للواقع الفعلي نجد أن التمكين المقاولاتي للعاملين وخلق الفرق العمل في المؤسسات المقاولاتية الجزائرية تعرف العديد من التحديات والفرص لتعزيزهما، إذ توجد مؤسسات مقاولاتية تواجه صعوبة في إنجاز استراتيجية التمكين نظرا لضعف الثقافة التنظيمية الداعمة لها إلى جانب هرمية السلطة وهو ما يؤدي إلى تراجع في مستوى الابتكار والمبادرة ويحد من قدرات العاملين، وفيما يخص قيم العمل فتوجد فجوة بين قيم العمل المعلنة وبين التطبيق والممارسة الفعلية لها فالطابع الشكلي يغلب على الامتثال والالتزام بها. في المقابل توجد مؤسسات مقاولاتية تسعى لبناء ثقافة تنظيمية قوية تركز تبني استراتيجية التمكين المقاولاتي لتحسين الأداء الوظيفي من خلال تفويض السلطة وتشكيل فرق عمل مستقلة وتوفير فرص للتدريب والتطور للعاملين، بالإضافة إلى تحديد قواعد السلوك وتطبيق آليات للمساءلة والتقييم لتعزيز قيم العمل، كل هذه الإجراءات والممارسات التنظيمية تساهم في تحفيز العاملين على الإبداع والابتكار خاصة لذوي الخبرة والكفاءة.

فالخبرة والكفاءة العلمية لها تأثير كبير في عملية التغيير، حيث يلعب العاملون ذوي الخبرة المهنية والكفاءة العلمية دورا أساسيا في إنجاز عملية التمكين المقاولاتي الفعالة ونشر ثقافة قيم العمل. وذلك بفعل امتلاكهم للمعرفة والمهارات اللازمة لقيادة وتوجيه فرق العمل لأداء العمل بالكفاءة المطلوبة، بالإضافة إلى أن العاملين الذين يتمتعون بمستوى تعليمي متقدم ولهم إلمام بالتكنولوجيا الحديثة يساهمون بشكل كبير في إحداث التغييرات في بيئة العمل لتصبح أكثر مرونة وديناميكية. وهنا يتجلى دور الذكاء الاجتماعي للمقاول، الذي يمكنه من فهم ديناميكيات العلاقات داخل

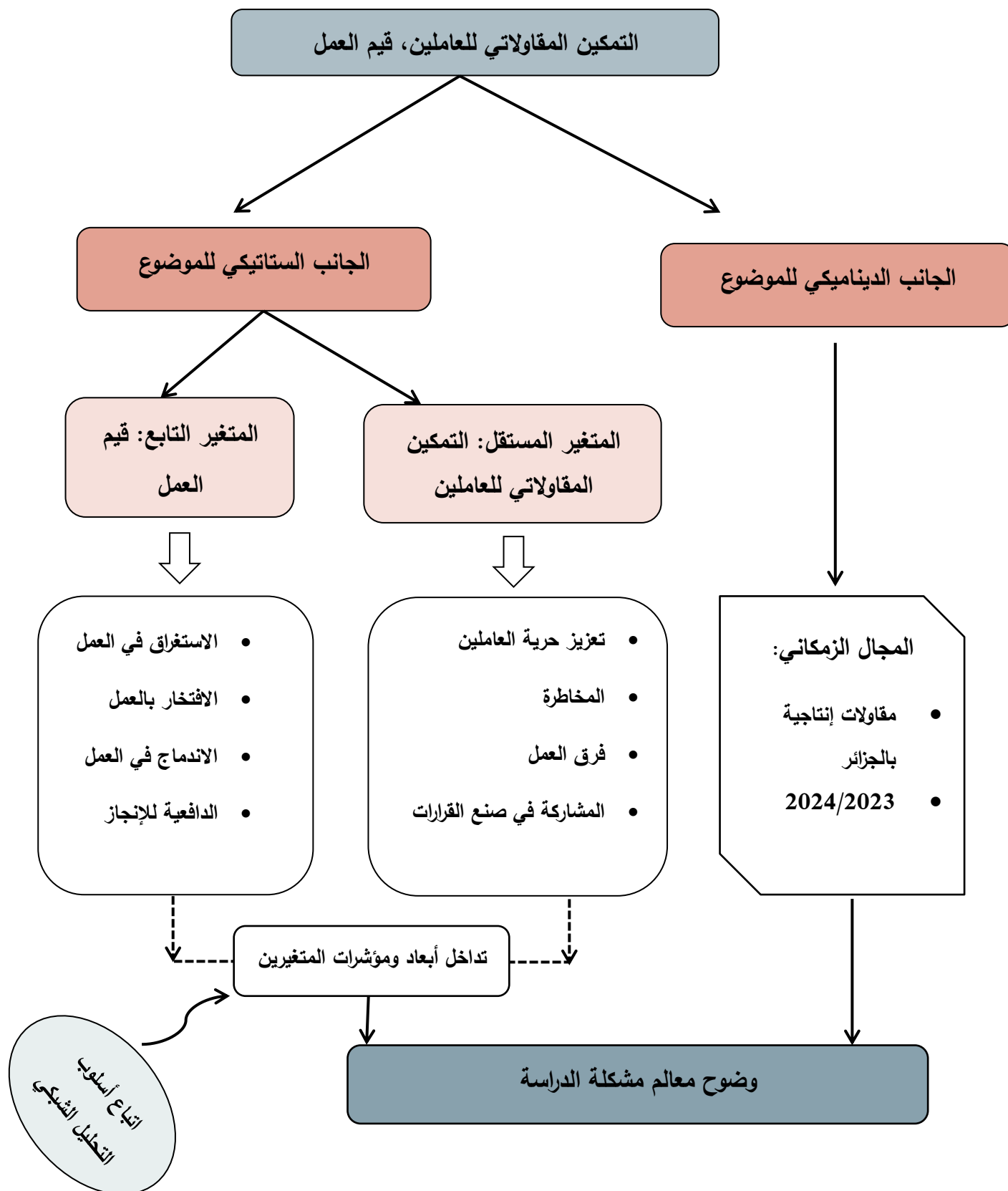
المؤسسة المقاولاتية، والتواصل بفعالية مع العاملين، وبناء علاقات ثقة وتعاون متبادلة مما يساهم في تعزيز التمكين المقاولاتي وتفعيل قيم العمل.

لضمان نجاح المؤسسات المقاولاتية يجب على المقاولين الاستمرار في تفعيل وتطوير ممارسات التمكين المقاولاتي، وتوفير فرص التدريب والتطوير المستمر لجميع العاملين، إلى جانب بناء ثقافة تنظيمية قائمة على قيم العمل الحقيقية والحرص على تطبيق آليات للمساءلة والتقييم لضمان الالتزام بهذه القيم. وبناء على ما سبق تتلخص مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما دور أبعاد التمكين المقاولاتي المحددة في توطين قيم العمل المقاولاتي؟

تتدرج تحت هذا التساؤل جملة من التساؤلات الفرعية التي من خلالها يمكن إدراك أبعاد التمكين المقاولاتي للعاملين والتي تسهم في ترسيخ قيم العمل. وهي تتمثل في التساؤلات التالية:

- كيف يسهم تعزيز حرية العاملين في ترسيخ قيم العمل؟
- كيف تسهم المخاطرة في ترسيخ قيم العمل؟
- كيف تسهم فرق العمل في ترسيخ قيم العمل؟
- كيف تسهم المشاركة في صنع القرارات في ترسيخ قيم العمل؟



الشكل (01): هيكل الدراسة

المصدر: اعداد الطالبة

II. أسباب اختيار الموضوع:

توجد العديد من الدوافع والأسباب التي تدفع الباحث لاختيار موضوع دون آخر وهي تتراوح بين أسباب تتعلق بالباحث نفسه تتحدد من خلال تطلعاته وأهدافه والتي تؤثر فيها الخلفية العلمية لديه، كما أن القدرة النفسية والمادية لها أيضا تأثيرها على اختيار موضوع الدراسة ومدى رغبته في إنجازه، وأسباب أخرى تتعلق بالفائدة المنتظرة من جراء قيام الباحث بدراسته، تتوزع أسباب اختيار هذا الموضوع في النقاط التالية:

- يدخل الموضوع ضمن المتطلبات التكميلية للحصول على شهادة الدكتوراه.
- التطلع لإنجاز عمل أكاديمي متميز.
- الميل إلى البحث واكتساب معارف جديدة ومحاولة اكتشاف واقع المؤسسات المقاولاتية في الجزائر.
- قابلية الموضوع للبحث للدراسة الميدانية.
- قلة الدراسات التي تناولت موضوع التمكين المقاولاتي للعاملين وقيم العمل من جانب سوسيولوجي في المؤسسات المقاولاتية الجزائرية في حدود اطلاع الطالبة.
- المساهمة في تقديم توصيات مبنية على أسس علمية يمكن أن يستفيد منها المقاولين في تسيير مؤسساتهم من خلال إدراك أهمية التمكين الذي يسهم في تطوير جودة الأداء الوظيفي للعاملين مع معرفة الآليات التي من شأنها أن ترسخ قيم العمل داخل المؤسسة.
- إرساء خلفية علمية يمكن للباحثين الاعتماد عليها والانطلاق منها لإجراء بحوث ودراسات ميدانية تستكشف الواقع المقاولاتي الجزائري.

III. أهمية الدراسة:

يحظى موضوع الدراسة بشقيه باهتمام الكثير من الباحثين باعتبارهما من العوامل والضروريات الأساسية لضمان النجاح في تسيير المؤسسات وتوجيهها نحو بلوغ أهدافها مهما كانت طبيعة نشاطها، ونجد أن المؤسسات المقاولاتية تسعى دائما إلى تطوير قدرات موردها البشري واستقطاب من يتمتعون بدرجة عالية من الكفاءة والمهارة باعتبارهم المورد الاستراتيجي الذي يعمل على تطوير أدائه والابتكار من أجل تطوير المؤسسة لتكون قادرة على مجارات كافة التحديات والمخاطر التي تواجهها من أجل التميز وإثبات وجودها، وهذا الوضع لا يمكن بلوغه إلا إذا عرف المقاول كيفية التعامل مع العاملين وتوصل إلى الأساليب التي تساعد على تطوير قدراتهم واستثمارها، ويمكن إبراز أهمية موضوع النقاط التالية:

- توضح الدراسة على الإمكانيات الكامنة في التمكين والفوائد التي يمكن أن تعود على المؤسسة المقاولاتية.
- تساعد الدراسة على فهم كيف يمكن للتمكين المقاولاتي للعاملين وقيم العمل المساهمة في بناء ثقافة تنظيمية قوية تدعم التعاون، الابتكار والإبداع.

- تساعد على فهم أهمية آليات التمكين المقاولاتي للعاملين في تطوير مهاراتهم وقدراتهم وزيادة دوافعهم نحو العمل ليكونوا أكثر مبادرة وتحملاً للمسؤولية ومواجهة كافة المشاكل والتغيرات التنظيمية.
- التمكين المقاولاتي للعاملين يساهم في نجاح المؤسسات المقاولاتية وتقليل نسبة التحديات التي يواجهها المقاول في توجيهها وقيادتها.
- تحليل سياق التمكين المقاولاتي للعاملين في المؤسسات المقاولاتية الجزائرية الانتاجية، حيث تساعد النتائج المتوصل إليها المقاولين على تصميم برامج للتمكين تساهم في ترسيخ وتعزيز قيم العمل.

IV. أهداف الدراسة:

- التعرف على أبرز المفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة.
- التعرف على قيم العمل السائدة في المؤسسات المقاولاتية ميدان الدراسة.
- الوقوف على مستوى التمكين في المؤسسات المقاولاتية الإنتاجية الجزائرية ميدان الدراسة.
- تحليل دور التمكين المقاولاتي للعاملين بأبعاده المختلفة في ترسيخ أبعاد قيم العمل المحددة.
- تحديد أساليب التمكين المقاولاتي التي ترسخ قيم العمل لدى العاملين من تلك التي لا تملك تأثير كبير.
- السعي لمعرفة مدى التزام العاملين بقيم العمل.

V. صعوبات الدراسة:

- توجد جملة من الصعوبات التي أعاققت إنجاز الدراسة وهي تتمثل في النقاط التالية:
- ندرة ومحدودية الدراسات السابقة القريبة من موضوع الدراسة ذات الجانب التطبيقي بالمؤسسات المقاولاتية.
- ضعف تفاعل العاملين في إحدى المؤسسات الممثلة لمجتمع الدراسة مع الأداة المستخدمة - استمارة الاستبيان -

VI. مفاهيم الدراسة:

تعتبر عملية تحديد المفاهيم في البحث السوسيولوجي نقطة مهمة لا يمكن الاستغناء عنها فمن خلالها تتحدد معالم المفهوم بدقة، وبالتالي هي تساعد الباحث على تكوين نظرة شاملة حول محتوى الدراسة وفهم المقصود من المتغيرات بعد ضبطها من الناحية العلمية والاجرائية الأمر الذي يساعده على تفكيكها إلى أبعاد ومؤشرات قابلة للدراسة والقياس، وفي هذه الدراسة يوجد مفهومين أساسيين: التمكين المقاولاتي للعاملين، قيم العمل.

1. مفهوم التمكين المقاولاتي للعاملين:

مفهوم التمكين المقاولاتي للعاملين يعتبر من المفاهيم الحديثة نسبياً التي يتم التركيز كثيراً عليها في الآونة الأخيرة وهذا المفهوم ينقسم إلى قسمين الأول هو أن التمكين المقاولاتي يشير إلى الدعم المادي والمالي والتكوين الذي يتلقاه المقاول في بداية إنشائه لمشروعه، وأمّا الثاني فهو يشير إلى الصلاحيات المخولة من طرف المقاول للعاملين من أجل التفوق في إنجاز مهامهم الوظيفية، وهذه الأطروحة تقوم إلى دراسة الشق الثاني.

1.1 مفهوم التمكين:

التمكين يعتبر من أبرز المفاهيم التي يتم التركيز عليها باعتباره من الآليات الاستراتيجية التي تسهم في إحداث تغيير جذري في مستوى الأداء لدى العاملين فهو السبيل إلى ترقية قدراتهم ومهاراتهم لتكون المؤسسة بدورها قادرة على التميز وبلوغ أهدافها، وعلى هذا الأساس قد تمّ تعريف التمكين كما يلي:

يؤكد كل من (Shackleton, 1995, p. 130) و (Spreitzer, 2007, pp. 3-4) التمكين في الأساس هو فلسفة وعملية تقاسم السلطة مع العاملين بهدف تسلسل عملية صنع القرار، من خلال منحهم الحرية في العمل مع توسيع هامش مسؤولياتهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات التنظيمية، والتمكين لا يقتصر على العاملين في المستويات التنظيمية العليا فقط بل هو في الأساس يركز على المتواجدين بالمستويات الدنيا من أجل تحفيزهم ودفعهم نحو تطوير أدائهم الوظيفي.

عرّفه كل من (رويدا & كائنكان) بأنه: "استراتيجية تنظيمية هادفة لتعزيز اللامركزية وتوسيع نطاق الإشراف وهذا لا يقتصر على منح العاملين القدرة على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية فحسب بل بزرع بذور ثقة ومشاركة فعلية بين القائد ومروؤسيه والعمل بروح الفريق للتمكن من انجاز الأهداف المنشودة". (حداد و مهدي، 2023)

بالتالي التمكين يتيح للعاملين فرصة كبيرة لإظهار كفاءتهم التي تسمح لهم بتطوير أدائهم، حيث أنّ إشراكهم في عملية صنع واتخاذ القرارات التي تعتبر من أهم العمليات التنظيمية وفقا للصلاحيات والسلطة المخولة لهم، وهو يعد بمثابة محفز كبير يدفعهم لتبني أهداف المؤسسة والسعي إلى تطبيقها والعمل على تحقيق الأداء المتميز على الصعيدين الشخصي والعام.

انطلاقاً من كل ما سبق ذكره يتضح بأنّ التمكين هو الدافع الأساسي الذي يسهم في تطوير المؤسسة وفقاً لما يتاح للعاملين من صلاحيات تسمح لهم بتحسين وتطوير مهاراتهم بناء على يحصلون عليه من حرية في اتخاذ القرارات وتنازل القائد عن احتكاره السلطة وتهميشه العاملين إلى جانب توفيره للمعلومات في كافة المستويات التنظيمية، تطبيق هذا المبدأ الفعّال يساهم في دفعهم إلى الالتزام بتحمل المسؤولية والسعي إلى تحقيق أهداف التنظيمية نتيجة إدراكهم بالأهمية البالغة التي يشكلونها للمؤسسة.

في الأخير يتبين أنّ التمكين هو عملية زيادة الاهتمام بالعاملين ومنحهم حرية إتخاذ القرارات التي تتعلق باختيار الأساليب والطرق المناسبة لإنجاز العمل نتيجة ثقة القائد بقدراتهم ومهاراتهم مما يشجعهم على الإبداع والابتكار.

2.1 مفهوم المقاولاتية:

يحمل مفهوم المقاولاتية الكثير من الزوايا والجوانب التي يمكن دراستها منها، لذا لم يتم الاتفاق حول مصطلح واحد لها إذ أنّ هناك من المفكرين والباحثين من يركزون على جانب الإبداع والابتكار وأيضا التطوير

الذي تقوم به والذي يظهر في الخدمات والمنتجات التي توفرها للمجتمع، وآخرين يركزون على الجوانب الاقتصادية لها مثل خلق الثروة والمنفعة، لهذا السبب نجد تنوع في التعريفات التي تناولت موضوع المقاولاتية يعتبر بيتر دراكر Peter Drucker من الأوائل الذين أشاروا لمفهوم المقاولاتية 1985 حيث عرّفها بأنها هي: "فعل الإبداع الذي يتضمن النظر للتغيير على أنه فرصة لإعطاء الموارد المتاحة حالياً القدرة على خلق قيمة جديدة". (أبو حفص، 2019، صفحة 3).

كما توافقت أفكار كل من Yang و Andersson حول المصطلح إذ يعتبران أنه يحمل معاني مختلفة إلا أنهما يركزان على جانب التغيير بالدرجة الأولى لأن المقاولاتية تعني عملية إنشاء أو ابتكار مشروع جديد يمتاز بالإبداع لا يستطيع الآخرون القيام به نظراً لعجزهم عن رؤية الفرص واستثمارها. (RATTEN, 2020, p. 3) يشير هذا التعريف إلى أن للإبداع دور كبير في تحقيق التغيير الذي هو من أهم مبادئ وخصائص المقاولاتية، ومن هذا المنطلق نستطيع القول حسب ما جاء في التعريف أن المقاولاتية لا تعني بالضرورة إنشاء مؤسسة جديدة من الصفر وإنما يمكن أن تكون استمرار لمؤسسة قائمة مسبقاً ولكنها تحتاج إلى إحداث تغييرات مبتكرة لتتمكن من الاستمرار بداية بإلغاء كل الأساليب التقليدية أو القديمة المعمول بها خاصة في ظل التطورات المتسارعة وبالتالي التغيير يكون هو المنطلق الأساسي لقيام المؤسسات المقاولاتية.

وأما من وجهة نظر الصيفي وجراد هي: "عملية تستدعي تمتع المقاول بمهارات وإمكانيات ومهارات تساعده على قيادة دفة المؤسسات وتوجيهها بما يخدم مصالحها من خلال استخدام الأفكار المبدعة والمخاطرة المحسوبة ورأس المال الجريء في استغلال الفرص وتلافي التهديدات في بيئة عمل تتوء بالمخاطر والتحديات المستمرة". (الصيفي و جراد، 2019، صفحة 20).

من منظور هذا التعريف يجب أن تتوفر بالمقاول جملة من الخصائص والمهارات التي تمكنه من تنظيم مؤسسته وإدارتها، إذ يتحتم عليه أن يمتلك القدرة على إيجاد البدائل الاستراتيجية بسرعة وقت الأزمات خاصة وأن المؤسسات المقاولاتية تعرف ارتفاع معدلات الخطر بها بشكل دائم، فالمقاول يجب أن تتوفر به القدرة على تقييم مستويات الخطر التي يمكن أن تلحق بالمؤسسة باعتباره الفاعل الرئيسي فيها لذا يجب أن تكون لديه دائماً خطط احتياطية لتداركها، ومن هذا المنطلق فإنه يجب عليه امتلاك القدرة على إيصال مهاراته وأفكاره الإبداعية لفرق العمل حتى يكون هنالك تفاعل وتكامل بين جميع مستويات التنظيمية بالمؤسسة للتقليل من شدة الأضرار التي يمكن أن تلحق بها أو لتجنب التعرض لها من الأساس.

اعتماداً على ما تمّ التطرق إليه من تعاريف يتبين أنه لا يوجد اختلاف كبير بينها ففي مجملها تشير إلى عملية إنشاء مؤسسات جديدة تمتاز بالتطور والابداع أو العمل تجديد مؤسسات قائمة من قبل، وهذا بناء على قيام المقاول باستغلال الفرص التي تتاح له مع مراعاة العوامل والظروف الاجتماعية والاقتصادية التي يكون لها تأثير كبير على مدى نجاحه أو فشله لهذا السبب يتوجب عليه أن يكون مدركاً لكل المخاطر التي يمكن أن تؤول بالمؤسسة للفشل مع ضرورة وضع خطط بديلة تمكنه من تدارك الأزمات التنظيمية قبل تفاقمها.

من ما سبق يمكن القول بأنّ المقاولاتية هي عملية إنشاء مؤسسة جديدة أو تطوير مؤسسة قائمة سابقاً، بحيث تكون قادرة على ابتكار أو تطوير خدمات ومنتجات لم تكن متاحة من قبل، وهي تقوم على مبدئين أساسيين هما استغلال الفرص والمخاطرة إذ يجب على المقاول أن يمتلك الجرأة والذكاء الذي يساعده على تدارك كل الفرص التي تتاح له ولا يمكن لغيره الاستثمار فيها وذلك من أجل بناء مشروعه وتطويره مع مراعاة كافة العوامل التي يمكن أن تهدده بالفشل وتداركها من خلال التخطيط المسبق إلى جانب تنظيم مختلف الموارد المادية والبشرية والمالية لمواجهة كافة المخاطر.

3.1 مفهوم التمكين المقاولاتي للعاملين:

يشير مصطلح التمكين المقاولاتي للعاملين إلى تلك الجهود التي يبذلها المقاول من أجل تفعيل المورد البشري في المؤسسة المقاولاتية وكذا الصلاحيات والامتيازات التي تعطى له حتى يتمكن من إحداث التغيير والتطوير الذي تسعى المؤسسة لبلوغه، لذا يجب أن يكون المقاول في حد ذاته ممكناً ليتسنى له سقل مهاراته للعاملين ليزيد من قدراتهم ويطور من أدائهم الوظيفي، وهذا التمكين الذي يحظى به العاملين داخل المؤسسات المقاولاتية من شأنه أن سببا في خلق مقاولين جدد مستقبلاً.

وتجدر الإشارة إلى أن مصطلح التمكين المقاولاتي للعاملين لا يختلف في معناه عن مصطلح التمكين الوظيفي لأن عملية التمكين لها نفس الخصائص، ولكن الاختلاف القائم يكمن في طبيعة المؤسسة المقاولاتية التي تقوم في الأساس على ارتفاع نسبة المخاطرة بها عكس المؤسسات العمومية، ولهذا هي بحاجة إلى وجود مورد بشري نشط وفعال قادر على مواجهة هذه العقبة وتخطيها وهذا لا يكون إلا بالتمكين الذي يسمح لهم بالإبداع من خلال استغلال كل الفرص التي تتاح لهم.

وفقاً لما تمّ ذكره يمكن أن تعريف التمكين المقاولاتي للعاملين بأنه عملية قيام المقاول بتحفيز وتطوير قدرات ومهارات مورده البشري بما يتناسب وطبيعة عمل المؤسسة المقاولاتية من خلال إعطائه السلطة وكافة الصلاحيات التي تسمح له باتخاذ وصنع القرارات التي تساعد على إنجاز المهام وتخطي كافة المشاكل التنظيمية إلى جانب تفعيل العمل الجماعي الذي بدوره يساهم في تجاوز المخاطر التي تواجه المؤسسة مع ضرورة توفير المعلومات بشكل مستمر، لأن التمكين في الأساس يدل على "زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم وإثراء كمية المعلومات التي تعطى لهم، وتوسيع فرص المبادرة والمبادأة لاتخاذ قراراتهم؛ ومواجهة مشكلاتهم التي تعترض أدائهم". (القحطاني، 2015، صفحة 14).

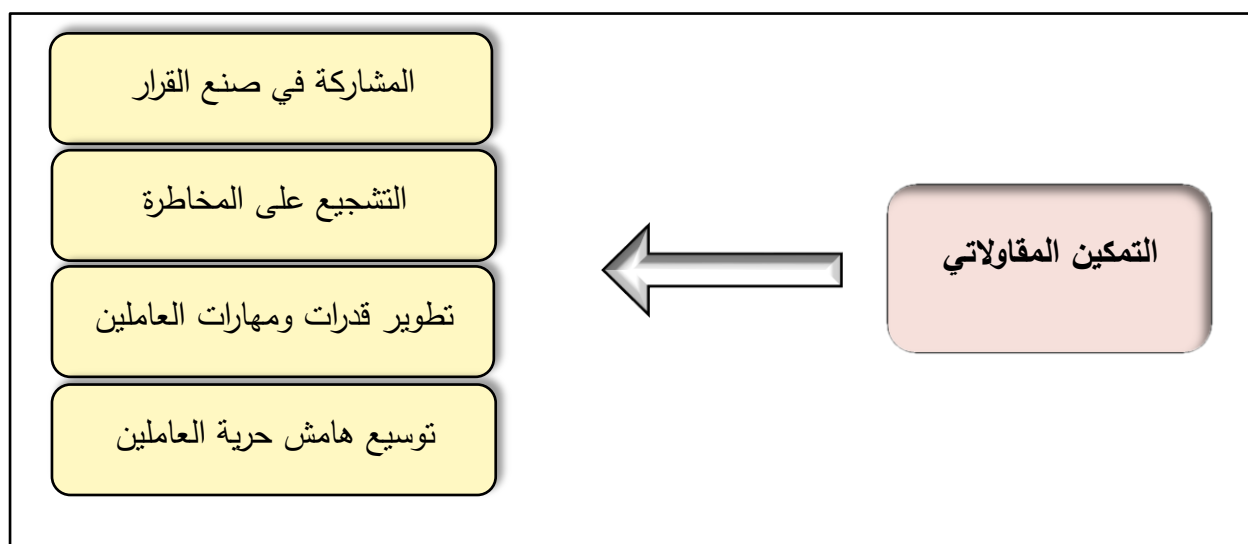
بالإضافة إلى أنّ التمكين المقاولاتي للعاملين لا يقتصر فقط على الجانب الوظيفي أي ما يوفره المقاول من صلاحيات وامتيازات أثناء العمل ليتمكنوا من تطوير قدراتهم استناداً على الحرية الممنوحة في العمل والمشاركة في صنع القرارات... وإثماً يوجد جانب آخر يتعلق بالعاملين أنفسهم حيث أنه إن لم تكن لهم القابلية لاستغلال الفرص والامتيازات المتاحة التي تساعد على التطوير من قدراتهم وأساليبهم في العمل فإن كل ما

يقوم به المقاول لن تكون له فائدة ترجى لأنه لن يكون هنالك إقبال واستيعاب من قبلهم، وبالتالي يتوجب على المقاول التركيز على الجانب النفسي للعاملين أثناء تطبيق استراتيجيات التمكين.

كما يؤكد أيضا كل من (Setiawan, 2020, pp. 242-243) و (BUSARA, 2016, pp. 13-14): أنه إحدى أهم الاستراتيجيات التي ينفذها المقاول لتعزيز أداء العاملين ومنحهم درجة معينة من الاستقلالية والمسؤولية في اتخاذ القرارات بشأن مهامهم التنظيمية المحددة، فالتمكين يعطي الحق للعاملين بالورشات الإنتاجية باتخاذ القرارات المتعلقة بكيفية أداء العمل لكونهم يمتلكون آراء وأفكار جيدة حول التحديات والمشكلات التي تواجه المؤسسة على ذلك المستوى.

ومن وجهة نظر (Marghany, 2015, p. 4) فإنه يشير إلى مجموعة من الممارسات التي تجمع بين زيادة الاستقلالية في العمل، مشاركة المعلومات وتفويض السلطة، إلى جانب تشجيع العاملين وتمكينهم من تحمل المسؤولية للمساهمة بشكل كبير في تحسين الأداء العام في المؤسسة.

وعلى هذا المنوال فإن التمكين المقاولاتي للعاملين يهتم بالدرجة الأولى على مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات إلى جانب توسيع هامش الحرية للعاملين، وهذا يزيد من نسبة مساهمة جميع المستويات التنظيمية داخل المؤسسة في صنع القرارات وعلى هذا الأساس تكون قادرة على ترقب جل الأخطاء التنظيمية الممكن حصولها من جهة، ومن جهة أخرى يفيد تطبيق هذا المبدأ في بناء الهوية المهنية للعاملين جراء شعورهم بالفعالية الذاتية نتيجة امتلاكهم حرية التصرف في اختيار وتطوير أساليب العمل التي تفرضها بيئة العمل، كما أن التمكين من شأنه تحقيق العدالة التنظيمية التي تخفف من مستويات الصراع بين العاملين، ومن هنا يكون التمكين هو الآلية الفاعلة التي تعمل على تحقيق استقرار المؤسسة مما يسرع من عملية الوصول للأهداف.



الشكل رقم (02): تعريف التمكين المقاولاتي للعاملين

المصدر: اعداد الطالبة

2 مفهوم قيم العمل:

تفيد الأدبيات أن قيم العمل تمثل أهم المواضيع التي حظيت باهتمام الكثير من المفكرين والباحثين في مختلف الميادين لأنها من تحدد طبيعة العلاقات التنظيمية والاجتماعية بالمؤسسة، لذا يمكن القول بأنها من المفاهيم الجوهرية التي من خلالها يمكن تحليل التفاعلات القائمة بالمؤسسة بها.

1.2 مفهوم القيم

تركز الكثير الدراسات السوسولوجية على موضوع القيم، لأنها هي المحرك للسلوك الإنساني كما أنها تساعد على فهم طبيعة البناء الاجتماعي للمجتمع ومقوماته وتصاغ بناء عليها، لذا من أجل فهم وإدراك تفاعلات الأفراد وتوجهاتهم لابد من تحليل القيم التي يتشبعون بها ويمثلون لها، لهذا نجد تنوع في التعاريف التي تناولت مفهوم القيم نذكر منها:

تعرف القيم بناء على ما جاء به (جبر سعيد، 2008، صفحة 19) و (بن ملوكة، 2022، صفحة 162) أنها: المبادئ والأحكام التي تنشأ بالمجتمع وهي تعتبر بمثابة معايير يتم اللجوء إليها للحكم على مختلف الأعمال والأفعال إن كانت تتناسب معها أو هي منحرفة عنها، والخروج عنها يعتبر بمثابة الخروج عن الجماعة وتوجهاتها.

إذا يمكن القول أن القيم هي القواعد والضوابط يتم وضعها من قبل المجتمع لتكون بمثابة المعيار الذي يعتمد عليه لتقييم تصرفات الأفراد وتحديد تلك التي يجب تبنيها والتقيد بها لضمان استقرار في المجتمع، فهي التي توعيهم بالتصرفات التي يتقبلها المجتمع من تلك التي يرفضها في مختلف المواقف الاجتماعية، وبمعنى آخر هي المبادئ والمعايير المقبولة لدى المجتمع والتي يلزمها لأفرادها، وهي تتباين من مجتمع لآخر فما هو متفق عليه بالإيجاب في مجتمع نجده مذموم في آخر لهذا هي تمتاز بالتغير وعدم الثبات.

أما دوركايم فيرى أن القيم هي وسيلة من وسائل الضبط الاجتماعي التي يقرها المجتمع على الأفراد وهي التي تحدد تصرفاتهم وتوجهاتهم (الرفاعي عيش، 2023، صفحة 223) إذا لا يمكن للفرد أن يحدث على القيم أي تغيير لأنها تشكل نسق يشترك فيه الجميع وهم ملزمون على التقيد بها فهي خارجة عن إرادتهم وهي المتحكمة في توجيه أفعالهم والمؤثرة على قراراتهم من جميع النواحي.

وتشير القيم إلى: "مجموعة التصورات والمفاهيم التي تكون إطارا للمعايير والأحكام والمثل والمعتقدات والتفضيلات التي تتكون لدى الفرد من خلال تفاعله مع المواقف والخبرات الفردية والاجتماعية، بحيث تمكنه من اختيار أهداف وتوجهات حياته وبراها جديرة بتوظيف إمكانياته وتتجسد من خلال الاهتمامات أو الاتجاهات أو السلوك العملي أو اللفظي بطريقة مثابرة وغير مباشرة". (بن سعدة و بن سعدة، 2017، صفحة 30).

يلاحظ من هذا التعريف بأن القيم التي يتطبع الفرد بها والتي هي في الأصل عبارة التصورات تترسخ لديه لتكون بمثابة لوائح قانونية وضوابط تحكم المجتمع، وهي من تحدد للفرد التصرفات والسلوكيات التي يتعين وتفاعلاته تستحق الجهد الذي يبذله أو يتوجب عليه تغيير توجهاته وأهدافه.

تقرّ جلّ التعاريف التي تم تناولها بأن القيم باختلافها هي العرف أو النسق الذي يضبط المجتمع، لأنها من تحدد المعايير والضوابط التي تسيّره وتحكمه وهي تمتاز بكونها إلزامية أي أن الفرد مقيد على الامتثال بها وتطبيقها فالخروج عن القيم السائدة بالمجتمع يعتبر خروجاً عن الجماعة التي ينتمي إليها وعليه يتعرض للعقاب أو النبذ، وهذه القيم أو المبادئ في الأصل يكتسبها الفرد من خلال تفاعلاته وممارساته الاجتماعية اليومية لذا هي تعتبر الموجه والمحدد لتصرفاته وسلوكياته كما تعمل أو تساعد على تحديد أهدافه واهتماماته بما يتماشى مع أفراد مجتمعه دون أن يلحق الضرر بهم.

انطلاقاً مما سبق ذكره يستنتج بأنّ القيم هي كل المعايير والضوابط التي يقرها والمجتمع ويلزم الأفراد على التقيد والتطبع بها وهي تتجلى في تفاعلاتهم الاجتماعية، فمن خلالها يتسنى للفرد تحديد توجهاته وتطلعاته وأهدافه التي يطمح لبلوغها فهي من تتحكم في اختياراته فهي النظام الاجتماعي الذي يُسيّر به المجتمع.

2.2 مفهوم العمل:

للعمل أهمية كبيرة في الساحة الاجتماعية، حيث يسهم في بناء الهوية الفردية والاندماج في المجتمع. فمن خلاله يتم تطوير المجتمعات وتلبية احتياجاتها، كما أنّ العمل يساعد على تعزيز العلاقات الاجتماعية وتواصل الأفراد مع بعضهم البعض مما يعزز التكافل الاجتماعي والانسجام في المجتمع.

حسب **جعفور و باعمر** العمل هو: كل جهد أو نشاط هادف يقوم به الفرد بإرادته، سواء كان عضلي أو فكري للمساهمة في عمليات الإنتاج والحصول على المقابل المادي. (جعفور و باعمر، 2018، صفحة 708)

العمل من نظرة شمولية إنسانية وفقاً لـ **بلخيري** هو "العملية التي يمارس بها الإنسان تأثيره في الطبيعة، وينظم بها ردود أفعاله المادية". (بلخيري، محاضرات في سوسيولوجيا العمل، 2019، صفحة 23)

العمل وفقاً لما جاء به الباحثين السابقين يشير إلى النشاطات البدنية أو الفكرية التي يقوم بها الفرد بغرض معين، سواء كان ذلك بمبادرة ذاتية أو بفرض من المجتمع، والهدف الأساسي منه هو تحقيق المقابل مادي كتعويض عن الجهد المبذول.

أمّا **جورج فريدمان (George Friedman)** يرى بأنّ "العمل يشكل في نفس الوقت هدراً للطاقة، وعاملاً من عوامل الإنتاج، ومصدراً للمداخيل، ووسيطاً للاندماج". (فيربول و تر: محمد الأسعد، 2011، صفحة 178).

هذا التعريف يشتمل على كل وجهات النظر التي تناولت مفهوم العمل فقد ركّز على الجهد المبذول الذي يكون عضلي أو فكري المقابل المالي الذي يتحصل عليه العامل مقابلاً لجهد، قد أثار فريدمان نقطة مهمة جداً والتي أغفلها الكثيرون وهي مسألة الاندماج، فالعمل هو أحد أبرز عامل يساعد الفرد الاندماج مع جماعات العمل وتفعيل علاقاته الاجتماعية لتشكيل روابط اجتماعية تساعد على التكيف في بيئة العمل.

تتباين وتختلف في وجهات النظر لمفهوم العمل وهذا يرجع للاختلافات النظرية للباحثين فهناك من يركز على أن العمل هو الجهد المبذول من طرف الفرد مهما كان نوعه، ورأي آخر يركز على الجانب المادي الذي

يتحل عليه مقابل هذا الجزء وأنه هو المحقق للثروة... هذا التعدد في التعاريف الاختلافات الموجهة للمفهوم هي السبب في عدم وجود تعريف موحد لمفهوم العمل.

يمكن تعريف العمل بناء على كل ما تطرقنا له أنه كل جهد عضلي وفكري يقوم به الفرد من أجل الحصول على المقابل المادي الذي يضمن له توفير كل متطلباته المتزايدة.

3.2 مفهوم قيم العمل:

أنز (Enz) تعرفها بأنها: "المعتقدات التي يحملها الأفراد والجماعات والمتعلقة بالأدوات والغايات التي تسعى إليها المنظمة وتحديد ما يجب في إدارة المؤسسة وإنجاز الأعمال والاختيار بين البدائل وتحقيق أهداف المنظمة". (الخرزاعة ع.، 2008، صفحة 46).

إذا هي السبيل لتحقيق أهداف المؤسسة، فقيم العمل السائدة هي نتاج ما يحمله العمال من قيم تتشكل لديهم من خلال الأهداف التنظيمية، بمعنى أن المؤسسة هي من تحدد تطلعاتها والبدائل المتاحة لديها لإنجازها وعليها يحدد العاملين القيم التي تمكنهم من الوصول إليها.

يعرفها روكيتش (Rokeash) أنها معايير تقييمية تتعلق بالعمل أو بيئة العمل من خلالها يستطيع أن يميز ما هو صحيح وما هو خاطئ، كما تساعده على الاختيار بين التفضيلات والاهتمامات والمواقف التي تسهم في صنع القرار (Pryce, 2014, p. 21).

تماشياً مع ما تم ذكره فإن قيم العمل هي المعيار الذي تتحدد وفقاً له التصرفات والممارسات التي يتوجب على العامل القيام بها من تلك التي يجب تجنبها، وليس بالضرورة أن يكون منصوصاً عليها في القانون الداخلي للمؤسسة ففي بعض الأحيان تتشكل نتيجة التفاعل القائم بين العاملين الذين يمتلكون نفس القيم التي يتشبعون بها من المجتمع والتي تكون ملائمة لما يخدم الصالح العام للمؤسسة، بمعنى أن القيم الاجتماعية التي تحكم وتوجه المجتمع تكون نفسها التي تسيير بيئة العمل نظراً لعدم وجود تعارض بين المؤسسة والمجتمع من ناحية ما هو مرغوب وغير مرغوب خاصة إذا ما اتفقت جماعة العمل عليها.

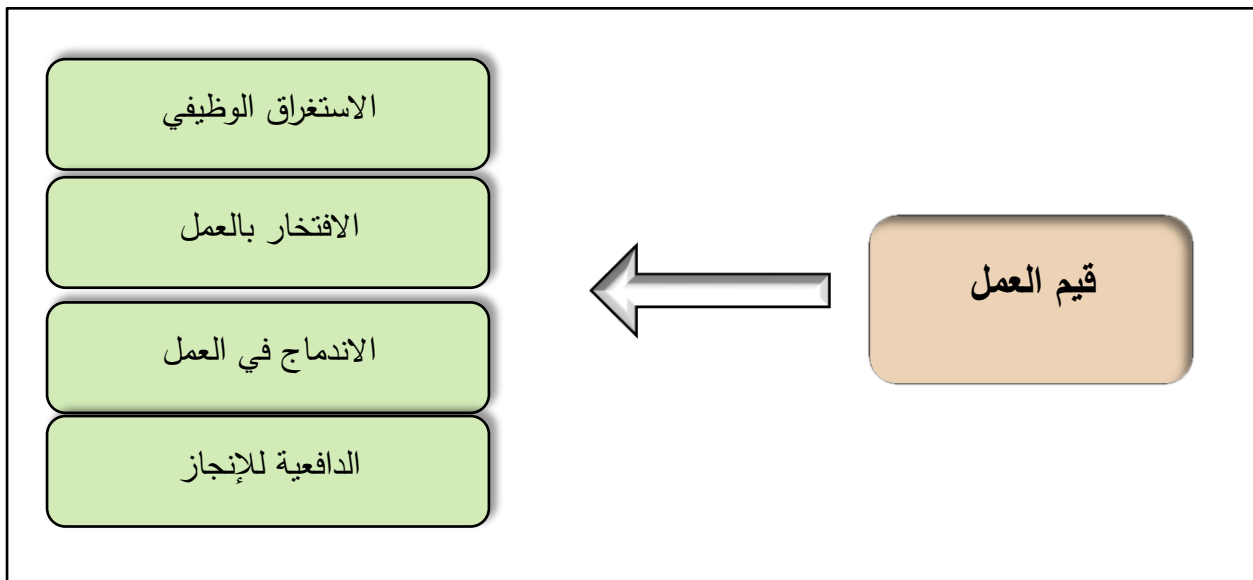
يعرفها (قاسمي، 2011/04، صفحة 107) و (الحجي، د. سنة النشر، صفحة 14) (حميادي و خيزر ، 2017، صفحة 110) أنها: المعايير التي اتفقت عليها جماعة العمل وهي تعمل على توجيه سلوك العاملين وعلاقاتهم التنظيمية بمختلف الظروف حيث تلعب دوراً فاعلاً في إشباع حاجاتهم وميولاتهم ، وهي تعبر عن فلسفة المؤسسة وتوفر الخطوط العريضة لتوجيه السلوك التنظيمي وصنع القرار.

إذا قيم العمل تمثل مجموعة من المبادئ والمعايير التي تحدد السلوك المهني للعامل كما تعكس الثقافة التنظيمية للمؤسسة، وتمتاز القيم بالمرونة لأنها قادرة على التحكم في تصرفات العاملين في مختلف الظروف دون أن تؤدي إلى إحداث اختلال في استقرار النظام الداخلي للمؤسسة.

بناء على ما ورد في التعريفات السابقة يفهم من ذلك أن قيم العمل التصرفات التي يمارسها العامل خلال ممارسته لعمله وهي تتحدد بناء على ما تقرره قيم العمل الموضحة أو المنصوص عليها داخل المؤسسة، فهذه

القيم تشكل مبادئ ومعايير بناء عليها تتحدد طبيعة التصرفات والسلوكيات المعمول بها داخل المؤسسة إن كانت سليمة ولا تشكل خطراً أو تعترض على الأهداف التنظيمية المراد الوصول إليها، إضافة إلى كونها تعمل على توجيه أهداف وتطلعات العمال لتنمashi وأهداف المؤسسة، إضافة إلى أنّ قيم العمل هي من تضبط العلاقات المهنية وتنظمها ويمكن لها أن تتشكل لدى جماعة العمل انطلاقاً من تفاعلاتهم المهنية والاجتماعية في بيئة العمل لتتحدد بذلك معالم القيم التي يكتسبونها وعليها تخلق قيم مهنية تضبط تفاعل وتطلعات وتصرفات هذه الجماعة أثناء العمل.

في الأخير يمكن القول بأنّ قيم العمل هي عبارة عن مجموعة من المبادئ والمعايير المتفق عليها والتي تحدد وتوجه تصرفات العاملين داخل المؤسسة لتناسب وأهدافها، فهي تساهم في تحسين بيئة العمل وتعزز الالتزام والولاء التنظيمي.



الشكل رقم (03): تعريف قيم العمل

المصدر: اعداد الطالبة

3. مفاهيم متعلقة بمتغيرات الدراسة الأساسية:

تعتبر المفاهيم الثانوية عناصر أساسية تسهم في فهم موضوع الدراسة بشكل دقيق، من خلال تحديد هذه المفاهيم، يمكن تعزيز التحليل وتوجيه البحث نحو أبعاد أعمق وأكثر دقة.

1.3 مفاهيم متعلقة بالتمكين المقاولاتي:

ركزت هذه الدراسة على أربع أبعاد مرتبطة بالتمكين المقاولاتي للعاملين والمتمثلة فيما يلي:

أ- تعزيز حرية العاملين:

استحوذ المقاول على كافة الصلاحيات واحتكار السلطة يعرقل من سيرورة العمل بسبب تراجع مستويات الأداء الوظيفي، نظراً لتقلص نسبة الفرص والبدايل المتاحة للعامل، خاصة إذا تم فرض القيود التي تتحكم في

طريقة إنجازها لمهامها مما يخلق الرتابة التي تمنعه من تطوير قدراته وتقيدته بالتخلي بما تمليه عليه القرارات الصادرة طرف المستويات التنظيمية العليا، لذا يتوجب على المقاول منح العاملين المزيد من المرونة لأداء مهامهم وإشراكهم في صنع واتخاذ القرارات.

فأغلب التعريفات التي تناولت مصطلح تعزيز الحرية تركز إلى أنها منح العاملين صلاحية اختيار الأساليب التي تتوافق مع طريقة أدائهم لمهامهم وإعطائهم نسبة من السلطة والحرية في العمل وتوفير المعلومات ليتسنى لهم اتخاذ قرارات مستقلة دون تدخل مباشر من المسؤولين ما لم تؤثر بالسلب على الأداء العام وساهمت في تحقيق التقدم للمؤسسة وهذا ما أكدته (عطاء الله، 2019، صفحة 160)

وفي هذا الشأن يقر ميشال كروزي أنّ لكل عامل حرية نسبية: "حيث يحتفظ كل فاعل في التنظيم بإمكانية تدخل مستقلة ويستعملها بصفة متباينة، ولا يمكن فهم صيرورة التنظيم دون التركيز على الحقيقة النسبية لحرية الفاعل، أما الاهتمام بالاستقلالية فيتمحور حول وسيلة الضبط لهذه الحريات التي تتمثل في السلطة؛ ولهذا يحاول الفاعل أن يجعل سلوكه غير متوقع أو أن يتوقع سلوك غيره." (خريش، 2011، صفحة 578).

وعليه كلما كان العاملين يحظون بحرية التصرف فيما يتعلق باختيار الأساليب المناسبة لإنجاز العمل كلما ساعدتهم ذلك على توثيق علاقتهم مع المقاول الذي تكمن مهمته الأولى في كسب ثقتهم للاستفادة من خبرتهم لتطوير العمل، وحتى يتسنى للمؤسسة بلوغ أهدافها يتوجب عليها تحرير العامل من قيود القيادة البيروقراطية التي تحتكر السلطة والعمل على توسيع نطاق تفويض السلطة والمسؤولية واعتماد مبدأ اللامركزية في اتخاذ القرارات وإتاحة المعلومات ليكون بذلك كل من المقاول والعامل في نفس المكانة في العمليات الإنتاجية التي يجب أن تمتاز بالشفافية لكلا الطرفين.

إذا يمكن القول بأنّ تعزيز حرية العاملين تعني منحهم مساحة أكبر للحرية والتفكير الإبداعي للتأثير على سير العمل واتخاذ القرارات المناسبة بما يتماشى مع أهداف المؤسسة من خلال اعتماد أساليب مرنة في القيادة.

ب- تحمل المخاطرة:

تعتبر المخاطرة أهم صفة يمتاز بها المقاول وهي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بابتكار وإبداع أفكار جديدة، وهي تحمل في طياتها نسبة كبيرة من عدم التأكد والفشل في القيام بالمطلوب كما يجب، إلا أنّ المقاول يقبل عليها ويعمل على تقوية هذه الصفة في العمل ومن هذا المنطلق تعرّف المخاطرة كما يلي:

المخاطرة في العمل هي "التجريب المصحوب بعدم التأكد أو اليقين والمتعلق بالمستقبل أو المتعلق بالنتائج وتعني أن احتمالات حدوث ما نريده من خلال سلوكنا في العمل قابل لأن يكون غير ممكن، وينتج عن ذلك آثار سلبية وربما نتائج كارثية بسبب القرارات المتخذة والأفعال المتبعة". (قبطان، 2013، صفحة 306)

وعليه المخاطرة في العمل تعني أخذ قرارات تنظيمية تتضمن في طياتها المجازفة والمخاطرة محتملة الوقوع بغية تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة، لأنها تشجع العامل على الإقدام نحو التجريب وابتكار الجديد بشكل مستمر للتوصل إلى أفكار مبتكرة إضافة إلى دعمه على اتخاذ قرارات تمتاز بالجرأة دون التخوف من

الفشل، ولا يمكن الاستغناء عن مبدأ المخاطرة بالأخص في المؤسسات المقاولاتية لأنه يعتبر جزءاً أساسياً من عملية الابتكار والإبداع التي تضمن تحقيق التميز المؤسسي فهي عامل مهم لضمان نجاحها.

ويعرف كل من (كورتل و آخرون، صفحة 217) و (ساكر و بن وارث، 2023، صفحة 243) أنّ الإبداع هو: طرح فكرة جديدة مبتكرة أو إحداث تغييرات وتحسينات على الأفكار السابقة وتقديمها بشكل متطور وفي غالب الأحيان يؤدي الإبداع إلى الابتكار التنظيمي والفعالية والبقاء. بمعنى أنّ الإبداع يعني أن تستمر المؤسسة في تقديم أداء متطور ومبتكر بتقديم أفكار لم تطرح مسبقاً أو إجراء التعديل على ما هو متوفر وتطويره، من خلال استغلال كافة الفرص لضمان بقاء فعالية المؤسسة.

في الأخير يمكن القول بأنّ تحمل المخاطرة في العمل يعني اتخاذ قرارات واستراتيجيات جديدة جزافية يغلب عليها عدم اليقين والتأكد بغية تحقيق الأهداف بسرعة وكفاءة أفضل، وهي تشتمل على مقدرة العامل على إدراك على تحديد نسبة الفشل المصاحبة لمقترحاته وتحمل المسؤولية كاملة.

ت- فرق العمل:

تعرف فرق العمل بأنها: "مجموعة أفراد لديهم هدف مشترك ومتفق عليه يلتزمون بتحقيقه، من خلال الاعتماد على بعضهم البعض والتعاون فيما بينهم". (عيسى و مهيري، 2022، صفحة 965)

فرق العمل هي: "تجمع لفردين أو أكثر في تفاعل منظم مستقر لفترة زمنية من أجل تجسيد إهتمام مشترك وتحقيق أهداف مشتركة". (بن برطال، 2018، صفحة 187)

تعقياً على ما تمّ ذكره نجده أنه تمّ التركيز على عامل الانسجام والتعاون بين العاملين نظراً لكون التفاعلات الاجتماعية التي تنشأ داخل فرق العمل هي التي تقوي الرابط الاجتماعي والمهني الذي يجمع أعضائها ويساعدهم على بلوغ أهدافهم المشتركة سواء على الصعيد الشخصي أو التنظيمي والتي تحتاج لتعزيز التفاعل والتكامل بين الأعضاء لتحقيقها، كما أنّ فرق العمل تتحلّى بما يعرف بالمسؤولية الجماعية التي تعزز الثقة بين الأعضاء، فكل عامل يضع على عاتقه مهمة انجاح وتميز فريقه لهذا هو يسعى دائماً لتطوير قدراته الإبداعية وتنمية مهاراته التي تنعكس على أداء كل الفريق. "كما أنّ المشاركة الفعّالة والتعاون والاندماج بين أعضاء الفريق كل ذلك يؤدي إلى تشجيع الإدارة على التخلي عن بعض صلاحياتها ومنح الفريق مزيد من التمكين والحرية والاستقلالية". (مشري، 2021، صفحة 192)

بناء على ما جاء في التعاريف السابقة يتبين أنّ فرق العمل هي مجموعة من العاملين بالمؤسسة تجمع بينهم روابط اجتماعية ومهنية تعزز من التكامل والانسجام والاندماج بينهم، يتعاونون فيما بينهم من أجل تطوير قدراتهم لتحقيق أهداف تنظيمية مشتركة.

ث-المشاركة في صنع القرار:

أهم ما تمتاز به المؤسسات المقاولاتية هو توجه المقاول إلى مشاركة العمال في عملية صنع القرار وليس فقط اتخاذه حيث أن أساليب التسيير الحديثة لا تنظر إلى عملية صنع واتخاذ القرار كعملية فردية تقتصر فقط على رب العمل وإنما هي عملية تشمل كافة أعضاء المؤسسة وبمختلف المستويات التنظيمية كي تكون القرارات المتوصل إليها أكثر فاعلية وقابلية للتنفيذ، فمشاركة المقاول لأفراد مؤسسته في صنع القرار يسهم في تبنيهم لأهدافها وبالتالي يزيد مستوى أدائهم الوظيفي، وتجدر الإشارة إلى أنه يوجد فرق بين مفهومي صنع واتخاذ القرار فلا يجب الخلط بينهما، حيث أن عملية اتخاذ القرار تمثل مرحلة من مراحل صنعه وفي مجملها هي الاختيار بين البدائل والحلول المقترحة لتنفيذ العمل أو حل مشكلة تنظيمية، وهو "الاختيار الذي يتم عن طريق أعضاء الجماعة من بين عدد المقترحات أو الحلول البديلة المتاحة لهم" (بن نوار، 2010، صفحة 77) ويمكن أن يتم من قبل فرد واحد لأنه سيعمل فقط على تحديد القرار المناسب من خلال المفاضلة بين القرارات المقترحة والبدائل؛ بينما صنع القرار فيفضل أن يكون من طرف مجموعة من الأفراد من مختلف المستويات التنظيمية حتى يتسنى لهم طرح اقتراحات متنوعة العمل المطروح، وعلى هذا الأساس فإن مفهوم صنع القرار قد عرّف كما يلي:

يعرف صنع القرار بأنه: "عملية عقلية منظمة، تتضمن تحديد المشكلة أو القضية المطلوب اتخاذ قرار بشأنها؛ كما تتضمن البحث والتدقيق في الحلول المتاحة والمقارنة والمفاضلة بين الحلول (البدائل)، ثم الوصول إلى القرار". (عبد العزيز، 2022، صفحة 178)

كما عرّف أيضا أنه: "الجهد المشترك لعناصر التنظيم في المؤسسة لعلاج المشكلات وتصميم السياسات، ورسم الخطة والبرامج، وعليه فإن صناعة القرار تنسب إلى التنظيم أو المؤسسة، والأفراد بمختلف أسلاكهم المتواجدون داخل التنظيم يؤثرون ويتأثرون به، لذا فعملية صنع القرار عبارة عن نظام متكامل العناصر يبدأ من إثارة المشكلة مروراً بجميع المعلومات، فاتخاذ القرار ثم تنفيذ القرار". (زرنوح، صفحة 130)

يرى ديفيد هولت (David Holt) أن صنع القرار هو: "عملية تحديد المشاكل وتقديم الحلول والبدائل واختيار بديلاً واحداً وتنفيذه". (بن حمود، 2012، صفحة 179)

وعليه كما تم الإشارة سابقاً فإن صنع القرار هو عملية موسّعة تتضمن طرح المشكل وتجميع المعلومات المتعلقة به وطرح العديد من البدائل والحلول التي تحمل رؤى مختلفة وبعدها اتخاذ أو اختيار القرار المناسب ومن ثم تنفيذه، لذا من الأفضل أن لا تكون عملية صنع القرار محتكرة فقط من طرف المقاول بل يجب أن يشرك الجميع فيها من خلال اعتماد أسلوب القيادة التشاركية كي يزداد عدد الحلول المقترحة وبالتالي يكون هنالك إلمام بجميع جوانب المشكلة بوجهات نظر مختلفة وعليه يسهل اختيار القرار الملائم لحل هذه المشكلة.

بالتالي يمكن تعريف صنع القرار بأنه عملية إدارية يتم فيها العمل على تحديد المشاكل التنظيمية ودراساتها والعمل على إيجاد الحلول المناسبة لها للمفاضلة بينها، وهي تتطلب إشراك جميع العاملين بمختلف المستويات من أجل الإلمام بكل جوانب المشكلة وكذا إيجاد أفضل القرارات الصائبة ولمواجهتها بسرعة.

2.3 مفاهيم مرتبطة بقيم العمل:

المفاهيم المنبثقة من قيم العمل والتي تخدم هذه الدراسة تكمن فيما يلي:

أ- الاستغراق الوظيفي:

تعرفه Sharmila.J أنه: "انغماس والتزام العاملين اتجاه المنظمة وقيمها التنظيمية واستغراق العاملين اتجاه عملهم من خلال تعاونهم مع الزملاء لتحسين الأداء في العمل لصالح المنظمة وبالتالي هو مقياس يحدد من خلاله مدى ارتباط العامل بالمنظمة". (طلحي و ملايكية، 2022، صفحة 231)

حسب أبو شنب هو: "شعور العاملين أو العاملين بالسعادة والراحة النفسية عند أدائهم لمهامهم وأعمالهم لدرجة الاستعداد لبذل جهد إضافي بدون مقابل في سبيل إنجاز تلك المهام والأعمال الموكلة إليهم". (ضو و مشري، 2021، صفحة 44)

إذا الاستغراق الوظيفي هو المعيار الذي من خلاله تتحدد درجة تمسك العامل بعمله ودرجة ولائه للمؤسسة، يعدّ تشبع العامل بقيم العمل السائدة وانغماسه في عمله وتفضيله على أوقات فراغه مؤشر على ارتفاع معدل استغراقه للعمل وكل هذا لا يمكن تحقيقه إلا إذا كانت بيئة العمل مهيأة من جميع الجوانب خاصة الاجتماعية منها لأنها هي التي تساعد على التكيف مع العمل والإبداع فيه.

في الأخير يمكن القول بأن الاستغراق الوظيفي يدل على مدى اندماج العامل في عمله وانغماسه فيه والتزامه القيم والقواعد المتفق عليها، وهو المرحلة التي تتولد فيها لديه حالة من الاستقرار والسعادة أثناء إنجازه لمهامه مع سعيه المتواصل للإبداع وإتقان العمل.

ب- الافتخار بالعمل:

الافتخار بالعمل هو: "مجموعة من المشاعر والاتجاهات الإيجابية التي يحملها الفرد نحو منظمته التي يعمل فيها، وتدفعه إلى التباهي والتفاخر أمام الآخرين بكونه عضوا فيها والتباهي بإنجازاتها ونجاحاتها المتميزة أمام الآخرين". (مرسي، 2015، صفحة 875)، كما يدل أيضا على المشاعر الإيجابية والواعية التي تنتج عن إنجازات يمكن أن ترجع إلى قدرات الفرد و جهوده الذاتية. (طلبه، 2023، صفحة 33)، نفهم من هذا المنطلق أنّ الافتخار بالعمل هو شعور إيجابي ينمو لدى العامل تجاه المؤسسة التي يعمل فيها، ينبع من الإنجازات التي ترتبط بقدراته التي تمكنه من أن يكون فاعلاً يسهم في تطوير ونجاح المؤسسة، هذا الشعور الإيجابي يعزز الروح المعنوية والالتزام بالعمل.

وعليه يمكن القول أنّ الافتخار بالعمل هو شعور الفرد بالفخر والانتماء إلى المؤسسة التي يعمل بها، ويتمثل هذا الشعور بالتفاخر بإنجازاتها ومكانتها، بالإضافة إلى الاعتراف بمجهود الشخصي الذي يبذله في سبيل تحقيق أهدافها. يمكن أن يؤدي الافتخار بالعمل إلى زيادة الرضا الوظيفي والالتزام بالعمل، وتحفيز الفرد على تقديم أفضل أداء ممكن في مجال عمله.

ت-الاندماج الوظيفي:

الاندماج الوظيفي: "هو المرحلة التي يكون فيها العامل على اتصال أو أمام واقع تنظيمي يشمل مهام وأدوار ومعارف جديدة وقيم وقواعد ونظام اجتماعي جديد يؤدي بالعامل للتكيف مع هذه البيئة الثقافية الجديدة وهذا يتطلب وعياً لتوقعات العامل وثانياً وجود قدرة وإدارة المؤسسة". (بوعلام و سبعون، 2020، صفحة 157) جاء في تعريف (Donna) أن الاندماج الوظيفي هو: "ذوبان الفرد في جماعة العمل داخل المنظمة، ويصبح بذلك عنصراً فاعلاً يؤثر ويتأثر بالمنظمة". (راشدي و تي، 2023، صفحة 437)

إذا اندماج العامل في العمل هو انصهاره وذوبانه في جماعة العمل بحيث أنه جزء لا يتجزأ منها من خلال تشبعه بكل قيم العمل والقيم الاجتماعية التي يتطبعون بها، فالعامل يتعلق بكل ما يخص العمل والمؤسسة من ثقافة تنظيمية ومن علاقات اجتماعية وتفاعلات تنظيمية سائدة بها، وبالتالي الاندماج الوظيفي يعني أن تعلق العامل بعمله طغى ويبرز بوضوح في تفاعلاته وأداءه الوظيفي، فكلما زاد اندماجه زادت رغبته في تحقيق الأهداف التنظيمية بكل شغف مع ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي، عكس غير المندمج الذي يعيش حالة اغتراب تام عن جماعة العمل وعن العمل في حد ذاته فهو لا يطمح ولا يتطلع للتميز.

بناء على ما سبق ذكره يمكن القول أن الاندماج في العمل هو حالة من الاستقرار والالتزام والتكيف يعيشها العامل أثناء العمل حيث يتولد لديه شعور بالانتماء لجماعة العمل نتيجة التداخل في القيم والمصالح وهذا ما يمكنه من أن يكون عضواً فاعلاً ويزيد من تعلقه بالعمل.

ث-الدافعية للإنجاز:

يمكن القول أن الدافعية للإنجاز تدلّ على العوامل المحيطة بالعامل سواء النابعة عن ذاته أو الخارجية الناجمة عن بيئة عمله والتي تمده بالطاقة والقوة اللازمة من أجل الاندفاع لأداء العمل بكل احترافية، وفي هذا الصدد تمّ تعريف الدافعية للإنجاز كما يأتي:

تعرف موراي (Murray) الدافعية للإنجاز بأنها: "رغبة أو ميل الفرد للتغلب على العقبات وممارسة القوى والكفاح أو المجاهدة لأداء المهام بشكل جيد وبسرعة كلما أمكن ذلك". (بن فروج و بوفاتح، 2017، صفحة 130) يرى كل من بلعربي و عمارة أن الدافعية للإنجاز هي: "القوة المحركة التي توجه سلوك الفرد نحو تحقيق التميز في العمل والوصول إلى مستويات مرتفعة من الأداء من خلال تجاوز الصعوبات والعوائق التنظيمية بنجاح". (بلعربي و عمارة، 2023، صفحة 221)

ومنه فالدافعية للإنجاز هي القوة التي تشجع وتدفع العاملين لتحديد وتوجيه أفعالهم وإظهار قدراتهم ومهاراتهم في إنجاز الأعمال الموكلة إليهم بإتقان، والمساهمة في تقليص المشاكل والتحديات التنظيمية التي تواجه المؤسسة من أجل الوصول إلى تحقيق التميز والنجاح، يوجد تفاوت في درجات الدافعية بين العاملين نظراً لكونها ترتبط بذات الفرد وعليه نجد منهم من يمتلك قدرة عالية تساعد على التميز في فترة وجيزة نظراً لسرعته

في التجاوب مع محيطه المهني وتحويل المعوقات والتحديات التي تواجهه في العمل لحافز يدفعه للاستمرار كما يوجد من قدراته لا تساعده على التفوق ويلجأ لتجنب الفشل والعمل بدل استثمار الفرص المتاحة. وبالتالي الدافعية للإنجاز هي القوة المحركة والموجهة لسلوكيات العامل نحو الارتقاء في العمل والتفوق من خلال التغلب على كافة الصعوبات والتحديات التنظيمية التي تواجهه وبذل كل جهده لتحقيق أهدافه.

VII. الدراسات السابقة:

استعراض الدراسات السابقة يُعدّ خطوة أساسية وحيوية في عملية البحث العلمي لأنها تساهم في تحديد الثغرات في المعرفة وتوجيه الباحث نحو فهم أعمق لموضوع الدراسة، علاوة على ذلك تساعد في تحديد الأدوات والمنهجية المناسبة للبحث بالإضافة إلى فهم النتائج والتقييم النقدي لها، فمن خلال عرض الدراسات السابقة يمكن للباحث توضيح كيف تتداخل أو تختلف دراسته عن الأبحاث السابقة وبالتالي تبرير الحاجة إلى إجراء دراسات حديثة، وقد تمّ تجميع الدراسات المشابهة لموضوع الدراسة نظرا لعدم تمكن الطالبة من تحصيل دراسات مطابقة لموضوع الدراسة وفيما يلي عرض لهذه الدراسات:

1. دور القطاع الخاص في تفعيل قيم العمل - دراسة ميدانية بمؤسسة صناعية خاصة-

إعداد الباحثة: زرفة بولقواس، مقال منشور بمجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، المجلد، العدد 24، سنة 2012.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل نماذج قيم العمل داخل مؤسسات القطاع الخاص تتمحور مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: كيف سيعمل القطاع الخاص على تثمين قيم العمل في مؤسساته؟ اعتمدت الدراسة على الملاحظة، الاستمارة كأدوات لجمع البيانات والمنهج الوصفي لتحليلها حيث أجريت بمؤسسة التغليف المتواجدة بمدينة فسديس بولاية باتنة، وتم اختيار العينة بطريقة عمدية حيث وزّع 97 استبيان على العمال، استرجعت منها 86 استمارة، وقد كان عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل الإحصائي هو 76. أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة تتلخص فيما يلي:

1. الامتثال لنصائح المسؤول في العمل تتم وفق تقديرات المبحوثين لتلك النصائح.
2. الحضور إلى العمل والخروج منه يتم في الموعد الرسمي، ولا علاقة لذلك بوجود المسؤول المباشر أو القائم بأعماله.
3. العمل يراعى في إنجازه الإتقان مع المحافظة على وسائل العمل.
4. قيم الانضباط مدعمة ومشجعة لهذا النوع من المؤسسات.
5. المسؤولية تجاه الانحرافات التي تحدث في ميدان العمل سلبية، لكن هذا لا يمنع من أن مؤسسات القطاع الخاص بإمكانها أن تلعب دور لا يستهان به في احياء وتثمين قيم العمل لدى العامل الجزائري.

2. دراسة أثر التمكين في تحقيق الاندماج الوظيفي للعاملين -دراسة حالة مجمع عموري - بسكرة

إعداد الباحثين: مرزوق سارة، بوعشة مبارك، مقال منشور بمجلة دراسات اقتصادية، جامعة عبد الحميد مهري- قسنطينة 2-، المجلد 4، العدد 3، سنة 2017.

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم مقترحات حول تمكين العاملين بطريقة تشمل جميع مداخل التنمية البشرية، إلى جانب تقييم مستوى تأثير أبعاد التمكين بالصورة المقترحة على اندماج العاملين بالمجمع محل الدراسة. تتمحور مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: ما مدى تأثير تمكين العاملين على مستوى اندماجهم الوظيفي؟

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للتمكين بأبعاده المقترحة على مستوى الاندماج الوظيفي للموظفين بمجمع عموري ببسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

اعتمدت الدراسة على الاستبيان لجمع البيانات، أجريت الدراسة بمجمع عموري الكائن بولاية بسكرة، وقد تم اختيار عينة بحث شملت جميع الإداريين والذين بلغ عددهم 42 عامل، وبعد توزيع الاستمارات تم استرجاع 37 استمارة صالح للدراسة.

نتائج الدراسة:	التوصيات:
1 وجود علاقة ارتباطية ايجابية معنوية بين التمكين واندماج العاملين في المجمع المبحوث، مما يؤكد على توجه المجمع نحو تطبيق المحاور التي يتضمنها التمكين.	1 توفير مصلحة مختصة بتتبع ودعم عملية اندماج العامل في وظيفته، انطلاقا من أول يوم التحاقه بها، تقدم له خدمات الاستشارة والتوجيه وتقبل مقترحاته وشكاويه.
2 وجود ثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين على مستوى اندماجهم بوظائفهم في المجمع المبحوث، أي يسمح توفير المجمع للموظفين أساليب وأدوات التمكين برفع مستوى شعورهم بالاندماج في وظائفهم.	2 تخصيص استراتيجية معدة مسبقا وواضحة المعالم تخص تمكين العاملين من جهة، وأهم المداخل التي تحقق اندماجهم بوظائفهم من جهة أخرى، مع احترام خصوصيات المرأة وذوي الإعاقة.
3 عدم وضوح الصورة لدى المسؤولين بالمجمع حول التمكين، مع تخوفهم من سلب مناصبهم لصالح المرؤوسين، وبالتالي تخوفهم من تطبيق التمكين أو التوسع في تطبيقه.	3 استثمار مداخل الأرغونوميا في تمكين الأفراد كضرورة تستدعيها الروح البشرية، والوعي المتنامي للعاملين ورغبتهم في الرفاه أثناء العمل، ويدعم شعورهم لاندماج في وظائفهم.
	4 استخدام نظم وتكنولوجيا المعلومات كبنية تحتية تخدم عملية اندماج العامل في وظيفته، كمحور أساسي في نشر مفاهيم التمكين والتوعية بأهميته وضرورته.

3. دور القائد الريادي في تمكين العاملين دراسة تطبيقية في عينة من شركات الاتصالات العراقية -شركة أسيا سيل أنموذجاً-

إعداد الباحثة: ميسون خليفة علي، مقال منشور بمجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد 24، العدد 109، سنة 2018.

هدفت هذه الدراسة إلى وصف خصائص القائد الريادي في تمكين العاملين، حيث سعت إلى اختبار علاقة ودور القيادة الريادية بأبعادها المحددة ب (الإبداعية، والمبادأة والاستباقية، الرؤية الاستراتيجية، استثمار الفرص والمخاطرة) في تمكين العاملين بأبعاده المتمثلة في (المشاركة بالمعلومات، والحرية والاستقلالية وامتلاك المعرفة).

تتمحور مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: ما هو الدور الذي يلعبه القائد الريادي في تمكين العاملين؟ تمثلت الفرضيات الرئيسية للدراسة فيما يلي:

4 توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الريادية وتمكين العاملين.

5 يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين القيادة الريادية وتمكين العاملين.

اعتمدت الدراسة على الاستبيان لجمع البيانات والمنهج الوصفي لتحليلها، تم اختيار شركة أسيا سيل كمجتمع للبحث، وقد تم توزيع (50) بشكل عشوائي على أقسام الشركة المختلفة واسترجعت منها (40) استمارة صالحة للتحليل الإحصائي.

نتائج الدراسة	التوصيات
1 سعي منظمات الأعمال إلى الريادة وبناء قيادات ريادية، ليس فقط أن تهتم بالمخاطرة وخوض تجارب جديدة، وإنما يتعدى ذلك محاولة الحصول على مكاسب جديدة من أجل نجاح الشركة وتحقيق أهدافها في الاستمرار والمنافسة.	1 جعل الريادة كخيار استراتيجي لمنظمات الأعمال لاسيما شركات الاتصالات في ظل البيئة الديناميكية والتهديدات المحتملة والتنافس الشديد والتطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وحاجة الشركات إلى التغيير وتقديم خدمات وسلع تنافس فيها المنظمات الأخرى وتميزها عن غيرها بما تقدمه من خدمات.
2 المفهوم المعاصر للريادة مفهوم معقد ومتعدد الأبعاد لأنه نشأ اعتماداً على أساليب ونظريات مستعارة من علوم أخرى ولكن الجوانب الأساسية في أي عريف لها نجد فيه ثلاث جوانب أساسية الصفة، التأثير، الجمع بين الصفة والتأثير. هذا الجمع ما بين الصفة والتأثير كان سبباً للتفكير بالقيادة كمفهوم يعتمد هو الآخر على الصفة والتأثير إلى حد ما ومن هنا كانت القيادة الريادية.	2 زيادة وعي العاملين بأهمية دور الفريق في العمل والشعور بالانتماء مما يزيد من التزامهم تجاه المهام المناطة إلى الفريق من خلال تنظيم دورات وبرامج تدريبية، وزيادة التبصير بثقافة الفريق وتعميم طقوس الشركة ومعاييرها مما يزيد من استعداد الأشخاص العاملين للعب دور في الفريق.
3 أظهرت النتائج أن للقيادة الريادية دور واضحاً ومؤثراً في تمكين العاملين ضمن تشكيلات شركة أسيا سيل. وهذا الدور يظهر من خلال شكل العلاقة الواضحة والكبيرة التي تربط القيادة الريادية ومتغيراتها.	3 إعادة النظر بنظم تقديم الحوافز المادية والمكافآت بشكل يوازي الجهود المبذولة في العمل مما يؤدي إلى تحفيز العاملين بشكل أكبر والمثابرة بالعمل ويشعر العاملين بروح الملكية والعدالة.

4	أظهرت النتائج التحليلية عن وجود أثر فعال للقيادة الريادية في تمكين العاملين في شركة الاتصالات آسيا سيل مما مكنها من تحقيق أهدافها المحددة.
4	تعزيز نظم الاتصالات التي تتيح تبادل البيانات والمعلومات بين الأقسام جميعا بالاستفادة من التكنولوجيا الحديثة، مما يسهم في ارتفاع مستوى المشاركة بالمعلومات إلى مستوى الطموح.
5	تشير النتائج إلى الدور الحيوي الذي تلعبه القيادة في تشكيلات شركة الاتصالات، حيث جميع القادة الإداريين هم من فئة الشباب الذين لديهم استعداد لممارسة العمل القيادي واندفاعهم الدائم في عملية إدارة وتمكين العاملين التي يتعاملون بها.

4. EFFECT OF EMPLOYEE EMPOWERMENT ON THE PERFORMANCE OF SELECTED MANUFACTURING ORGANISATIONS IN ENUGU STATE, NIGERIA.

Researcher Preparation: Agu, Okoro Agu & Okocha, Ebere Rejoice. International Journal of

Advanced Research in Management and Social Sciences, Vol.8/ No. 9/Sep 2019

الغرض هذه الدراسة إلى التركيز على تأثير تمكين العاملين على الأداء الوظيفي للمؤسسات الصناعية محل الدراسة في ولاية إينوغو. تتمثل إشكالية الدراسة في التساؤلات التالية:

• ما هي طبيعة العلاقة بين التمكين المناسب للعاملين وأدائهم الوظيفي ؟

• إلى أي مدى تؤثر مشاركة العاملين في صنع القرار على التزامهم الوظيفي؟

شملت الدراسة مجتمع بحث يبلغ عدده 2835 مفردة، تم اختيار عينة منه بلغت 351 باستخدام صيغة "Taro Yamane's" بنسبة خطأ 5% ومستوى ثقة 95%، تم استخدام الاستبيانات والمقابلات كأدوات لجمع البيانات، تم توزيع 351 استبيان، استرجع 320 استبيان ولم يسترجع 31 نسخة.

نتائج الدراسة	التوصيات
1 تمكين العاملين يساعد في تحقيق ثقافة تنظيمية موحدة وخلق بيئة عمل ملائمة، وذلك بزيادة فعالية المؤسسة من خلال تطوير ونشر تأثير مؤهل في للموارد البشرية	1 يجب على المؤسسات إرسال العمال للتدريب من أجل تطوير مهاراتهم لتحسين جودة الإنتاج.
2 التمكين يدل على تعزيز مشاركة العاملين في العمليات التنظيمية وصنع القرار .	2 يجب على المؤسسات الإنتاجية دفع الأجور في الموعد المحدد لتحفيز العاملين على بذل قصارى جهدهم في تنفيذ مهامهم الوظيفية.
3 تحتاج جميع الرؤى والاستراتيجيات في المؤسسات إلى عاملين قادرين ومتمكنين.	3 يجب على المؤسسات أن تجعل العاملين دائما جزء من فريق صنع القرار، لأن هذا سيجعلهم يشعرون بالانتماء، حيث يتذكرون أنهم جزء من الفريق الذي اتخذ القرار، ويصبحون أكثر التزامًا بوظائفهم.
4 نادرا ما يستخدم التمكين في المؤسسات فهو أقل شيوعا من الجهود الإدارية الأخرى.	

ثانيا. أوجه الشبه والاختلاف ومجالات الاستفادة من الدراسات السابقة:

فيما يلي سيتم التطرق إلى أوجه الشبه والاختلاف من الأفكار والنتائج المدرجة في الدراسات السابقة لتعزيز الفهم الأكاديمي:

يتعين على الباحث تحليل ومناقشة المعطيات التي جاءت بها الدراسات لمعرفة التباين والتشابه الموجود بينها لأن ذلك يساعده على فهم تدارك الثغرات البحثية في الدراسة التي يقوم بها انطلاقاً من تسليط الضوء على الاتجاهات المعرفية المتشابهة والفروقات التي تمنحه فرصة لبناء رؤى ومقترحات علمية جديدة.

من خلال ما توجزه الدراسات السابقة نجد أنها كلها اختارت القطاع المقاولاتي ميداناً تطبيقياً لها وبهذا تكون تطابقت مع ميدان الدراسة الحالية، كما نجد تطابق من الناحية المنهجية فقد استخدمت كل الدراسات الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعطيات من مجتمع البحث ما عدا دراسة Agu, Okoro Agu & Okocha التي اعتمدت على كل من الاستبيان والمقابلة وبهذا تكون هي الدراسة الوحيدة المتطابقة مع الدراسة الحالية في تنوع أدوات جمع البيانات، مع الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية لمعالجة البيانات بطريقة دقيقة، وأما من ناحية التحليل نجد إجماع الدراسات على تبني المنهج الوصفي التحليلي في دراسة المواضيع. لكن توجد جملة من الاختلافات بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية نوجزها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (01): أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

المعيار	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
المتغيرات	زرقه بولقواس 2012	التمكين المقاولاتي للعاملين - قيم العمل
	مرزوق سارة	
	ميسون خليفة علي 2018	
	Agu, Okoro Agu 2019 & Okocha	
الأبعاد	زرقه بولقواس 2012	أبعاد التمكين المقاولاتي: تعزيز حرية العاملين، توفير فرص للتطور والإبداع والمخاطرة، فرق العمل، المشاركة في صنع القرارات.
	مرزوق سارة	
	ميسون خليفة علي 2018	
	Agu, Okoro Agu 2019 & Okocha	

مجالات الدراسة	زرقة بولقواس 2012	المجال البشري: عينة غرضية تتكون من العاملين. المجال المكاني: مؤسسة التغليف المتواجدة بمدينة فسديس بولاية باتنة	المجال البشري: اختبار عينة عشوائية من العاملين بمؤسسات الدراسة إلى جانب المقاولين المجال المكاني: مقاولات إنتاجية جزائرية: BIBO Biscuiterie SARL FBVM GUEDILA
	مرزوق سارة	المجال البشري: جميع العاملين الإداريين المجال المكاني: مجمع عموري ولاية بسكرة	
	ميسون خليفة علي 2018	المجال البشري: عينة من العاملين بمختلف مستويات الشركة المجال المكاني: شركة آسيا سيل بالعراق	
	Agu, Okoro Agu 2019 & Okocha	المجال البشري: عينة من العاملين بالمؤسسات الصناعية المجال المكاني: مؤسسات صناعية بولاية إينو جو بنيجيريا	
الأهداف	زرقة بولقواس 2012	الوقوف على أهم مواصفات عمال مؤسسات القطاع الخاص، تحليل نماذج محددة من قيم العمل داخل هذه المؤسسات	التعرف على مدى مساهمة التمكين المقاولاتي للعاملين في ترسيخ قيم العمل بالمؤسسات المقاولاتية الإنتاجية.
	مرزوق سارة	البحث عن مدى تأثير تمكين الموظفين على مستوى اندماجهم في الوظيفة.	
	ميسون خليفة علي 2018	بيان دور تمكين العاملين في حل المشكلات التي تواجه الشركة عينة البحث، تسليط الضوء على دور القائد الريادي في تمكين العاملين، التعرف على مستوى تمكين العاملين في الشركة عينة البحث.	
	Agu, Okoro Agu 2019 & Okocha	تحديد تأثير التدريب على الإنتاجية في المؤسسات الصناعية، تحديد العلاقة بين تعويض العاملين بشكل صحيح وأدائهم الوظيفي، تحديد مدى تأثير مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات على التزامهم	

المصدر: اعداد الطالبة

1. مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة:

أهم مجالات الاستفادة تتلخص في النقاط التالية:

- 1 الدراسات السابقة ساعدت الباحثة في العثور على الأدبيات والمادة العلمية التي تخدم موضوع الدراسة.
- 2 أسهمت في فهم بعض أبعاد ومتغيرات الدراسة، كما أفادت في فهم بعض التصورات حول مشكلة الدراسة.
- 3 ساعدت في بناء الجانب النظري للدراسة.
- 4 الاعتماد على النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسات كأداة أساسية لتحليل ومناقشة نتائج الدراسة الحالية.

VIII. النظريات السوسيولوجية المفسرة لمتغيرات الدراسة:

تعد النظريات السوسيولوجية أداة ضرورية لفهم حيثيات الموضوع واسقاطه على ميدان الدراسة، وفي هذا السياق سيستعرض أبرز النظريات السوسيولوجية التي تسهم في فهم وتفسير هذا الموضوع، مع توضيح العلاقة مع متغيراته على الصعيد السوسيولوجي:

1. نظرية الإدارة بالأهداف (بيتر دراكر 1954):

نظرية الإدارة بالأهداف تعتبر من أهم الأساليب في الإدارة الحديثة، لأنها تركز على فكرة تحقيق الأهداف كوسيلة لتحفيز الأداء الوظيفي بالمؤسسة، وهي تمثل نموذج إداري تقوم فلسفته على تحديد الأهداف التنظيمية بشكل واضح ومحدد لكل فرد بالمؤسسة بغرض تحفيز الأداء وتوجيه الجهود نحو تحقيق هذه الأهداف، لهذا السبب أصبح هذا الأسلوب يعتمد كأداة لتحسين الإدارة والتخطيط الاستراتيجي.

يرى **Druker** أن الإدارة بالأهداف "توع من الإدارة التي تتخذ من الأهداف منهجا لها في العمل الإداري؛ وأنها عادة تقوم على أساس إنجاز الأهداف والالتزام بالعمل، وهي العملية التي يتكامل فيه الأفراد داخل التنظيم فيما بينهم فيوجهون أنفسهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة وأغراضها". (الرشيدي، 2014، صفحة 13)، تنطوي وجهة نظر **Druker** على كون أن الإدارة بالأهداف هي نهج إداري يركز على تحديد الأهداف كمنهج أساسي في العمل فهي العامل الذي يتم وفقا له توجيه الجهود واتخاذ القرارات، كما أنها تسعى لخلق التكامل والانسجام بين العاملين بالمؤسسة من خلال تقوية العلاقات القائمة بينهم لأن بلوغ الأهداف يتطلب وجود انسجام وتوافق بينهم مما يسهل عملية تبادل المعارف والمعلومات.

أما (أودبورن. ج. Odiorne. G) فقد عرفها على أنها "الطريقة التي من خلالها يقوم المسؤول والمرووسين معا بتحديد أهداف التنظيم وتحديد مجالات النتائج المتوقعة واستخدام هذه النتائج كدلائل للعمل الإداري وفي تقييم إنجازات المرووسين" (بلخيري و شناف، المرجع في التنظيم الحديث للمؤسسة، 2019، صفحة 72)، هذا التعريف يسلط الضوء على عنصر مهم والمتمثل في أن النتائج المتوصل إليها من جراء بلوغ الأهداف تستخدم كمعيار لقياس الأداء التنظيمي وتوجيهه مستقبلا.

تقوم فلسفة النظرية في التركيز على الأهداف الواضحة والقابلة للقياس المتفق عليها من طرف المسؤول والعاملين وهي تتضمن المبادئ التالية:

- تفويض السلطة لتعزيز التفاعل والمرونة المؤسسة، فمن خلال تمكين العاملين وإشراكهم في صنع القرارات والتخلي عن المركزية يمكن تحسين الأداء التنظيمي وتحقيق أهداف المؤسسة كما هو متوقع.
- تحديد الأهداف بوضوح في جميع المستويات التنظيمية إذ يجب أن تكون ملموسة قابلة التحقيق، وهنا يتم تطبيق الممارسات الإدارية الحديثة التي تخول للعاملين الحق بالمشاركة في عملية تحديد الأهداف وهذا الوضع يزيد من شعور العامل بحيث يشعر الأفراد بالانتماء للمؤسسة والأهداف التي يشاركون في تحديدها.
- قياس مدى التقدم في تنفيذ وتحقيق الأهداف وتقييم الأداء التنظيمي بناء على ذلك.
- عملية تحديد الأهداف يجب أن تمتاز بالمرونة لتكون المؤسسة قادرة على النجاح في تعديلها في الأزمات والتغيرات التي تشهدها على الصعيد الداخلي والخارجي والتكيف معها.

هذه النظرية تشكل أداة فعالة لتحقيق نجاح واستمرار المؤسسة، إلا أنها تحتاج إلى تفاعل كبير ودعم من الإدارة العليا والتنفيذية لضمان نجاح تطبيقها خاصة وأنها تقوم على مبدأ الإدارة بالمشاركة "حيث تقوم الإدارة

على منطق استشارة وإشراك المرؤوسين ليس فقط في وضع الأهداف وإنما أيضا في اتخاذ القرارات الإدارية التي تخص أقسامهم." (العلاق، 2008، صفحة 94)

بما أن الإدارة بالأهداف تشكل نتائج تسعى المؤسسة لتحقيقها فإنه يتوجب عليها إتباع جملة من الخطوات لضمان تطبيقها بالشكل المطلوب والتي تتلخص فيما يلي:

- تزويد المدير المرؤوسين بإطار عام عن الأهداف المطلوب تحقيقها.
 - اقتراح جملة من الأهداف من طرف المرؤوسين.
 - مناقشة الأهداف بين القائد والمرؤوسين وتحديد الصياغة النهائية لها.
 - وضع خطة تنفيذ الأهداف والعمل على تطبيقها من طرف المرؤوسين.
 - متابعة ومراقبة تنفيذ الخطة من طرف المدير وتصحيح مسار التنفيذ." (حديدان، 2021، صفحة 118)
- يمكن فهم هذه النظرية من الناحية الاجتماعية والسوسيولوجية عبر عدة جوانب فهي تركز على تفعيل العلاقات الاجتماعية من خلال تشجيع التفاعل بين مختلف المستويات التنظيمية بدل من التركيز فقط على نوعية القرارات والأوامر من أجل تحديد الأهداف بدقة وبهذا تكون ركزت على الديناميكيات الاجتماعية داخل فرق العمل تساعد على تحديد الأهداف بدقة.

تطبيق نظرية الإدارة بالأهداف يواجه جملة من المعوقات تتمثل فيما يلي:

1. "صعوبة تعلم المديرين لكيفية لتطبيقها، حيث أثبتت التطبيقات العملية أن من أهم الصعوبات التي تواجه المدراء في تطبيق نظام الإدارة بالأهداف هي تحديد الأهداف اللازمة لكل منصب إداري، وتحديد مقاييس لقياس النتائج المطلوب تحقيقها، وصعوبة جعل هذه الأهداف والنتائج قابلة للقياس.
 2. تنظر بعض الإدارات العليا إلى أن العلاقات التي يوجدها هذا النظام بين الرئيس والمرؤوسين يفقدها بعض سلطتها، وتنقص من رقابتها، وتستغرق جزءا كبيرا من وقتهم، فضلا عن ذلك يرى بعض المديرين أن مرؤوسيهم يفتقرون إلى المهارات اللازمة للمساهمة في وضع الأهداف.
 3. يتطلب مرونة تنظيمية ومعارضة قليلة للتغيير، لأن هناك بعض التنظيمات الإدارية تميل إلى المحافظة الشديدة على ما وضعته من هياكل تنظيمية، وما تعودت عليه من أساليب وإجراءات.
 4. صعوبة التكيف مع النظام، والافتقار إلى الموارد البشرية والمادية والمالية التي تساعد على تحقيق ذلك.
 5. المبالغة في تحديد الهدف والتركيز على النتائج، حيث يؤدي إلى إهمال الوسائل المؤدية إلى ذلك وعدم القدرة على توظيفها برشادة بما يتطلبها النظام." (الرشيدي، 2014، الصفحات 25-26)
- من خلال كل ما تمّ التطرق إليه حول نظرية الإدارة بالأهداف يمكن استنتاج العلاقة القائمة بينها وبين التمكين المقاولاتي في الجدول الموالي:

الجدول رقم (02): العلاقة بين التمكين المقاولاتي و نظرية الإدارة بالأهداف:

نظرية الإدارة بالأهداف	التمكين المقاولاتي	
- تشجع على تحديد أهداف واضحة قابلة للتنفيذ من طرف العاملين، مما يعزز قدراتهم على فهمهم توقعات المؤسسة والمساهمة في أهدافها التنظيمية.	- يمنح العاملين حق المشاركة في عملية تحديد الأهداف وتطويرها، مما يزيد من رغبتهم في تحقيقها وتحقيق التميز المؤسسي.	تحديد الأهداف
- تعزز التفويض بحيث يتمتع للعاملين المتمكنين من الحرية في صنع القرارات التي تساهم في تحقيق هذه الأهداف.	- يتمكن العاملون يتم منحهم مستويات أعلى من السلطة المسؤولية والثقة لاتخاذ القرارات بشكل مستقل عن الإدارة العليا.	المسؤولية والتفويض:
- تدعم عمليات تقييم الأداء بناء على الأهداف المحددة.	- دعم عمليات تقييم الأداء الوظيفي للعاملين بناء على الأهداف التنظيمية المحددة. - يساهم في تعزيز الشعور بالمسؤولية والالتزام، مما يحفز العاملين على التدريب المستمر لتطوير مهاراتهم بغية تحقيق الأهداف التنظيمية المستقبلية.	تقييم وتطوير الأداء:
- تشجع المقاول على توفير التوجيه والدعم للعاملين بشكل يساعد على تحقيق الأهداف بطريقة أكثر فعالية.	- التمكين يقتضي ضرورة توفير التوجيه والدعم اللازمين لتطوير مهارات وتحسين أداء العاملين.	التوجيه والدعم:

المصدر: اعداد الطالبة

2. نظرية المنظمة المتعلمة:

تمّ الاهتمام بفكرة المنظمة المتعلمة في بداية التسعينات على من قبل الباحثين Argyris & Shon ومن ثمّ قام الباحث Peter Senge بالتوسع في تحليل المفهوم سنة 1990 بعد صدور كتابه **The Fifth Discipline** ليصبح النموذج الذي طرحه Senge هو الإطار المناسب لتطوير المؤسسات واعتماده من طرف العديد من العلماء والمفكرين خاصة بعد التطورات العلمية والتكنولوجية وما صاحبها من تغيرات اجتماعية واقتصادية ولقد كان لهذا المفهوم تأثير كبير ساهم في تغيير بيئة العمل.

تعتبر نظرية المنظمة المتعلمة أحد أهم المداخل النظرية الإدارية الحديثة التي تساعد على تطوير المؤسسات وضمان بقائها واستمرارها، لأن هذه النظرية تشجع على التعلم المستمر من خلال الاستفادة من خبراتها وتجاربها السابقة، وقد عرّف Senge المنظمة المتعلمة أنها "تلك المنظمة التي تركز على رفع مستوى قدرات الأفراد باستمرار للوصول إلى النتائج المرغوبة وتبنى أنماط جديدة في التفكير وتشجيع حرية التعبير والطموح وتركز على التعلم الجماعي بين أفراد التنظيم" (محمود، 2008، صفحة 7) وأيضاً هي تلك التي تتغير بشكل مستمر وتتقدم وتتطور بشكل دائم وذلك بالتعلم من تجاربها وخبراتها التي تتكون من خبرات أعضائها" (السيد، 2016، صفحة 37)

وأما Johnston & Hawke فقد ركّزا على جانب آخر وهو الثقافة التنظيمية، حيث قاما بتعريف المنظمة المتعلمة بأنها تلك الثقافة التنظيمية التي تتضمن مجموعة من القيم والاتجاهات والتطبيقات التي تشجع على تعلم المنظمة وأعضائها" (عبد الرزاق و عبد العليم، 2013، صفحة 123)

في حين عرفها Garvin بأنها تلك المنظمة التي تمتلك مهارات في بناء واكتساب ونشر المعارف بين العاملين، وتمتلك القدرة والقابلية لنشر معلوماتها ومعارفها وخبراتها للعاملين دون خسارتها بمجرد فقدانها لأي عامل من العاملين لديها (محمود، 2008، صفحة 7)

أما Moilanen فيرى بأنها تلك التي تركز بالدرجة الأولى على التعلم لأنه جزء أساسي من هياكلها وثقافتها كما أنه يساهم في تحديد القيم وتحقيق الأهداف التنظيمية وأهداف الفاعلين بها مع تحسين قدراتهم على التطور، كما أن التعلم يساعد على تقييم الأنشطة والأداء التنظيمي مما يساهم في تحسين كفاءتها. (Moilanen, 2005, p. 71)

وعليه فإن هذه المنظمة المتعلمة تركز على التعلم التنظيمي الذي هو أحد أهم العناصر لبنائها حيث أن عملية التعلم لا تقتصر على فرد معين بل هي تضم جميع العاملين بالمؤسسة وهذا يتحقق من خلال توفير فرص متساوية للجميع للتعلم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتشجيعهم على تبادل الأفكار والخبرات وتعزيز العمل الجماعي. وبتطبيق هذه الفكرة على المؤسسات المقاولاتية نجد أن المقاول يلعب دور القائد والمعلم في نفس الوقت فهو يوفر تغذية راجعة للعاملين لتعزيز قدراتهم ورفع مستويات، لأن عملية التعلم وفقا لما جاءت به نظرية المنظمة المتعلمة تركز بالدرجة الأولى على تعليم العاملين وتطوير مهاراتهم من أجل الوصول إلى مراحل الإبداع والابتكار وهو المطلوب لنجاح المؤسسات المقاولاتية، وحتى تنجح في تبني وتطبيق مبادئ المنظمة المتعلمة ينبغي أن تكون لديها القابلية للتطور وأن تمتلك القدرة على التكيف مع المواقف والتغير، كما يجب أن يكون باستطاعة الفاعلين بها مواجهة مختلف الأزمات والمشاكل التنظيمية التي تطرأ بها وهذا يتم من خلال التبادل في الخبرات والأفكار إلى جانب التمكين من أجل بلوغ أهدافها وتحقيق التميز المؤسسي.

ويرجع الاهتمام بالمنظمة المتعلمة كونها تساهم في تكوين وخلق ثقافة تعلم تتلاءم والمعارف والرؤى المستقبلية للمؤسسة وهذا يتحقق من خلال إحداث تغيير جذري على المستوى التنظيمي والفردى انطلاقا من التخلي عن الهياكل والأساليب والافتراضات الإدارية التقليدية، إضافة إلى كون عملية التعلم تساهم في اكتشاف الأخطاء وحل المشاكل التي تواجه المؤسسة بشكل تلقائي كما تساعد على بلوغ السرعة في الاستجابة للمواقف وعليه صنع القرارات التنظيمية المرنة التي تتناسب معها. (الفاعوري، 2008)

"تأتي أهمية نموذج المنظمة المتعلمة من أهمية التعلم المرتبط بالعمل، حيث لا يمكن للتعلم التنظيمي أن يتطور إلا إذا استعد الأفراد في المؤسسة للمناقشة والحوار وعرض وجهات نظرهم وهذا لا يتحقق من دون جملة عوامل تساعد على اندماج الأفراد والكفاءات فيما بينهم والتي يتدخل في إعدادها البناء التنظيمي وثقافة ونظم المؤسسة وإجراءاتها بما يساهم بشكل متداخل في خلق مناخ تعليمي داعم." (قريقة و فضيل، 2021، صفحة 884) ويضيف Karash أن أهميتها تكمن فيما يلي (عبد الرزاق و عبد العليم، 2013، صفحة 124) (المحاسنة، 2013، صفحة 13): زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة وتحسين قدراتها في إدارة التغيير والتخطيط لفهم المشاكل والمخاطر التنظيمية بشكل أعمق، إضافة إلى شحذ همم العاملين للالتزام والتفاعل أكثر في العمل، كما أنها تغذي التفكير الإبداعي المستقل.

ومن أجل الوصول وتحقيق المنظمة المتعلمة ينبغي أولاً أن تكون القيادة الإدارية متدركة ومقتنعة بالمفاهيم والقيم التي تقوم عليها المنظمات المتعلمة، وقد حدد الباحثين عدة خطوات يلزم الامتثال إليها لضمان تحقيقها وهي: (عبد الرزاق و عبد العليم، 2013، صفحة 126)

- 1 رعاية التغيير والاستعداد له، وقبول المخاطرة والتسامح مع الأخطاء.
- 2 وجود التعلم اللانهائي، والإيمان بقدرة العاملين على الإبداع.
- 3 تشجيع ورعاية التعلم الجماعي، وبناء العلاقات والتحفيز على الاتصال مع الآخرين.
- 4 البحث عن الممارسات الناجحة بين مختلف المستويات التنظيمية وتقديم الدعم والتقدير والمكافآت.

الجدول رقم(03):العلاقة التكاملية بين التمكين المقاولاتي و نظرية المنظمة المتعلمة:

نظرية المنظمة المتعلمة	التمكين المقاولاتي للعاملين	
تشجع العاملين على التفكير الإبداعي وطرح أفكار جديدة لتحقيق الابتكار	التمكين يفيد في تشجيع وتحفيز العاملين على تقديم أفكار جديدة إبداعية وتطبيقها لتعزيز قدرة الابتكار	تعزيز الابتكار والإبداع
إشراك العاملين في صنع القرارات يعزز من مستويات الانتماء لديهم تجاه العمل والمؤسسة.	يرفع مستويات الثقة التنظيمية لدى العاملين من خلا اشراكهم في صنع القرارات وهو ما يزيد من الشعور بالمسؤولية والالتزام تجاه المؤسسة.	زيادة الالتزام والانتماء
تحسين مستويات الأداء من خلال التعلم المستمر والاستفادة من الخبرات السابقة لتعزيز القدرة على التكيف مع مختلف التغيرات التنظيمية	تحسين قدرات العاملين ورفع درجات الاستجابة والتكيف مع التغيرات بشكل سريع.	تحسين الأداء والتكيف مع التغيرات
تشجع على التعلم الجماعي وتبادل المعارف بين العاملين	يشجع العمل الجماعي والتفاعل الفعال بين فرق العمل.	تعزيز التفاعل والاتصال

المصدر: اعداد الطالبة

3. نظرية الإدارة بالقيم (Values-based management)

الإدارة بالقيم هي "فلسفة ومنهج إداري يتخذ القيم كأسلوب للإدارة من خلال إدارة قيم الأفراد بالمؤسسة بضمان التوافق بينهما وبين القيم التنظيمية، وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق النتائج والأهداف كون النتائج (سلعة، خدمة، أرباح) تنتج عن عمليات وأنشطة تتجز من طرف الأفراد". (مصطفي و أرحاب، 2016، صفحة 321)

الإدارة بالقيم من خلال تعريف بلانكارد و أوكونور هي "تلك القوة الجاذبة والمؤثرة في جميع الناس، فهي بمثابة المغناطيس الذي يجذبهم، فالقيم هي تلك المنظومة التي تملك تأثيراً على المجموعات من الناس، كتلك الشرائح التي يتم انتظامها بتأثر المغناطيس فيه" (الغامدي، 2020، صفحة 20)

لِلإدارة بالقيم أهمية كبيرة فهي تعتبر عامل رئيسي في نجاح المؤسسات وفقاً لما أدلى به رواد هذه النظرية وقد تم تحديد أهميتها في النقاط التالية:

- 1 "تسعى الإدارة بالقيم إلى تحقيق التجانس الفكري والسلوكي بين العاملين
 - 2 ترسيخ مفهوم الشراكة في الأعمال على كافة المستويات.
 - 3 تهذيب أساليب المنافسة بين المنظمات بحيث تصبح شريفة قائمة على القيم.
 - 4 تعزيز علاقات التفاهم والتعاون بين العاملين، وبناء جسور من الثقة والاحترام فيما بينهم.
 - 5 المساهمة في تحقيق العدالة وتوزيع الثروات والدخل بين المنظمات وأفرد المجتمع، وذلك بمحاربة القيم السلبية كالجشع والاحتكار
 - 6 تساعد الإدارة بالقيم على تحمل المخاطر، وتجعل الفرد يتصف بالصراحة والصدق.
 - 7 تهتم نظرية الإدارة بالقيم، بتنمية القيادات الإدارية في المؤسسة؛ لتمكينها من استثمار مواردها المختلفة".
(الغامدي، 2020، صفحة 25)
- تقوم الإدارة بالقيم على مجموعة مبادئ التي تعتبر سببا في نجاح الكثير من المؤسسات والتي تتلخص في النقاط التالية وفق ما أقره كل من بلانكارد و أوكونور: "الشفافية وإزالة الغموض، تحديد الأولويات والشراكة، الرئيس في المنظمة هي القيم، التوجه يكون عبر القيم، الاتصال الفعال، التوافق مع متطلبات التغيير وتعديل النماذج السلوكية والمواقف، التعامل الأخلاقي: المساواة بين الجميع والنزاهة في التعامل مع مراعات احتياجات الجميع" (البيومي، 2020، صفحة 131)

الجدول رقم (04): العلاقة التكاملية بين التمكين المقاولاتي و نظرية الإدارة بالقيم:

نظرية الإدارة بالقيم	التمكين المقاولاتي للعاملين – قيم العمل	
الإدارة بالقيم تقتضي وجود ثقة متبادلة بين المقاول والعاملين، إذ يجب أن يثق العاملين بأن الإدارة تلتزم بالقيم المعلنة	التمكين يتم بناء على وجود الثقة بين المقاول والعاملين من أجل إشراكهم في صنع القرارات	الثقة التنظيمية
تشجع العاملين على تحمل المسؤولية الصادرة عن قراراتهم	منح العاملين المسؤولية لاتخاذ القرارات وتنفيذها	تحمل المسؤولية
تشجع العاملين للمشاركة في صنع القرارات وتحديد قيم العمل	منح العاملين الحق للمشاركة في صنع القرارات	المشاركة في صنع القرار
التشجيع على التعلم المستمر وتطوير القدرات والمهارات لضمان القدرة على الامتثال لقيم العمل.	التشجيع على التعلم المستمر وتطوير القدرات والمهارات	تطوير القدرات

المصدر: اعداد الطالبة

رَكَزَ هذا الفصل على معالجة أهم الخطوات البحثية المساعدة على تحديد المعالم الأساسية للدراسة النظرية والميدانية. بداية من تحديد نطاق مشكلة الدراسة والتساؤلات التي تحاول تفسير العلاقة القائمة بين متغيرات الدراسة -**التمكين المقاولاتي للعاملين وقيم العمل**، وتقديم المبررات العلمية الدافعة لدراسة الموضوع إلى جانب الأهمية العلمية التي يحظى بها. بالإضافة إلى تحديد مفهوم هذه متغيرات الدراسة والأبعاد المنبثقة منها والتطرق إلى الدراسات السابقة إلى جانب النظريات السوسيولوجية المفسرة له.

الفصل الثاني: التمكين المقاولاتي مقارنة معرفية

1. أهمية التمكين المقاولاتي للعاملين
2. مقومات التمكين المقاولاتي للعاملين
3. افتراضات ومسلمات التمكين المقاولاتي للعاملين
4. مراحل التمكين المقاولاتي للعاملين
5. أساليب التمكين المقاولاتي للعاملين
6. أثر التمكين المقاولاتي على العاملين والمؤسسة
7. دور القائد المقاولاتي في تمكين العاملين

يعتبر التمكين المقاولاتي للعاملين ضرورة استراتيجية للمؤسسات المقاولاتية لتحقيق التميز والابتكار. فهو ليس مجرد منح العاملين صلاحيات أوسع في اتخاذ القرارات وتنفيذ المهام، بل هو عملية شاملة تهدف إلى إطلاق الطاقات الكامنة لديهم، وتحويلهم إلى شركاء فاعلين في تحقيق أهداف المؤسسة.

هذا الفصل سلط الضوء على الأهمية المحورية للتمكين المقاولاتي للعاملين في تحسين الأداء الوظيفي وتعزيز الابتكار، وبناء ثقافة تنظيمية إيجابية. ثم ننقل إلى استعراض المقومات الأساسية للتمكين المقاولاتي؛ إلى جانب التطرق الافتراضات والمسلمات التي يقوم عليها التمكين المقاولاتي، والتي تؤكد على قدرة العاملين على تحمل المسؤولية والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة. ومن ثم استعراض المراحل التي يمر بها التمكين المقاولاتي للعاملين ودور القائد المقاولاتي في تمكين العاملين، وكيف يمكنه أن يلعب أساساً في خلق بيئة عمل محفزة، وتشجيع المبادرة والابتكار.

1. أهمية التمكين المقاولاتي للعاملين:

نجاح المؤسسات المقاولاتية مرهون بشكل كبير بقدرة المقاول على تمكين العاملين، لأن هذه الاستراتيجية هي الحل الأنسب للمشاكل التي تواجهها سواء على المستوى الداخلي للمؤسسة أو الخارجي في ضوء المنافسات التي تشهدها والتي تسعى إلى فرض وجودها من خلال تحسين أدائها وهذا لا يتحقق إلا بتوجيه الاهتمام نحو تطوير وترقية المورد البشري بفتح المجال له لإظهار قدرته على الابتكار والإبداع، وهذه الخطوة تتم من خلال تحقيق التوازن بين تطلعات المقاول والإمكانيات والموارد المتاحة بالمؤسسة مع قدرات العاملين لضمان نجاح هذه الاستراتيجية، وهذا ما يترتب عنه تشكل بيئة عمل محفزة تتجلى إيجابياتها في تحسين مستوى الأداء الوظيفي بالمؤسسة المقاولاتية ومنه بلوغ أهدافها، تتلخص أهمية التمكين في ما يلي:

- 1 "تكم أهمية التمكين في رفع مستويات الانتاجية وانخفاض نسبة الغياب ودوران العمل؛
- 2 يساعد على تقليل عدد المستويات الإدارية في المؤسسة، والتي تؤدي إلى زيادة فعالية الاتصالات واختصار الوقت واتخاذ القرارات؛
- 3 يوفر تمكين العاملين بيئة عمل مناسبة لتنفيذ استراتيجيات الإدارة الحديثة مثل إدارة الجودة الشاملة...؛
- 4 التمكين يبني الالتزام ويطور الشعور بالانتماء للمؤسسة، كما يرفع من ثقة العاملين بقدراتهم في المساهمة في تحديد أهداف المؤسسة وبالتالي الالتزام بتجسيدها". (عیشور و دريدش، 2021، صفحة 249)

وقد حدد كل من (البغدادي و الحدراوي، 2013، الصفحات 150-151) أهمية التمكين في بعدين أساسيين يمكن إيجازهما كما يأتي:

البعد الأول والذي يركز على دوافع التمكين وتتجسد أهميته فيما يأتي:

- 1 بعد التمكين استراتيجية حتمية وملحة للمؤسسات لتحسين منتجاتها من السلع والخدمات؛
- 2 تبني التمكين من مؤسسات رائدة أدى إلى تحقيق نتائج ايجابية مما شجع المؤسسات الأخرى على اعتماده وتبنيه؛
- 3 من أجل إنشاء وإقامة مؤسسات متعلمة تتميز بقدرات أداء عالية؛
- 4 ثورة المعلومات وتقنياتها مع ما توفره من امكانيات في إتاحة المعلومات للجميع وتسهيل التعامل معها، مما يعزز إمكانية اعتماد وتبني التمكين؛
- 5 التحديات التي تواجه بيئة الأعمال اليوم في ظل التنافس الحاد الذي يتطلب حشد قدرات المؤسسة لاسيما البشرية منها من أجل تحقيق الأهداف المرسومة؛
- 6 توافر الموارد البشرية التي تمتاز بالخبرات العالية والمهارات الفائقة التي يمكن الاستعانة بها بشكل فاعل لتحقيق أهداف المؤسسات.

البعد الثاني يركز بدوره على الأهداف التي تنتج من تحقيق التمكين:

1. زيادة الدافعية لتقليل الأخطاء وذلك لتحمل الأفراد مسؤولية أكبر من أعمالهم، وزياد فرص الإبداع؛
2. دعم التحسينات المستمرة للعمليات والمنتجات؛
3. تحسين رضا الزبون والاحتفاظ به؛
4. تحرير المستويات الإدارية العليا والوسطى من ممارسة دور الرقابة المشددة والتوجه بشكل رئيسي نحو الأعمال ذات القيمة الاستراتيجية للمؤسسة؛
5. زيادة رضا العاملين تجاه عملهم ومؤسساتهم مما يجعلهم أداء؛
6. تعزيز روح التغيير بين أعضاء المؤسسة والمتعاملين معها من أصحاب المصالح.

حدد (بوجلal و حريزي، 2023، صفحة 111) أهمية التمكين في النقاط التالية:

- (1) بالنسبة للمؤسسة: يساهم تمكين العاملين في إرتفاع الإنتاجية، وانخفاض نسبة الغياب ودوران العمل؛ وتحسين جودة الإنتاج والخدمات إضافة إلى إرتفاع القدرات الابتكارية لدى المؤسسة، وزيادة التعاون على حل المشكلات، كما يساهم التمكين في منح مكانة متميزة للمؤسسة وزيادة قدرتها التنافسية.
- (2) بالنسبة للعاملين: يساهم تمكين العاملين في إشباع حاجاتهم من تقدير وإثبات الذات، ورفع مقاومتهم لضغوط العمل وزيادة مستوى الرضا الوظيفي والولاء للمؤسسة، إضافة إلى إرتفاع الدافعية الذاتية للعامل وتنمية الشعور بالمسؤولية لدى الأفراد وربط مصالحهم الشخصية بمصلحة المؤسسة.

يرى (Desmond, 2020, p. 462) أنّ التمكين المقاولاتي يشجع المؤسسة المقاولاتية على التكيف والابتكار، حيث يقدم عملية تكيف وابتكار متجذرة في معرفة العامل بالتفاصيل، وتؤكد هذه العملية المتجذرة أنه على الرغم من أن نجاح المؤسسة يُنسب عادة إلى أفكار المقاول الملهمة، إلا أن النجاح يمكن أيضًا أن يأتي من طرف المشاركين في تنفيذ هذه الأفكار فالعاملين يحملون فهمًا أكثر توثيقًا للتحديات المحيطة بتنفيذ أفكار قائدهم وبشكل أوسع تقدم هذه المعرفة بالتفاصيل للعاملين موقفًا فريدًا للتكيف وابتكار الأنشطة التي تدمج بين تحديات مهام عملهم وأفكار وأهداف المقاول.

انطلاقًا من مما سبق ذكره يمكن إضافة بعض النقاط حول أهمية التمكين المقاولاتي التي لم يتم التركيز عليها:

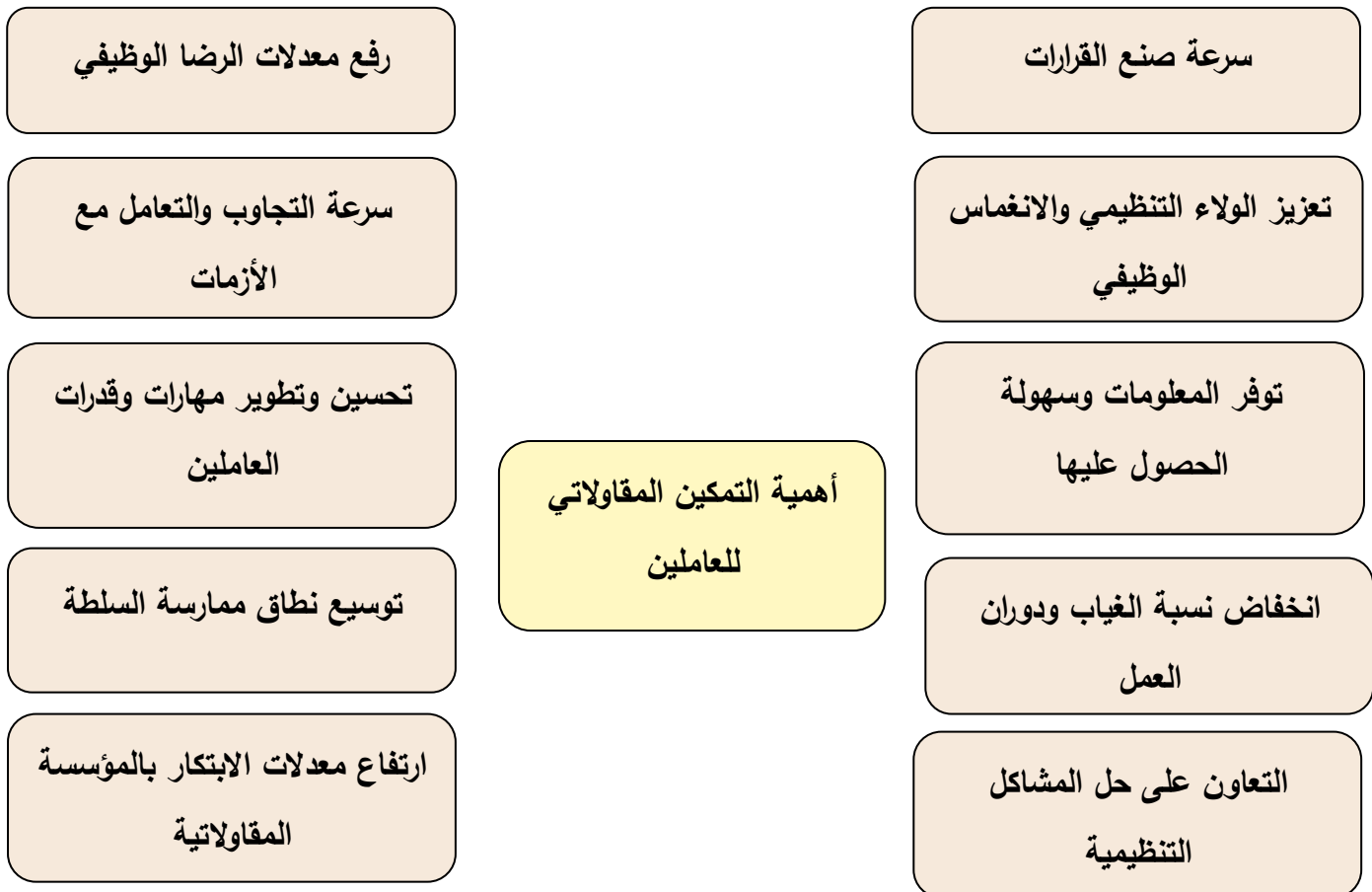
- 1 **تحسين وتطوير مهارات وقدرات العاملين:** عملية التمكين في الأساس تهدف إلى تنمية مهارات العاملين ودفعهم للتطوير في أساليب عملهم وأنفسهم من أجل الاستمرار في العمل والتمكن من التأقلم مع التغيرات الفكرية والتكنولوجية التي تجتاح بيئة العمل كل فترة، وهذا يتحقق بفعل امتلاكه للسلطة التي تتحدد بناء على منصبه ما يشجعه للالتزام أكثر والانضباط في العمل كلما تحسنت قدراته ومهاراته الوظيفية. وهذا ما ينعكس إيجابًا على المؤسسة لكونها ستمتلك مورد بشري مؤهل يمتلك خبرات ومهارات عالية يمكنها الاعتماد عليها من أجل بلوغ أهدافها دون وجود أية عوائق.
- 2 **توسيع نطاق ممارسة السلطة:** يقوم التمكين بالدرجة الأولى على دعم العاملين وتوسيع نطاق سلطتهم لمنحهم الحق في إصدار الأوامر في الحدود المسموح بها من خلال تنازل المقاول عن جزء من سلطته وصلاحياته لهم لاستغلال الوقت.
- 3 **سرعة صنع القرارات:** كلما كان المقاول يشرك العاملين في عملية التمكين كلما ساعد ذلك في صنع القرارات في حدود المسؤوليات التي يمنحها لهم بسرعة لتخطي الأزمات والمشاكل التنظيمية التي تواجه المؤسسة، إضافة إلى كون التمكين يساعد في نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي المسبق بسبب التفاعل بين فرق العمل وتشارك الخبرات والأفكار الإبداعية.
- 4 **سرعة التجاوب والتعامل مع الأزمات:** كلما ارتفعت معدلات التمكين زادت قدرة التعامل مع المشاكل والأزمات في الأوقات الصعبة، لكون العامل يمتلك صلاحية البحث في أسباب المشكل والبحث عن الحلول المناسبة له بناء على إمكانيات وقدرات المؤسسة المقاولاتية وطرح قرارات جديدة تتسم بالإبداع لتجاوزها في فترة وجيزة.
- 5 **توفر المعلومات وسهولة الحصول عليها:** التمكين يساهم في تقليص الفروقات بين العاملين من ناحية الوصول للمعلومات حيث تكون متاحة للجميع مع سهولة التعامل معها، لذا نجد أن المقاول دائم الحرص على توفير المعلومات للعاملين لتجنب الوقوع في مشاكل تعيق سيرورة العمل ومن جهة أخرى رغبة

للاستثمار في الوقت والتطلع إلى الحصول على أفكار ومقترحات جديدة من طرف العاملين بناء على المعلومات التي تتوفر لديهم.

6 تعزيز الولاء التنظيمي والانغماس الوظيفي: إشراك العامل في عملية التمكين تحفز شعوره بالانتماء للمؤسسة وأنه جزء منها وليس مجرد أداة لتنفيذ القرارات الصادرة من طرف المقاول، وهذا ما يزيد من ولائه نحوها مما يدفعه للانغماس أكثر في عمله وبذل جهد أكبر لتحسين أدائه.

7 رفع معدلات الرضا الوظيفي: التمكين يشعر العامل بدرجة التقدير والاحترام التي يمنحها له المقاول مقابل العمل الذي يقوم به، وهذا ما يرفع ويحسن من مستويات الرضا لديه نحو العمل والمؤسسة المقاولاتية.

8 ارتفاع معدلات الابتكار بالمؤسسة المقاولاتية: التمكين يحفز العامل على تطوير ذاته من أجل لترقية العمل ويشجعه على طرح أفكار إبداعية جديدة مبتكرة لمواجهة الصعوبات التي تواجه المؤسسة المقاولاتية.



الشكل رقم (04): أهمية التمكين المقاولاتي للعاملين

المصدر: اعداد الطالبة

II. مقومات التمكين المقاولاتي للعاملين:

توجد جملة من المتطلبات والشروط التي يجب توفرها للقيام بعملية التمكين بناء على أسس علمية لضمان تطوير مهارات العاملين مما يحقق نجاح المؤسسة المقاولاتية، بحسب رأي كل من (Bowen & Lawler, 1995, p. 73) فإنّ العاملين لا يشعرون بالتمكين الموجه لهم فجأة بمجرد ما يقوم المقاول بإعلامهم عن تطبيق هذه الاستراتيجية بل يتعين على المؤسسة القيام بتغيير في سياساتها وممارساتها وهياكلها لتمكين من خلق التمكين واستدامته، من بين هذه المقومات التي يحتاجها المقاول في تمكين العاملين نذكر ما يلي:

1. الثقافة التنظيمية الداعمة للتمكين: تشكل أبرز عامل مساعد على نجاح عملية التمكين، وذلك لأنها

تضمن أداء العاملين بالشكل المطلوب نظرا لكونها تتجسد في كافة الأنشطة التنظيمية التي تقوم على معايير هذه الثقافة التي تكون مفروضة على الجميع، فكلما كانت مشجعة للتمكين من خلال فتح المجال أمام العاملين لاتخاذ القرارات وصنعها مع منحهم الحرية في إنجازها مع تحمل المسؤولية، "ولابدّ من إدراك حقيقة أنّ أفضل الثقافات التنظيمية هي تلك الثقافة التي تتوافق والتغيرات الهيكلية والتنظيمية من أجل تحقيق التمكين في المؤسسة، وأنّ مسؤولية المديرين هو تكثيف الثقافة عندما لا تتوافق مع استراتيجية المؤسسة الجديدة إذ يجب عليهم امتلاك ثقافة تجعلهم يقرروا ما العمل الذي يجب أن يعملوه بأنفسهم وما العمل الذي يجب أن يتركوه للآخرين" (القحطاني، 2015، صفحة 52)، كما "يعتمد نجاح إستراتيجية التمكين على بيئة المؤسسة وأسلوب تنفيذها لعملية التمكين، فإذا تم إدارة بيئة المؤسسة وأسلوب التمكين بقدرة وفاعلية فإن التمكين سيعزز من الجودة، تحقيق المرونة في العمل ورفع المستوى الوظيفي، أمّا الإدارة الضعيفة لاستراتيجيات التمكين فإنها تزرع الثقة داخل المؤسسة، بالتالي لا يمكن النظر إلى عملية التمكين بمعزل عن البيئة الداخلية للمؤسسة." (العتيبي، 2020، صفحة 16)

2. القيادة الإدارية الداعمة للتمكين: "تعتبر القيادة مستلزما مهما لتمكين العاملين النفسي حيث تعتبر إحدى

أدوات القوة التي تمنح الفرصة والموارد والمعلومات للعاملين في المستويات الدنيا من الهرم الوظيفي وبالتالي يؤدي إلى تمكينهم، وهذا ما يتطلب أن تكون القيادة هي نفسها ممكنة، وتمتلك الصلاحيات والسلطات الواسعة وتمارسها فعلا بحيث تستطيع أن تتخذ القرارات بدون العودة إلى مستوى أعلى ولها القدرة على تجاوز التعليمات لما فيه مصلحة الزبون." (الحربي، 2016، الصفحات 641-642)، وفيما يتعلق بالمؤسسات المقاولاتية نجد أن المقاول ممكن من جميع النواحي لذلك هو يسعى إلى تطبيق هذه الاستراتيجية على جميع موظفيه دون استثناء بتشجيعهم على المبادرة والابتكار وتحفيزهم على اتخاذ القرارات التنظيمية وطرح صور وأفكار لأهداف استراتيجية يمكن للمؤسسة تحقيقها مستقبلا مع تعزيز قدرتهم على تحمل المسؤولية والمخاطر التي تتجم عن قراراتهم وأيضا تلك التي تواجه المؤسسة باختلاف مصادرها .

3. تشكيل فرق العمل المؤهلة: أساس النجاح في المؤسسات المقاولاتية هو الاعتماد على تشكيل فرق عمل وتشجيعها على العمل الجماعي وتقوية التفاعل فيما بينها، لذا من الضروري التركيز على كون هذه الفرق يجب أن تكون مؤهلة من جميع الجوانب تكون لها القابلية والقدرة على إنجاز المهام التنظيمية دون الحاجة للرجوع إلى الهيئات العليا، لهذا تكون أولويات المقاول بالدرجة الأولى تأهيل العاملين وتشجيعهم على التواصل والتفاعل الجماعي الذي يسهم في تحسين جودة ونوعية القرارات التنظيمية الصادرة عنهم كما تحفز وتفعّل الفرص التطويرية للموظفين التي تساعد في تطوير قدراتهم الشخصية والوظيفية وتتّكس على مستوى أداء فرق العمل.

"فالمؤسسة عندما تقر الاتجاه نحو التمكين فإنها تلزم نفسها ببناء فرق العمل داخل هياكلها وما يتطلب ذلك من إعادة النظر في تصميم الوظائف وأدوار الأفراد، وبالرغم من أن الكلام يبدو سهلاً حول فرق العمل إلا أنها صعبة إذ أنّ الموضوع يحتاج إلى تأهيل العاملين وتدريبهم ليكون الفريق قادراً على اتخاذ القرارات؛ ووضع الخطط وما إلى ذلك. كما أن قادة الفريق يعدون بمثابة أعلى سلطة في حل المشاكل واتخاذ القرارات ووضعه موضع التطبيق، كما أنهم مسؤولين عن خلق بيئة آمنة" (الدوري و صالح، 2009، صفحة 34)

يعتبر عمل الفريق أسلوب أساسي يستخدم لتمكين العاملين فهو يعد مسوغاً لتطوير القدرات المعرفية والوظيفية لهم لتعزيز الأداء المؤسسي، حيث أن تمكين فرق العمل ينسجم مع كل التغيرات الهيكلية التي تعرفها المؤسسة من حيث توسع نطاق الإشراف والتحول من التنظيمات الهرمية في التسيير إلى الأفقية والمنبسطة وفي هذه الحالة يكون لتمكين فرق العمل دور كبير وأساسي في تحسين مستوى الأداء بالمؤسسة. (ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، 2006، الصفحات 40-41)

4. الثقة التنظيمية: العلاقات التنظيمية القائمة بأي مؤسسة يجب أن تكون مبنية على الثقة والشفافية لزيادة قوة ويمكن اعتبار الثقة أساس عملية التمكين، إذ كلما زادت ثقة المقاول بالعاملين أدى ذلك بناء بيئة عمل فعالة تسهم في تطبيق استراتيجية التمكين دون أية عوائق بل على العكس من ذلك الثقة تعزز المشاركة في العمليات التنظيمية كصنع القرارات والأهداف وتعتبر أكبر محفز لتوجيه العاملين نحو الابتكار دون التخوف من المخاطر التي قد تنجم عن ذلك خاصة وأنّ الثقة التنظيمية ترفع معدلات التفاعل بين الأعضاء مما ينعكس على سرعة وكفاءة الأداء، وعلى هذا الأساس تكون الثقة التنظيمية أساس نجاح تطبيق التمكين في المؤسسات.

"أساس عملية التمكين هو الثقة، ثقة المديرين في مرؤوسيه، وقد عرف بعض الباحثين المتبادلة بين الأشخاص أنها توقع شخص أو مجموعة من الأشخاص بأنّ معلومات أو تعهدات شخص آخر هي معلومات أو تعهدات صادقة، ويمكن الاعتماد عليها فعندما يثق المديرون في موظفيهم يعاملونهم معاملة تفضيلية، مثل إمدادهم بمزيد من المعلومات وحرية التصرف والاختيار، فالثقة من المدير تؤدي إلى تمكين

سلطة العامل". (البغدادي و الحدراوي، 2013، صفحة 146)، "وتعتبر الثقة بين العاملين والإدارة من أهم مقومات التمكين فبدونها لا يمكن صنع الأشياء غير العادية أو مواجهة المشكلات، فالثقة تجلب الانسجام بين أعضاء فريق العمل وذلك يسهل الاستفادة من عملية التمكين وتؤدي ثمارها الإيجابية". (ولد حمن، 2010-2011، صفحة 68)

5. إجراءات التغييرات الهيكلية اللازمة لتطبيق التمكين: ليتسنى للمؤسسات المقاولاتية النجاح في تطبيق استراتيجية التمكين يتعين عليها تنفيذ جملة من التغييرات الهيكلية والتنظيمية والتي تتمثل فيما يلي:

أ- التغييرات الهيكلية: المؤسسة المقاولاتية التي تتخذ من التمكين استراتيجية دائمة من أجل تحقيق الاستقرار وبلوغ أهدافها يتوجب عليها بالدرجة الأولى بناء فرق عمل وتدريبها لتكون مؤهلة ومتسادة داخل الهيكل التنظيمي لأن الخبرات والمهارات التنظيمية من الضروري أن تكون متكاملة لضمان نجاح الفريق وتغطية المهام من كل الجوانب وهوما يعرف بالتوازن بين المهارات هذا من جهة، ومن جهة أخرى الأخذ بعين الاعتبار إعادة النظر في توزيع الوظائف والأدوار وكيفية توزيعها على الأفراد (الدوري و صالح، 2009، صفحة 34)، ينبغي أن تكون الوظائف الموكلة لكل فرد تتلاءم والصلاحيات والمسؤوليات التي يحظى لتجنب وقوع مشاكل تنظيمية تتعلق بالنزاعات حول المسؤولية مستقبلاً خصوصاً وأن المؤسسات المقاولاتية تلزم كل فرد أن يتحمل المخاطر الناتجة عن القرارات التي تصدر عنه، وعلى هذا الأساس يجب أن تكون الوظيفة التي يشغلها والدور الذي يؤديه يتلاءم وقدرته على تحمل المسؤولية.

ب- التغييرات التنظيمية: ترتبط هذه العملية بمفاهيم السلطة والقوة والرقابة، ويعتمد منطق السلطة الإدارية على فلسفتين إحداهما تقول أن منطق السلطة الإدارية يستند على الجانب التشريعي أي حق صاحبها في ممارستها استناداً إلى حقه الشرعي فيها، والأخرى تقول أن فرضها يخضع لقبول المرؤوسين أنفسهم، أما القوة فهي تدلّ على قدرة التأثير في السلوك الفردي والجماعي لتحقيق أهداف معينة في المؤسسات وتمارس القوة من خلال التنظيم الرسمي". (الحربي، 2016، صفحة 642)

6. التدريب المستمر: "لا يمكن تمكين العاملين دون توفير التدريب الملائم المناسب والمستمر لأغراض الوظيفة الملقاة على عاتقهم، فالتدريب عنصر أساسي لبناء المؤسسات ويزيد من حماسية العاملين ودافعيتهم نحو العمل، والتمكين يتطلب تغيير في ثقافة وقدرات العاملين وذلك لتحويل حالة الاعتمادية السائدة إلى حالة من الاستقلالية ويجب أن يساعد القادة موظفيهم لفهم أعمالهم وامتلاك المعرفة عن وظائفهم، ويمكن تحقيق ذلك من خلال التدريب". (الحربي، 2016، صفحة 641)

7. الحوافز المادية والمعنوية: التحفيز له دور كبير في تمكين العامل فهو يعزز انتماؤه وولائه تجاه العمل والمؤسسة بسبب التقدير الذي يحظى نتيجة ما يبذله من جهد وهذا التحفيز مهما كان نوعه يدفع به من أجل تحسين قدراته أكثر خصوصاً في ظل المنافسة التي تحدث بين العاملين من أجل إثبات وجودهم

الوظيفي لتجنب الفصل من جهة ومن جهة أخرى الحصول على الحوافز المادية والمعنوية، خاصة وأن المؤسسات المقاولاتية ترفض وجود التخاذل والرتابة في العمل فهي تتطلب وجود التجديد والابتكار من أجل الاستمرار وعليه التحفيز لا يتحصل عليه إلا العامل لذي يثبت جدارته ومنه يمكن اعتباره من أهم دافع لتطوير قدرات ومهارات العاملين، حيث تساهم الحوافز المادية في توجيه العامل إلى إبتكار وطرح أفكار ومشاريع جديدة قابلة للتطبيق أما الحوافز المعنوية فنجد أن الثناء وتقدير العامل وانساب نجاح العمل إلى مجهوده وابداعه يعزز لده روح الانتماء وهو ما يولد لديه الرغبة للعمل بشكل أفضل والسعي إلى التجديد وخلق أفكار إبداعية وتحمل المسؤولية والمخاطر المترتبة عنها يمكن القول بأن التحفيز المعنوي في أغلب الأحيان يكون له صدى وتأثير أكثر من المادي لذي يتوجه المقاولين إلى إتباع أساليب القيادة اللينة التي تلغي الحواجز مع العاملين وبناء علاقات عمل متينة مع العاملين لأن ذلك من شأنه أن يرفع معنوياتهم وتشجيع روح المبادرة وهذا ما ينعكس بصورة إيجابية على نوعية وجودة العمل.

"يجب على المؤسسة أن تقوم بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم واتجاهها نحو تفضيل أداء العمل من خلال فرق العمل. فأحد عناصر الدعم الأساسية المساندة للتمكين تتمثل في إيجاد وتقديم مكافآت للموظفين للاعتراف بلوكلهم التمكني، فالمكافآت تعزز عملية التمكين من خلال الاعتراف وتقدير مهارات الأفراد وتقديم حوافز لهم للمشاركة حيث يمكن أن يحصل الأفراد الذين أكملوا برنامج التمكين على شهادات وشعارات تقدير". (العتيبي، 2020، صفحة 32)

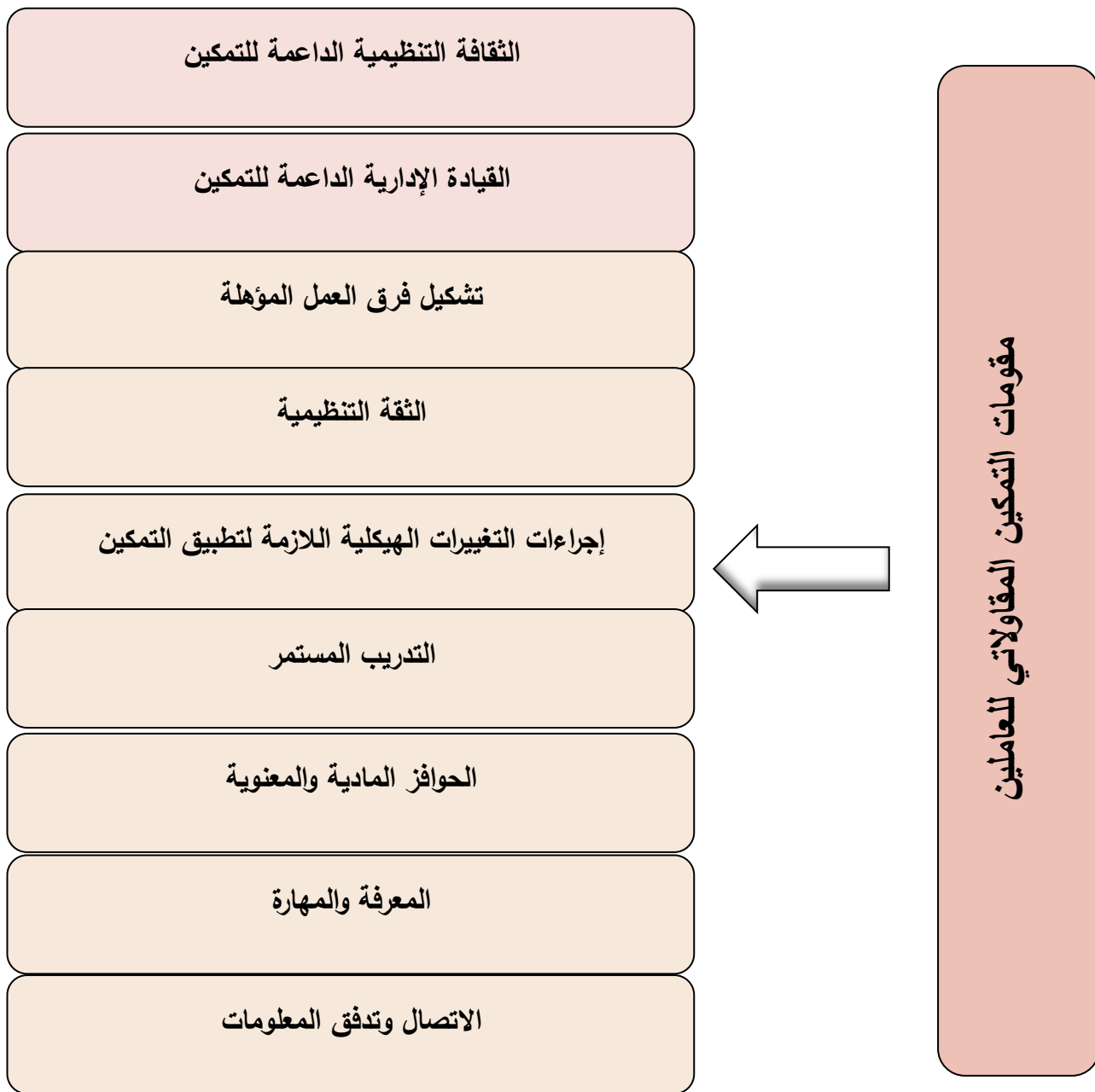
8. **الدعم الاجتماعي:** "لكي يشعر العاملين بالتمكين الفعلي، فلا بدّ وأن يشعروا بالدعم والتأييد من رؤسائهم وزملائهم، وهذا من شأنه أن يزيد من ثقة العمل بالمؤسسة، وبمرور الوقت يحدث زيادة في مستوى انتمائه التنظيمي والتزامه" (دبلة و العمري، 2016، صفحة 62)

9. **المعرفة والمهارة:** المهارة في العمل تلتصق بالمهمة المفوضة للموظف وهي تتغير حسب التغير الذي يطرأ على قدراته نتيجة التدريب الذي يخضع له والخبرات المكتسبة لديه، أما المعرفة فهي تشمل جميع المعلومات المتاحة والمتوفرة والتي تكون ممزوجة بالتجارب والحقائق العلمية وكذلك القيم والأحكام والتي تشكل كلها توليفة تسمح وتساعد للمؤسسات والعاملين على خلق أوضاع جديدة أثناء العمل مع إدارة التغيير (جلاب، 2011، صفحة 455).

تتجلى عن التدريب المستمر للعاملين عن تغيرات على الصعيد المؤسسي والشخصي، فهو يسهم في ترقية التفكير الابداعي لديهم ويوفر لهم فرصة لتعلم مهارات جديدة كما يعزز التعاون والعمل الجماعي، وعليه فإن التدريب المستمر يساعد على رفع كفاءة العاملين ويحسن من مستوى أدائهم الوظيفي ويقلل من نسبة الأخطاء في العمل، وهذا ما ينعكس بدوره على جودة ونوعية العمل الذي تقدمه المؤسسة المقاولاتية لتكون

قادرة مواكبة كل التغيرات التي تشهدها بيئة العمل الخارجية خاصة في المجال التقني الذي يساعدها على تخطي كافة المشاكل التي تواجهها جراء المنافسة التي تشهدها.

10. الاتصال وتدفق المعلومات: "يؤكد سايمون بأن صنع واتخاذ القرار بالمؤسسات لا يتم من قبل أفراد معزولين عن بعضهم. لكن الأكيد أن مخرجات ومرئيات شخص ما تصبح هي المدخلات لشخص آخر لذلك ففي كل خطوة نجد عملية اتخاذ القرار تعتمد على حجم المعرفة والمهارات المخزنة في كل ذاكرة العاملين الرسمية وفي قواعد بيانات المؤسسة، ونظرا لهذا الترابط المدعوم بشبكة واسعة من الاتصالات الرسمية جزئيا وغير الرسمية جزئيا فإن اتخاذ القرار عبارة عن نظام منسق من العلاقات" (القحطاني، 2015، صفحة 47)، كلما كانت البيانات متوفرة لجميع العاملين دون استثناء وتتدفق في جميع المستويات التنظيمية بسرعة ساعد ذلك على اتخاذ وصنع القرارات في فترة وجيزة، كما أنها تساعد أيضا على التنسيق بين الأقسام والعاملين من أجل تجنب الأخطاء كما تساعد على تفعيل العمل الجماعي ومنه تكتل فرق العمل لتحليل ودراسة كافة الأزمات والمشاكل التنظيمية التي تواجههم إيجاد الحلول بسرعة، كما أن احتكار المعلومات لدى البعض من العاملين المسؤولين يعيق من عملية التمكين مما يمنع البعض من المشاركة في اتخاذ القرارات في حين أن شفافية المعلومات تساعد على بناء الثقة التنظيمية كما تساعد في تحقيق كل من الأهداف التنظيمية والشخصية بكفاءة عالية.



الشكل رقم (05): مقومات التمكين المقاولاتي للعاملين

المصدر: اعداد الطالبة

III. افتراضات ومسلمات التمكين المقاولاتي للعاملين:

توجد جملة من الافتراضات والمسلمات التي يجب اعتمادها أثناء التوجه لتطبيق استراتيجية التمكين لأنها تضمن نجاحها فهي تشكل الأساس الذي يقوم عليه التمكين لذا يجب توفرها من أجل تحقيق الأهداف المرجوة منه بشكل دقيق وسريع وهي تتجلى فيما يلي:

- 1 تمتع العاملين بنفس الفرص لممارسة السيطرة التامة على الوظائف وأساليب انجازها.
- 2 مفهوم أهلية العامل للتمكين لا يقتصر على عدد محدود من العاملين الخبراء، وإنما هو مفهوم ينتشر ويشمل جميع العاملين في مختلف المستويات التنظيمية.
- 3 عملية التمكين تتم من خلال عمليات رسمية وأخرى غير رسمية، فكلاهما مطلوب ويتفاعلان مع بعضهما البعض، كل تفاعل يحدث بين العامل والمسؤول هو فرصة للتمكين.
- 4 التمكين يتطلب أن يبدأ من أسفل الهيكل التنظيمي من أجل فهم حاجات العاملين.
- 5 تشجيع العامل على المخاطرة والإقدام وتحمل المسؤولية عوضاً عن التخوف من الخطأ. (البنا و الخفاجي، 2014، صفحة 52)

توجد جملة من الافتراضات والمسلمات التي لم يتم التطرق إليها والمتمثلة في:

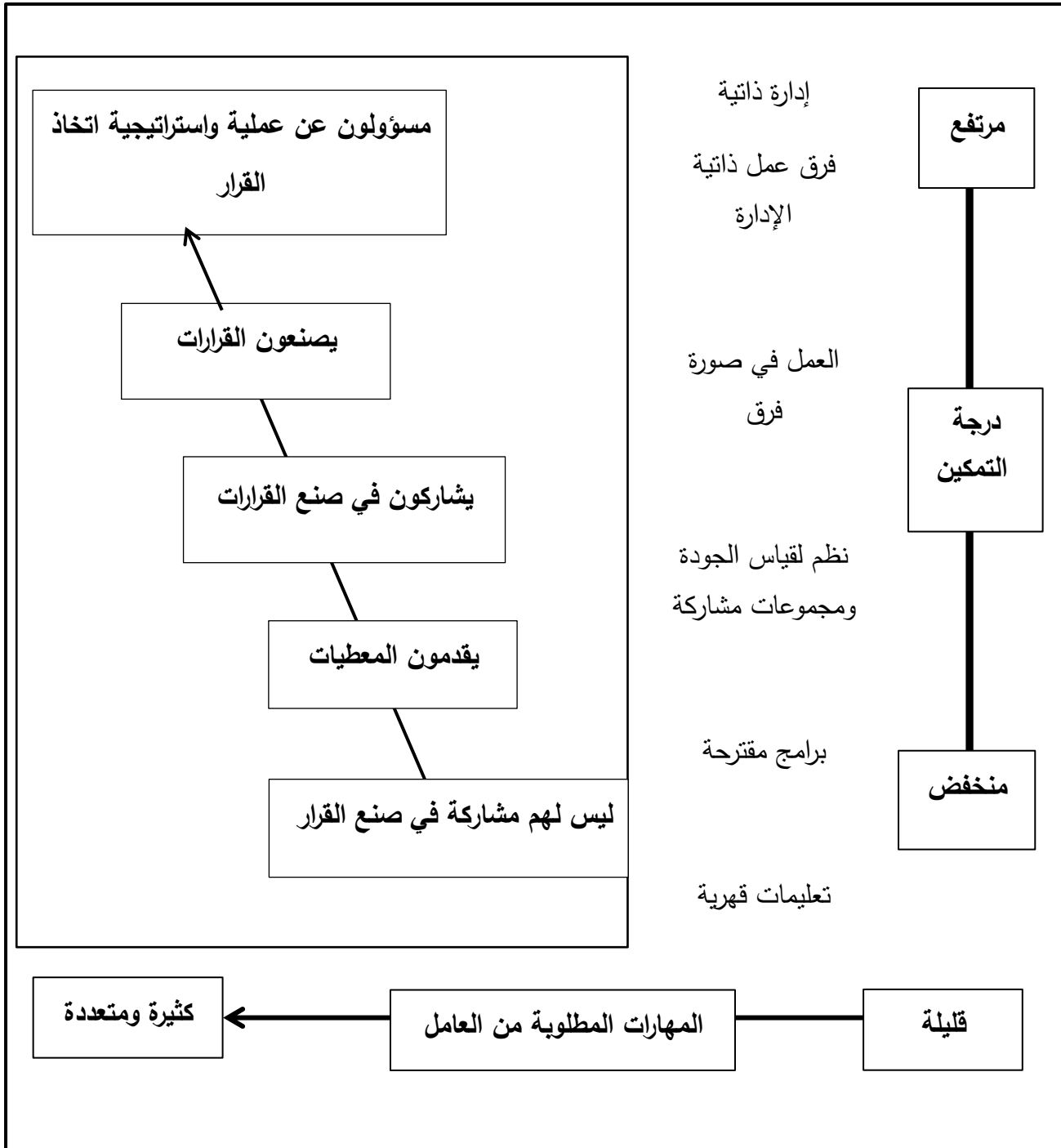
- 1 التمكين يتطلب تعزيز التعاون والعمل الجماعي لتسهيل عملية تحقيق الأهداف بالشكل المطلوب من خلال تكامل الوظائف والخبرات.
- 2 عملية التمكين تحتاج إلى تطبيق التوازن بين المسؤولية والسلطة، فكل موظف يتحمل المسؤولية بقدر السلطة والصلاحيات الممنوحة له.
- 3 التمكين لا يعني تخلي المسؤول عن السلطة وتفويضها بشكل كامل بل هو يشير إلى خلق آليات من خلالها يمكن توسيع هامش حرية العامل ومساءلته ومراقبته أثناء اتخاذ القرارات واختيار أساليب تنفيذها.
- 4 التمكين هو أفضل آلية لتحسين الأداء الوظيفي والتنظيمي من خلال إشراك العامل في تحديد أهداف المؤسسة واصنع القرارات في إطار الصلاحيات المتاحة له.
- 5 التمكين هو ضرورة حتمية لكل المؤسسات المقاولاتية وذلك من أجل مواكبة كافة التغيرات التي يشهدها سوق العمل لتتمكن من الاستثمار في كافة مواردها حتى تكون لديها القابلية للاستمرار في ضوء المنافسة التي تشهدها.

"إنّ إتباع منهج التمكين كاستراتيجية تنظيمية يحمل في طياته إيماناً بضرورة التغيير كأحد أهم متطلبات مواكبة التطورات في عالم الأعمال، وأنّ أحد هذه التطورات هو أنّ العامل اليوم لم يعد ذلك الفرد بصورته النمطية، بل أصبح العنصر البشري أهم من الموارد في المؤسسة وأكثرها كلفة، بل هو رأس المال الحقيقي الذي تتفق المؤسسات الكثير في تدريبه وتأهيله وتنمية قدراته، وبالتالي فطريقة التعامل مع هذا العامل لا بد أن تختلف باختلاف طبيعته ومؤهلاته". (البنا و الخفاجي، 2014، صفحة 52)

١٧. مراحل التمكين المقاولاتي للعاملين:

يعتبر التمكين المقاولاتي للعاملين بمثابة مسار استراتيجي منظم، يهدف إلى تحويل العاملين من أدوارهم التقليدية إلى فاعلين ذوي خبرة وكفاءة من خلال إخراج الطاقات الإبداعية الكامنة لديهم. باتباع جملة من الخطوات والمراحل المحددة بدقة، فكل مرحلة تركز على تطوير مهارات وكفاءات معينة وتوفير الدعم اللازم للعاملين للانتقال إلى أخرى بنجاح. هذه المراحل تشكل عملية متكاملة تهدف إلى خلق بيئة عمل مبدعة لضمان استمرارية ونجاح المؤسسة المقاولاتية.

أهم عامل لضمان نجاح عملية تمكين العاملين يتعين على المقاول إتباع الخطوات اللازمة والمناسبة لموارد وإمكانيات مؤسسته. نظرا لوجود اختلاف في عدد الخطوات التي تمر بها عملية التمكين حسب ما جاء به المختصون في المجال، إذ نجد أن (جودة، 2014، الصفحات 324-325) حددها حصرها في خمس خطوات هي: تعزيز ثقافة التمكين، تشجيع المديرين على تمكين المرؤوسين، اختيار الأفراد، التدريب والتحفيز، التغذية العكسية. في حين يؤكد كل من (Ford & Fotter, 1995, p. 21) أنه يجب أن تنفذ عملية التمكين بالتدرج، أي أن التمكين يجب أن ينفذ بشكل متدرج بطريقة منظمة، وهذه الطريقة تتطلب التركيز بالدرجة الأولى على محتوى الوظيفة بمفهوم آخر يتم تدريب العاملين خطوة بخطوة على إتقان أداء الوظائف التنظيمية التي يشغلونها من خلال تعليمهم كل الأساسيات التي تتطلبها لتحمل المسؤولية وبمجرد أن يصل العاملين إلى أعلى درجات الالتزام والثقة التنظيمية يتم إشراكهم في عمليات صنع واتخاذ القرارات التنظيمية على نطاق واسع أين تظهر نتائج التمكين بشكل فعال.



شكل رقم (06): مخطط أفندي لمراحل التمكين الأساسية

المصدر: (أفندي، 2003، صفحة 38)

في حين نجد أن كل من (المفلوح، 2016، الصفحات 35-36) (البنا و الخفاجي، 2014، الصفحات 50-51) و (الدوري و صالح، 2009) (العتيبي، 2020، الصفحات 32-33) (شريف، 2020، صفحة 85) حددوا المراحل التي تمر بها عملية التمكين في الخطوات التالية:

الخطوة الأولى: تحديد مبررات الحاجة للتغيير: في هذه المرحلة يقوم المقاول بتحديد الأسباب والغاية التي تدفعه إلى تبني مبدأ التمكين، وبناء على ذلك يقوم باختيار الأسلوب والبرنامج المناسب لتمكين العاملين بعد القيام بدراسة المهارات والكفاءات الحالية للموظفين وتحديد تلك المطلوبة لأداء مهامهم بفعالية؛

الخطوة الثانية: التغيير في سلوك المسؤولين: الخطوة الأساسية التي يتعين على المقاول القيام بها أثناء تنفيذ برامج التمكين هي التغلب على كافة التحديات والمعوقات التنظيمية لتوفير بيئة عمل ملائمة وممكنة تتصل بتعلم كيفية التخلي عن السلطة والعمل على بناء علاقة قوية مع العاملين من خلال الثقة والشفافية، لأن أهم جزء في عملية التمكين هو التنازل عن جزء من السلطة والقوة التي يتمتع بها المقاول للمرؤوسين لأن المؤسسات المقاولاتية تتطلب السرعة في اتخاذ القرارات مع التغيير المستمر في برامج تنفيذ المهام وأساليب إنجازها وعليه نازله عن جزء من سلطته يمكن أن يكون له تأثير كبير على بيئة العمل وزيادة فعالية الأداء خاصة وأن التخلي عن الطرق الكلاسيكية في التوجيه التي تقتصر على احتكار السلطة وإصدار الأوامر من دون اعتراض، وتغييره دوره ليكون المدرب والموجه فقط في عملية التمكين والبدء بتفويض المهام بشكل تدريجي ومنظم، إلى جانب منح المرؤوسين مزيداً من المسؤولية مع مرور الوقت وتوضيح مستوى المسؤولية المطلوبة من كل فرد وتشجيعهم على المبادرة بطرح أفكار مبتكرة وضمان تقديم كل التسهيلات للوصول إلى المعلومات والموارد التي تفيدهم وعليه أن يكون منفتحاً على تلقي تلك الملاحظات والمقترحات، كل هذا يزيد من قدراتهم ومهاراتهم ويعزز الثقة والالتزام لديهم.

الخطوة الثالثة: تحديد القرارات القابلة للمشاركة: المقاول بطريقة غير مباشرة يمارس القيادة التشاركية أثناء تنازله عن بعض الصلاحيات ومنح العاملين حق المشاركة في صنع إتخاذ بعض القرارات بشكل مباشر والتي يحدد لهم طبعاتها وهذا يندرج ضمن ممارسات التمكين، وهذه الخطوة تشكل عامل مهم في تعزيز ولاء وأداء العاملين، فمن خلال تفويض المقاول لبعض القرارات يمكن للمعاملين تطوير مهاراتهم القيادية واتخاذ القرارات ويفزهم لتحمل مسؤوليات أكبر مستقبلاً، وهذا التنازل عن القرارات يكون بفاعلية من خلال إتباع بعض الخطوات وهي كالآتي:

- 1 تحديد نطاق تفويض السلطة لصنع لاتخاذ القرارات.
- 2 توفير الدعم والموارد والمعلومات اللازمة لعملية صنع القرارات.
- 3 تشجيع المقاول لعملية التفاعل مع العاملين وتقوية علاقتهم التي يجب أن تمتاز بالشفافية إلى جانب والثقة والمساءلة وهذا أمر ضروري لوضوح المسؤوليات والمساءلة لكل طرف.
- 4 تقديم الدعم والتوجيه للعاملين أثناء اتخاذهم للقرارات التنظيمية ومراقبة النتائج الصادرة عنها.

الخطوة الرابعة: تكوين فرق العمل: يجب أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق، وحتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم يجب أن يكونوا على وعي وتفهم بكيفية تأثير

وظائفهم على غيرهم من العاملين في المؤسسة ككل، وأفضل الوسائل لتكوين ذلك الإدراك أن يعمل المرؤوسين بشكل مباشر مع أفراد آخرين. فالعمال الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من العامل الذي يعمل منفرداً، وبما أن فرق العمل جزء أساسي من عملية تمكين العاملين فإن المؤسسة يجب أن تعمل على إعادة تصميم العمل حتى يكمن لفرق العمل أن تبرز بشكل طبيعي.

الخطوة الخامسة: المشاركة في المعلومات: لكي يتمكن للعاملين من اتخاذ قرارات أفضل للمؤسسة فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم والمؤسسة ككل، يتوجب على المؤسسة أن توفر للعاملين الممكنين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعد على فهم كيف أن وظائفهم وفرق العمل التي يتفاعلون فيها تقدم مساهمة لنجاح المؤسسة، فكلما توفرت المعلومات للعاملين عن طريقة أداء مهامهم زادت مساهمتهم في تطوير الأداء وبالتالي تسهيل عملية بلوغ الأهداف التنظيمية.

الخطوة السادسة: اختيار العاملين المناسبين: يجب على المقاول أن يختار العمال الذي يمتلكون القدرات والمهارات العالية للعمل مع الآخرين بشكل جماعي لأنه عامل أساسي لنجاح أي مشروع، وعليه يفضل أن تتوفر للمؤسسة جملة من المعايير المناسبة التي تعتمد عليها لاختيار الأفراد المتقدمين للعمل لديها مثل الخبرة السابقة، المهارات الفنية، القدرة على العمل الجماعي؛ الالتزام بالمعايير المعتمدة... اختيار العاملين وفقاً لمعايير تحددها المؤسسة يساهم في تحقيق نجاحها بكفاءة وفعالية.

الخطوة السابعة: توفير التدريب: التدريب أحد أهم العناصر الأساسية والحيوية في جهود تمكين العاملين، فالتدريب المستمر يساعد على تحسين الأداء الفردي والجماعي، لذا يجب أن تتضمن جهود المؤسسة توفير برامج تدريبية تتسم بالمرونة والتنوع لتلبية مختلف الاحتياجات التنظيمية لحل المشاكل التي تواجه المؤسسة والعامل على حد سواء دون أن تكون هنالك أي معوقات، يجب أن يحدد المقاول للعاملين أهداف واضحة وقابلة للقياس تتعلق بأداء العمل أو التعلم والتطوير لضمان تحقيق أفضل النتائج.

الخطوة الثامنة: الاتصال لتوصيل التوقعات: يجب أن يتم شرح وتوضيح ما المقصود بالتمكين، وماذا يمكن أن يعني التمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات ووظائفهم كما أنه يعد عملية حيوية تساهم في تعزيز فعالية العمل وإشباع حاجاتهم، ويمكن أن يستخدم المقاول خطة عمل تفصيلية تساعد العاملين على معرفة الخطوات التي يجب اتخاذها لتحقيق الأهداف أي أن هذه الخطة تشكل حلقة الوصل بين الإدارة وأداء العاملين كوسائل لتوصيل توقعات الإدارة للعاملين، حيث يحدد المقاول للمرؤوسين أهداف يجب تحقيقها كل عام وتلك الأهداف يمكن أن تتعلق بأداء العمل أو التعلم أو التطوير.

الخطوة التاسعة: وضع برنامج للمكافآت والتقدير: لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها العمال بأهداف المؤسسة، إذ يجب أن تقوم المؤسسة بتصميم نظام

للمكافآت يتلاءم واتجاهها نحو تفضيل أداء العمل من خلال فرق العمل. فأحد عناصر الدعم الأساسية المساندة للتمكين تتمثل في إيجاد وتقديم مكافآت للعاملين للاعتراف بسلوكهم التمكيني، فالمكافآت تعزز عملية التمكين من خلال الاعتراف والتقدير بمهارات الأفراد وتقديم حوافز لهم للمشاركة، حيث يمكن أن يحصل الأفراد الذين أكملوا برامج التمكين على شهادات وشعارات تقدير جراء مشاركتهم في البرنامج.

الخطوة العاشرة: عدم استعجال النتائج: لا يمكن تغيير بيئة العمل في وقت وجيز، لذا يجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم العاملين أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن لأن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة. وبما أن تبني برنامج للتمكين سيتضمن التغيير فإنه من المتوقع أن تأخذ الإدارة والعاملين وقتهم لإيجاد المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين، وبالتالي يجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة، فالتمكين عملية شاملة وتأخذ وقتاً وتتضمن جميع الأطراف في المؤسسة.

مراحل التمكين المقاولاتي للعاملين



الشكل رقم (07): مراحل التمكين المقاولاتي للعاملين

المصدر: اعداد الطالبة

V. أساليب التمكين المقاولاتي للعاملين:

تعتمد المؤسسة على مجموعة من الأساليب لتمكين العاملين والتي تختلف باختلاف الرؤى ووجهات النظر ويمكن إيجازها في النقاط التالية استناد على الطرح النظري الذي قدّمه كل (دعفوس، 2020/2019، الصفحات 55-56) (ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، 2006، الصفحات 40-42) (الطعاني و السويحي، 2013، صفحة 108) و (برسولي و نعرونة، 2019، الصفحات 454-456):

- 1 **أسلوب القيادة:** يعد تمكين المرؤوسين من أساليب القيادة الحديثة التي تساهم في زيادة فاعلية المؤسسة وأسلوب القيادة هذا يقوم على دور القائد أو المدير في تمكين العاملين، وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات أو السلطات من أعلى إلى أسفل؛
- 2 **أسلوب تمكين الأفراد:** يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى "تمكين الذات" فالتمكن هنا ينظر له على أنه تجربة فردية في التحكم والسيطرة، وتحمل المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرارات التنظيمية إذ أنّ العاملين المتمكنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات العمل وقدر أكبر على استثمار المعلومات، وعلى الرغم من أن هذا الأسلوب ينظر للتمكين على أساس أنه تجربة فردية في تحمل المسؤولية وإبراز العامل لقدراته واكتسابه للسلطة والسيطرة إلا أنّ هذا لا ينفي أسلوب تمكين الفريق الذي بدوره يعدّ عامل أساسي في نجاح هذا الأسلوب؛
- 3 **التمكين من خلال توفير المعلومات:** نجاح العاملين في أداء مهامهم التنظيمية وفقاً للمعايير المطلوبة مرهون بمدى توفر المعلومات المتوفرة لديهم، لذا يتوجب على الجهات المعنية توفير كافة المعلومات التي يحتاج لها العامل بالسرعة والجودة التي تؤهله إلى إتقان ما المطلوب منه؛
- 4 **التمكين من خلال التغذية الراجعة:** وهذا يتم استناداً على تقديم معلومات الكافية للعاملين حول كيفية أداء العمل إمّا من قبل المقاول أو الزملاء، والهدف من هذه الخطوة هو الوصول إلى مساعدة المقاول على إدراك نقاط قوة العاملين من أجل تعزيزها ونقاط ضعفهم لاتخاذ الأساليب المناسبة لتقويمها وإصلاحها بتقديم نصائح وملاحظات موضوعية؛
- 5 **التمكين من خلال إدارة الجودة الشاملة:** تنص إدارة الجودة الشاملة على ضرورة إحداث تغيير في العمليات والأنشطة التنظيمية التي تقترحها المؤسسة وتركز على تنفيذها بحيث يجب أن تتماشى وتتوافق مع تمكين العاملين، وهذا الطرح يعود إلى آراء "إدوارد ينمق" وأفكاره حول الجودة وإدارة الجودة الشاملة؛
- 6 **التمكين من خلال المعايير والأداء المثالي:** يتعين على الإدارة وضع معايير لتحفيز العاملين وتمكينهم من الوصول لأقصى إمكاناتهم، هذه الاستراتيجية تهدف إلى تحسين الأداء الوظيفي وتعزيز التحفيز المستمر ويتم الأمر من خلال وضع معايير دقيقة تسمح للعاملين معرفة المطلوب منهم وكيفية أداءه وتحديد الطريقة الأكثر ملائمة للقيام بذلك.

- 7 أسلوب تمكين الفريق: يعتمد هذا الأسلوب على العمل الجماعي والتفاعل المتبادل داخل فرق العمل لما له من فوائد تتجاوز العمل الفردي، والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها، وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والعمل معا؛
- 9 يتضح أنّ هذا الأسلوب من التمكين يعزز من تطوير قدرات العاملين والأداء المؤسسي معا، إضافة لكونه يساعد على تحقيق الانسجام بين أداء الفريق والتغيرات الهيكلية التي تطرأ على المؤسسة من حيث توسيع نطاق الإشراف والتوجيه والتحول من مؤسسة عمودية هرمية إلى أخرى أفقية، وإن منح التمكين لفريق العمل يعطي له دورا أكبر في تحسين مستويات الأداء الوظيفي، لأن الإعتماد المتبادل بين أعضاء الفريق يولد قيمة أكبر من استقلالية الفرد؛
- 8 التمكين من خلال الصلاحيات: يبدي العاملون حماسا أكبر للعمل في ظل زيادة الصلاحيات لديهم في العمل، لأن ذلك يشعرهم بأن وجودهم بالمؤسسة له معنى ودور كبير في بلوغ الأهداف التنظيمية مما يحفزهم على بذل مجهود أكبر؛
- 9 التمكين من خلال المسؤوليات: شرط أن تكون هذه المسؤوليات المنوطة للعامل واضحة ومحددة؛
- 10 التمكين من خلال التدريب والتطوير: التدريب هو أهم العناصر لتطور العامل، فهو يولد لديه خبرة أكبر في الأعمال الموكلة إليه ويزيد من انغماسه ودافعيته نحو العمل؛
- 11 التمكين من خلال الثقة: إعطاء العامل الثقة يقلل من سعيه نحو تبرير الخطوات التي يقوم بها وبالتالي يوفر الوقت للتفكير في العمل، والثقة شعور متبادل بين المسؤول والمرؤوسين، وثقة المجتمع في المسؤول هي دليل على نجاحه، وهي إحدى أهم نتائج التمكين وهذا ما يعرف بالتبادل المثمر للطاقة؛
- 12 التمكين من خلال السماح بالفشل: الفشل مقدمة النجاح في كثير من الأحيان، لذا ينبغي للمسؤول فتح المجال للعاملين للفشل والإخفاق من أجل التعلم من أخطائهم والتمكن من تطوير قدراتهم من خلال النصائح التي يقدمها لهم وتشجيعهم على تحمل المخاطر الناجمة عنها؛
- 13 أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين: يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة ويفرض اعتماد بعد أحادي الجانب لتفسير مبدأ التمكين، وحتى تكون عملية التمكين فاعلة وناجحة فلا بدّ من أن تقوم على جوانب وأسس متعددة وهذه الأسس هي: التدريب، القيادة الناجحة، المراقبة الفاعلة، الدعم والتشجيع المستمر، الهيكل المناسبة والتفاعل بين هذه جميعا.

VI. أثر التمكين المقاولاتي على العاملين والمؤسسة:

التمكين المقاولاتي له انعكاسات إيجابية على مستوى كل من العاملين والمؤسسات، تندرج هذه المزايا في النقاط التالية:

1. أثر التمكين المقاولاتي على العاملين:

حددها (ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، 2009، الصفحات 119-120) فيما يلي:

1-1 تحقيق الانتماء: حيث يساهم التمكين بزيادة الانتماء الداخلي للعامل وكذلك إنتمائه للمهام التي يقوم بها؛ أضف الى ذلك إنتمائه للمؤسسة ولفريق العمل الذي ينتمي إليه؛

1-2 المشاركة الفاعلة: يساهم تمكين العاملين في رفع مستوى مشاركتهم حيث أن المشاركة الناجمة عن التمكين تتميز بمستوى عال من الفعالية الهادفة؛

1-3 اكتساب المعرفة والمهارة: إن نجاح برنامج التمكين تتوقف على توفير المعرفة والمهارة والقدرة لدى العامل وتحقق ذلك من خلال التنمية والتدريب؛

1-4 المحافظة على العامل: إن المؤسسات الناجحة هي تلك التي لا تفرط بعمّالها الممكنين بسهولة وكلّما زادت معرفة ومهارة العامل وعمل على تطوير كفاءته وقدراته تحتم عليها زيادة التمسك به والمحافظة عليه لأطول فترة ممكنة؛

1-5 إدراك العامل لمعنى الوظيفة: العامل الممكن يدرك قيمة العمل بشكل أكبر من غيره لا سيما عندما يستشعر سيطرته على مهام العمل ويدرك قيمة نفسه ودوره بالتأثير على النتائج ويشعر بأنه عنصر مهم له دوره وله مساهمته التي تصب في مصلحته ويرى الأمور بنظرة شاملة، كذلك يرى ما يقوم به حلقة ضمن حلقات أخرى تصب جميعها في أهداف مشتركة فيتغير معنى العمل بالنسبة له من معنى محدود إلى معنى شامل؛

1-6 تحقيق الرضا الوظيفي: هو أحد المزايا المتحققة من نتائج التمكين حيث أن الشعور بحرية التصرف والمشاركة والاستقلالية في العمل من العوامل التي تؤدي الى زيادة رضا العاملين.

توجد آثار أخرى للتمكين المقاولاتي على العاملين يمكن طرحها وهي كالاتي:

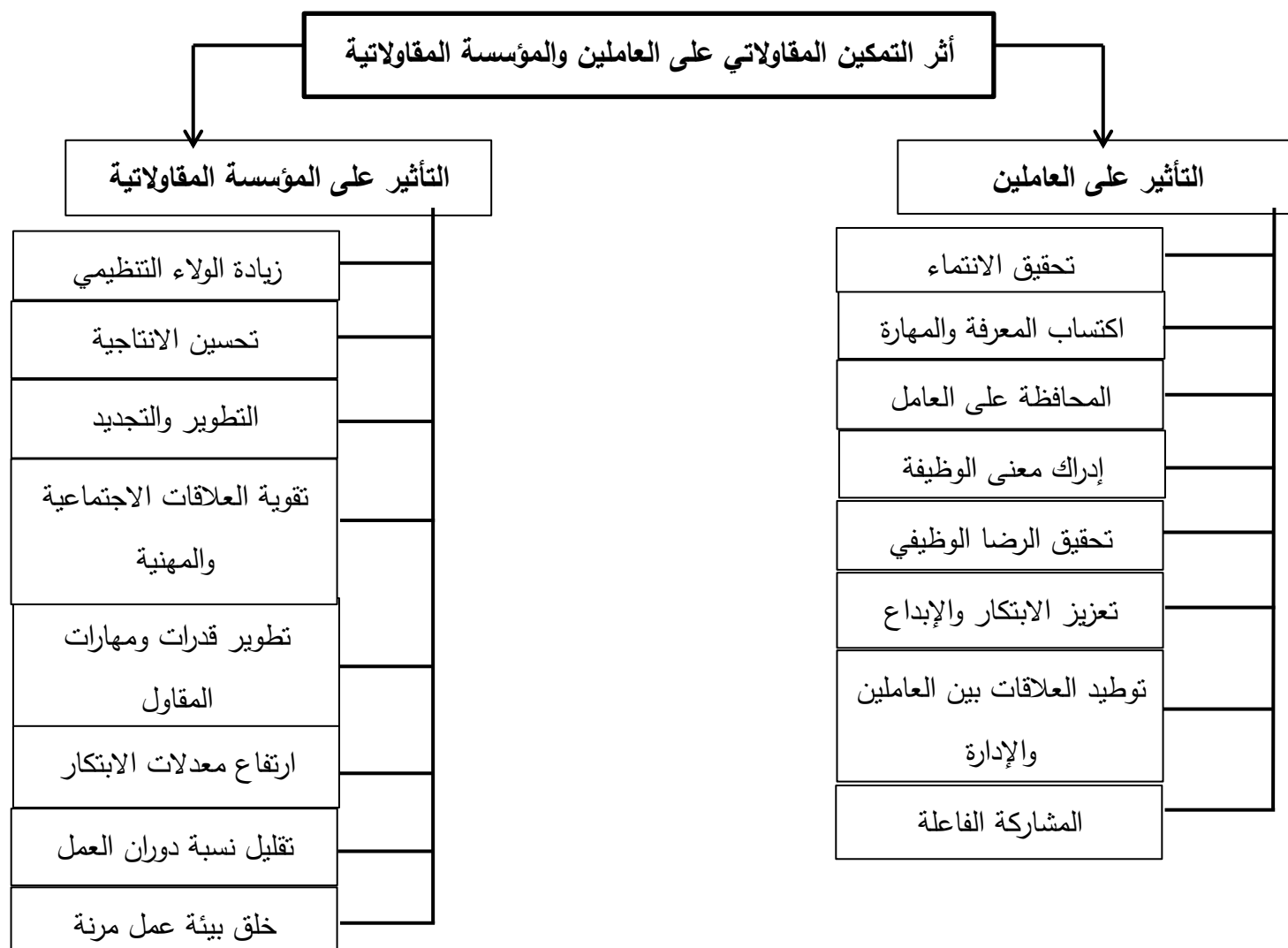
1-7 تعزيز الابتكار والإبداع: كلّما أعطي للعامل الحرية من أجل البحث والتقصي عن أفكار إبداعية جديدة كبديل لما هو متعارف عليه ومعمول به في المؤسسة ساعد ذلك على إرتفاع مستوى الإبداع داخل المؤسسة لأن الهدف الرئيسي وراء التمكين هو دفع العاملين وتشجيعهم على المخاطبة في تطبيق أفكار ومقترحات جديدة مع تحمل كامل المسؤولية.

1-8 زيادة الدافعية والتحفيز: إمتلاك العامل للسلطة والحق في صنع القرارات التنظيمية يكون عامل رئيسي في تحفيزه للبحث أكثر والعمل بجهد أكبر من أجل بلوغ أعلى مراحل الإبداع، وهذا نتيجة شعوره بالمسؤولية تجاه عمله والمؤسسة التي ينتمي إليها.

1-9 توطيد العلاقات بين العاملين والإدارة: يسهم التمكين في تقوية الروابط المهنية والاجتماعية بين العاملين والإدارات العليا وذلك نتيجة العلاقة القوية بينهم والمرتتبة عن الثقة التنظيمية التي تمنح للعاملين أثناء أداء مهامهم الوظيفية بكل حرية من خلال اختيارهم للأساليب والطرق التي تناسبهم، فكلما زاد إشراكهم في عملية صنع القرارات وتوضيح آرائهم وأفكارهم حول الطروحات والمشاكل التنظيمية ساعد ذلك في تقوية العلاقة مع الإدارة والتي يكون يتخللها الاحترام المتبادل.

2. أثر التمكين المقاولاتي على المؤسسة:

- 1-2 "زيادة ولاء العاملين بالمؤسسة وذلك من خلال شعور العامل بالتمكين والتصرف بالعمل؛ تحسين إنتاجية العامل كمّاً ونوعاً؛
- 2-2 مساعدتها ببرامج التطوير والتجديد حيث أن العامل المتمكن أكثر رغبة في التغيير وأقل مقاومه له؛
- 2-3 تحسين جودة العلاقة بين العاملين بشكل يؤدي الى تغيير جذري في نظرة العامل لزميله في العمل؛
- 2-4 يعمل على تنمية طريقة تفكير المسؤولين وتطوير قدراتهم الإبداعية". (محمدي، 2016، صفحة 25)
- 2-5 إرتفاع معدلات الإبداع والابتكار وزيادة فرص نجاح المؤسسة في مواكبة التغير والتغيير الذي تشهده بيئة العمل مما يعزز قدراتها التنافسية.
- 2-6 يساعد التمكين على بناء بيئة عمل مرنة وملائمة بفضل ثقافة العمل الإيجابية التي تسود بالمؤسسة والتي تترسخ من خلالها كل قيم العمل الإيجابية مثل: العمل الجماعي والتعاون، الالتزام والولاء التنظيمي.
- 2-7 تراجع نسبة دوران العمل والتقليل من الصراعات التنظيمية بين العاملين بسبب الحصول على صلاحيات تتلاءم وكفاءتهم ومكانتهم الوظيفية، أي أن تمكين العاملين يساعد على تحقيق العدالة التنظيمية.
- 2-8 السرعة في الاستجابة للتغيرات والأزمات التنظيمية التي تشهدها المؤسسة المقاولاتية بفعل فاعلية القرارات التنظيمية التي يقدمها العاملين المتمكنين.



الشكل رقم(08): تأثير التمكين المقاولاتي على العاملين والمؤسسة المقاولاتية

المصدر: اعداد الطالبة

VII. دور المقاول في تمكين العاملين:

تري (خليفة، 2018، صفحة 289) أنّ للمقاولين دور أساسي ومهم جدا في صياغة قيم المؤسسات المقاولاتية وثقافتها إلا أنهم غير قادرين على أداء هذا الدور إلا عن طريق مهاراتهم الإبداعية والشخصية والتفاعلية، وأهم المعوقات الرئيسية التي تواجه المقاول هي التخلي عن جزء من سلطته المركزية في سبيل تمكين العاملين الذين بدورهم يحتاجون إلى مساحة للمشاركة في اتخاذ القرارات، وقد أكدت على أنّ القيادة المقاولاتية ترتبط بمستوى الارتفاع في فاعلية المؤسسة المقاولاتية، وبالتالي ينبغي على المقاول تفهم رغبات وحاجات العاملين وبذل المجهود في سبيل التكيف معها يضمن تحقيق توازن بين الأهداف التنظيمية

والشخصية للعاملين، لأنه الوحيد ا قادر على تمكين وتعزيز دور العاملين في المؤسسة من خلال الاعتماد على أسلوب القيادة المقاوالاتية التي تقوم على التمكين.

تبنى المقاوول لنمط قيادي لين قائم على تقدير وتمكين العاملين، وبناء علاقات اجتماعية ومهنية تقوم على الاحترام المتبادل والثقة، يعزز من دافعيّتهم وأدائهم الوظيفي. بالإضافة إلى ذلك يسهم تبسيط إجراءات العمل وتقليل الروتين في تحسين الكفاءة والإنتاجية. كل هذه العوامل مجتمعة تخلق بيئة عمل إيجابية ومحفزة، مما يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية.

يتميز القادة ذوو السلوك المقاوالاتي بقدرتهم على تحفيز العاملين وإمدادهم بالطاقة الإيجابية جراء تشجيعهم على التفكير الاستراتيجي، ومنحهم الاستقلالية في إنجاز المهام، والتصرف وفق رؤية مستقبلية واضحة. ذلك لأن القيادة المقاوالاتية تتميز بإمكانياتها على تعزيز إلهام العاملين ورفع مستوى فاعليّتهم لبلوغ الأهداف التنظيمية، من خلال تبني استراتيجيات التمكين التي تشجعهم على طرح الأفكار الإبداعية وتطبيقها.

VIII. معوقات التمكين المقاوالاتي العاملين:

من المؤكد أن أي عملية تغيير في المؤسسة تقابلها المقاومة من قبل العاملين، فعلى الرغم من وجود الكثير من المزايا المترتبة عن تبني المقاوول لاستراتيجية تمكين العاملين التي تؤدي بطريقة مباشرة إلى تطوير نوعية وجودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسة، إلى جانب انخفاض مستوى دوران العمل، الارتقاء بنوعية الأداء...على الرغم من ذلك توجد الكثير من المعوقات التنظيمية والشخصية المتعلقة بالعاملين التي تحول دون المضي في تطبيقه، بصفة عامة تكمن هذه العقبات فيما يلي:

بالنسبة لـ (البناء، 2015، الصفحات 26-27) و (شريف، 2020، صفحة 85) و (خلفه و عيسوي، 2018، صفحة 363) فقد حدّدها في النقاط التالية:

- 1 المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرار، وخوف الإدارة العليا من فقدان السلطة؛
- 2 خوف الإدارة الوسطى من فقدان صلاحيتهم ووظائفهم؛
- 3 خوف العاملين من تحمل المسؤولية؛
- 4 الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادأة والابتكار؛
- 5 السرية في تبادل المعلومات، وغياب مفهوم الثقة بين العاملين والمسؤولين بالمؤسسة؛
- 6 ضعف التدريب والتطوير الذاتي وضعف نظام التحفيز؛
- 7 نظام المكافآت لا يتلاءم مع مفهوم التمكين وفرق العمل.

أما (دعفوس، 2020/2019، الصفحات 65-66) فيرى أنّ أهم معيقات نجاح التمكين تكمن في النقاط التالية:

- 1 إساءة استخدام السلطة الممنوحة للعاملين، والتركيز على نجاحهم الذاتي وتفضيله على نجاح الجماعة؛
- 2 زيادة الوقت المطلوب لأداء فرق العمل وعمل اللجان؛
- 3 إقبال الأفراد على المفاهيم النظرية والشكلية أكثر من إقبالهم على الموضوعية وفعالية التطبيق؛
- 4 زيادة الصراع وتفضيه بين العاملين عند أداء العمل الجماعي؛
- 5 الهيكل التنظيمي الهرمي وعدم تمكّن بعض العاملين من المعرفة الكاملة لاتخاذ قرارات فعّالة؛
- 6 اتخاذ القرارات بناء على أسس شخصية، وليس على أسس ومبررات منطقية وموضوعية؛
- بناء لما تمّ ذكره بخصوص المعوقات توجد بعض النقاط التي لم يتم طرحها وهي كالاتي:
- 7 مقاومة العاملين للتغيير نتيجة التخوف من فقدان الصلاحيات التي يحظون بها إذا ما فشلوا في تحمل مسؤوليات جديدة، وهذا ما يولد لديهم القلق من فقدان الأمان الوظيفي وللتغلب على هذه المشكلة يجب على المقاول أن يعتمد أسلوب التواصل الفعّال والمستمر معهم وشرح الفائدة المرجوة من التمكين مع تكثيف عمليات التدريب قبل التطبيق الفعلي له.
- 8 ضعف التفاعل التواصل الداخلي بين العاملين فيما بينهم ومع الإدارات العليا وهذا بطبيعة الحال ينتج عنه تضارب الأهداف التنظيمية والشخصية نتيجة سوء الفهم، لذا يجب تفعيل قنوات الاتصال
- 9 احتكار المعلومات وعدم وضوح الأهداف وهذا يترتب عنه تراجع الأداء الوظيفي وتولد صراعات داخلية.
- 10 اختلاف الأهداف بين العاملين والمقاول.

في ختام هذا الفصل يتضح أن التمكين المقاولاتي للعاملين استراتيجية فاعلة في نجاح وتمييز المؤسسة المقاولاتية نتيجة اتباع أساليب مرنة في القيادة والتوجيه إذ يمنح العاملين سلطة وحرية صنع القرارات التنظيمية بالإضافة إلى المبادرة في تنفيذ أفكار وأساليب مبتكرة لإنجاز العمل رغم المخاطر التي يمكن أن تتخلل الوضع، وهذا ما يترتب عنه خلق بيئة عمل إيجابية تعزز من قدرات ومهارات العاملين كما يسهم في رفع مستويات الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي. إذا التمكين المقاولاتي للعاملين هو العامل الأساسي لضمان خلق مؤسسات مقاولاتية تمتاز بالكفاءة والقدرة على مواجهة كافة التحديات مع استدامة نجاحها.

الفصل الثالث: المنظور السوسيولوجي لقيم العمل

1. مراحل تطور قيم العمل
2. أهمية قيم العمل
3. خصائص قيم العمل
4. مصادر قيم العمل
5. قياس قيم العمل
6. العوامل المؤثرة في تعزيز قيم العمل
7. التمكين المقاولاتي للعاملين وتعزيز قيم لعمل

تشكل قيم العمل أهم ركيزة في بناء هوية المؤسسة وأساس استقرارها في ضوء التغير المستمر الذي تشهده، وهي تلعب دور جوهري في تعزيز الثقافة التنظيمية وتحقيق النجاح والتميز المؤسسي، فهي ليست مجرد مجموعة من المبادئ الأخلاقية، بل هي منظومة متكاملة من القيم والمعتقدات التي توجه سلوك العاملين وتحدد ثقافة المؤسسة. في هذا الفصل سنتطرق إلى تحديد أهميتها ومصادرها مع التركيز على أهم العوامل المؤثرة في تعزيزها.

1. مراحل تطور قيم العمل:

شهدت قيم العمل تطورات عبر مراحل مختلفة نظرا لثباتها النسبي فهي تتغير بمجرد حدوث تغيرات في بيئة العمل أو المجتمع الذي تنتمي إليه، وقد تحدد هذا التطور والتغير الذي شهدته وفقا لما طرحته نظريات التنظيم في سبعة مراحل تتمثل فيما يلي:

المرحلة الأولى: مرحلة القيم العقلانية

كانت تسود النظريات الكلاسيكية التي تجلت في بداية الثورة الصناعية وسيادة المذهب الرأسمالي، أكدت جل نظريات المدرسة الكلاسيكية أن الإنسان ما هو إلا عبارة عن آلة أو مجرد جزء من آلات الإنتاج لذا لم يتم الاهتمام بالجوانب الإنسانية والاجتماعية داخل المؤسسات بقدر ما كان كل الاله تمام منصب حول الجوانب المادية والمالية، أهم ما يميز قيم العمل بها هو كونها كانت تركز على قيم الانضباط الإتقان والكفاءة خصوصا وأن الأجر كان مرتبط بمدى إتقان وحجم الإنتاج، لذا النظريات الكلاسيكية كانت تقوم على أساس أن العامل يجب أن يتم تشكيله بالشكل أو الطريقة التي تتناسب العمل المطلوب من خلال تحفيزه عن طريق الحوافز الاقتصادية مثل رفع الأجور. (حمادات، 2006، صفحة 33)

في هذا الصدد نجد غياب تام للقيم التي تركز على الجانب الإنساني الذي يأخذ بعين الاعتبار أهداف وتطلعات العامل إذ تميزت بالأساليب الصارمة في الإدارة والتنظيم وفرض رقابة صارمة، فعلى سبيل المثال نجد أن تايلور كان هدفه الأساسي هو تخفيض أو تقليل تكاليف الإنتاج مع التحسين في نوعيته والزيادة في معدلاته من خلال تطبيق مبادئ الإدارة العلمية التي تضمن إتقان دقيق للعمل. أمّا فيبير فقد ركز هو الآخر على الكفاءة والمهارة في إنجاز العمل من أن أجل الترقية وشغل الوظائف لإدارة المؤسسات بشكل دقيق كما ركز أيضا على تحديد المسؤوليات والسلطة بشكل أدق، في حين تقوم إسهامات فايول تتجلى في المعايير والمبادئ التي وضعها لإدارة المؤسسات بشكل ناجح وفعال، وقد كان لهذه المبادئ مثل التنظيم وتنسيق العمل، التوجيه، التعاون دور كبير في رفع مستويات الأداء والفعالية التنظيمية بالمؤسسات في تلك الحقبة.

المرحلة الثانية: مرحلة القيم الإنسانية

تمزت هذه الفترة بالليونة والمرونة في التعامل والتفاعل من طرف الإدارة من العاملين وذلك بعد ظهور نظرية العلاقات الإنسانية التي جاءت كرد فعل حول النتائج التي تجلت في التصرفات الإدارية الصارمة للنظريات الكلاسيكية حيث عمد ألتون مايو على إلغائها وهنا برزت قيم عمل جديدة تسعى لتفعيل الجوانب الاجتماعية والإنسانية في العمل سواء بين العاملين أو بين العاملين والإدارة نظرا لفشل الحوافز الاقتصادية في مرحلة ما من تحقيق الأهداف التنظيمية التي يتطلع لها المسؤولين ومن هنا تمّ التوجه نحو للاستثمار في الجانب الإنساني للموظف، بالتركيز على تلبية احتياجاته النفسية والاجتماعية لرفع الروح المعنوية للموظفين ومن هنا برزت ضرورة تحقيق الرضا الوظيفي والتحفيز النفسي إلى جانب المادي مع خلق بيئة عمل ت قوم على مبدأ العمل الجماعي.

"نظرية العلاقات الإنسانية وجهت الاهتمام إلى العنصر البشري في العمل، واعتباره إنسانا وليس آلة نظرا لأنّ له مشاعر وأحاسيس ينبغي أخذها في الحسبان عند تنظيم المؤسسات، كما أنّها جاءت بفكرة جديدة وهي التنظيم غير الرسمي الذي يعمل بالموازاة مع التنظيم الرسمي كما دعت إلى ضرورة إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، والتركيز على الحوافز المعنوية في العمل بدلا من الاعتماد المطلق على الحوافز المادية." (بلخيري و شناف، المرجع في التنظيم الحديث للمؤسسة، 2019، صفحة 48)

المرحلة الثالثة: مرحلة المواجهة

"ظهرت استجابة لظهور الاتحادات المهنية، وساد الاعتقاد لدى الإدارة بأن المواجهة كانت أسوأ خيار موجود وأنه لابد من التحول من المواجهة إلى التوفيق وتمّ البحث عن طرق جديدة لحل مشكلات القوة والهيمنة وتمثّل ذلك في مفهوم الحرية في بيئة العمل." (حمادي و خيدر، 2017، صفحة 114)

المرحلة الرابعة: مرحلة الإجماع على الرأي

"قامت على أساس الحرية في بيئة العمل حيث انتقلت الإدارة من المديرين إلى العمال، وتميزت بنشر كتاب **The Human Side Enterprise** الذي ألفه **دوجلاس ماكجريجور Douglas McGregor** حيث أوضح فيه أهمية أنظمة القيم الإدارية من خلال تقسيمه للمعتقدات الإدارية إلى مجموعتين أطلق على إحداها نظرية (X) وأطلق على الأخرى (Y)، وطبقا لنظرية (X) فإن الأفراد بطبيعتهم مخادعون وكسالى ولا يتم تحفيزهم إلاّ بالمكافأة المادية ولا يهتمون إلاّ بمصالحهم الذاتية، أمّ نظرية (Y) فتري بأن الأفراد بطبيعتهم إيجابيون وجديرون بالثقة ومحفزون ذاتيا" (حمادات، 2006، صفحة 34)، وعلى هذا الأساس يتضح بأن الاقتراحات التي طرحها **ماكجريجور** كان لها صدى كبير في هم سلوك العاملين وكيفية إدارتهم من قبل المسؤولين وهذا ما يساعدهم على تحديد القيم والمعايير التي يتوجب العمل بها مع كل فئة، إذ يتم التعامل

مع العاملين الذين لا يهتمون بتطوير العمل وأداء مهامهم بطريقة متقنة بأسلوب الرقابة الصارمة في حين يعتمد أسلوب الرقابة الذاتية والتحفيز والتشجيع مع من يهتم بتحمل مسؤولياته أثناء العمل ويسعى للارتقاء بالمؤسسة، وبهذا تكون هذه النظرية قد ساهمت في فهم قيم العمل من خلال التحليل والتنبؤ بسلوكيات وتصرفات الأفراد أثناء العمل والعوامل المؤثرة على طبيعة ونوعية أداءهم الوظيفي سواء بالسلب أو الإيجاب.

المرحلة الخامسة: مرحلة الإدارة بالأهداف

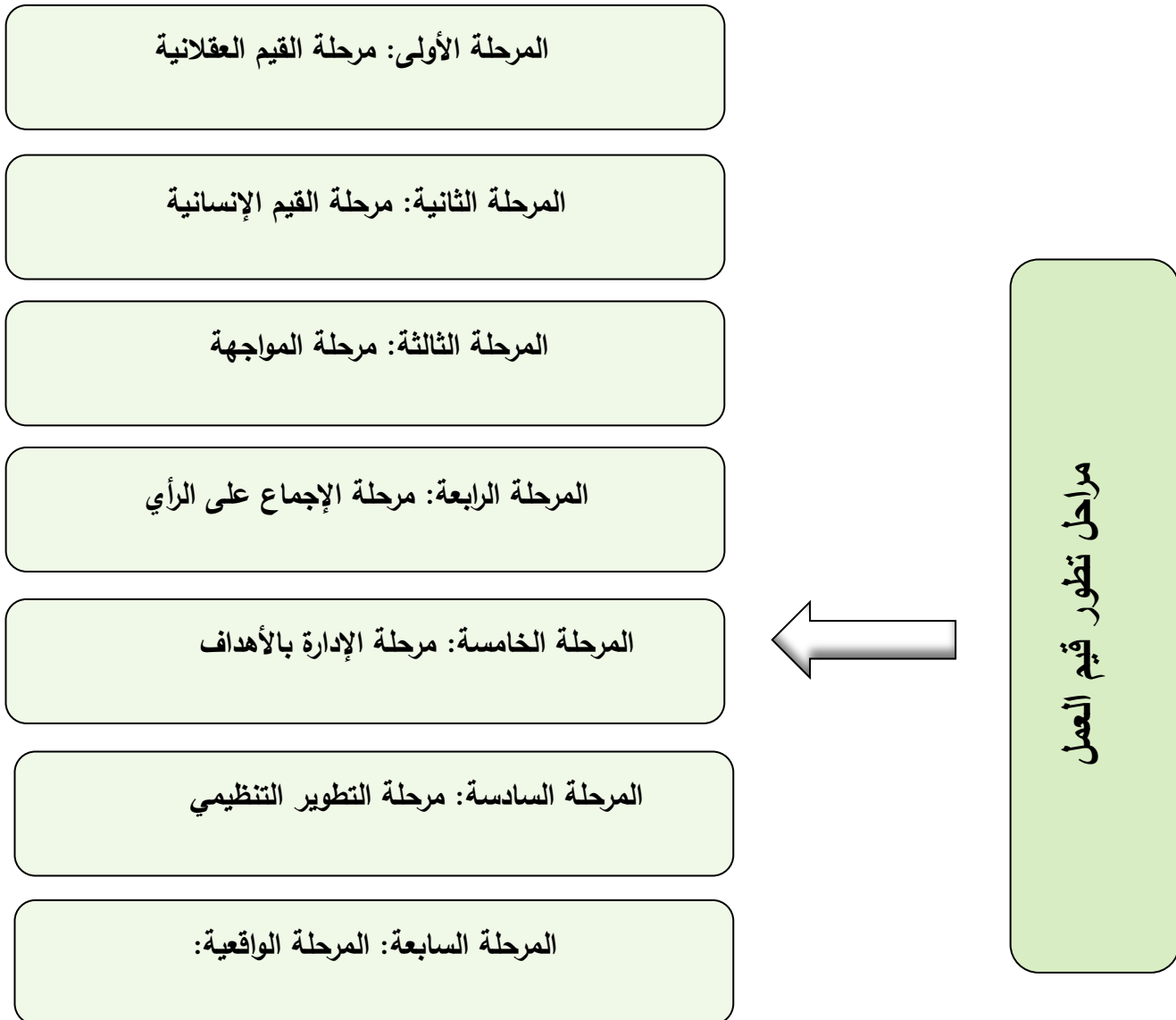
"في هذه المرحلة ظهرت قيم إدارية جديدة تدعو القيم و إلى الإدارة بالأهداف والتي نادى بها بيتر دراكر حيث تقوم على أساس المسؤولية المشتركة بين المديرين والمرؤوسين في جميع مضامين العملية الإدارية إضافة إلى تحديد الأهداف بصورة جماعية ضمن مضامين الإمكانيات المتاحة ومن ثم تنفيذها، وسادت في هذه المرحلة قيم المشاركة" (آل ياسين و السالم، 2015، صفحة 42)، في هذه المرحلة أصبحت المؤسسات تشهد إقبال كبير من طرف العاملين على التمسك بقيم العمل وذلك من خلال إشراكهم في عمليات تحديد أهداف المؤسسة واتخاذ القرارات وبما أنّ تحديد هذه العمليات يتم بناء على القيم والمبادئ التنظيمية فإنهم بطريقة مباشرة يتقيدون بها أثناء أداء مهامهم التنظيمية، وبما أن المؤسسات في تلك الفترة كانت تسعى لرفع من مستويات الأداء بكفاءة عالية فإن أبرز قيم العمل التي كانت تسود هي الكفاءة والفعالية في العمل لتحقيق أهدافها بالشكل المطلوب إلى جانب العمل الجماعي وما ساعد هذا هو توجه المسؤولين إلى تطبيق مبدأ الشفافية في العمل والمشاركة في تحديد الأهداف مع ابتكار طرق جديدة لتحفيز العاملين على المستوى الفردي والجماعي.

المرحلة السادسة: مرحلة التطوير التنظيمي

"لقد ظهرت في هذه المرحلة عمليات تطوير تنظيمي من خلال تحليل المعلومات ووضع الخطط المستقبلية للمنظمة، وسادت فيها قيم التشجيع على التوجهات السلوكية والتطوير الذاتي والرضا الوظيفي والاهتمام بظروف العمل واستخدام منهجية البحث العلمي." (آل ياسين و السالم، 2015، صفحة 42)، عرفت هذه المرحلة بالتطوير التنظيمي نظرا للتطورات الحاصلة على مستوى المؤسسات انطلاقا من التركيز على تطوير قدرات العاملين وتشجيعهم لتحمل المسؤولية والمشاركة في كل العمليات الإدارية من اتخاذ وصنع القرارات وتحديد الأهداف التنظيمية نتيجة التغير الذي طرأ على القيم التنظيمية التي كانت في المراحل الأولى تقتصر فقط على القيادة التسلطية التي تتجسد في إصدار القرارات التنظيمية دون وجود أي مشاور أو نقاش بالإضافة إلى توجه الاهتمام فقط بقيم اتقان العمل والانضباط من أجل تحسين نوعية وجودة الانتاج دون وجود أي مراعاة للموظفين وظروفهم النفسية والجسدية أثناء العمل، إلا أنّ التغير والتطور الذي شهدته المؤسسات كان له أثر كبير في تغيير القيم المعمول بها إذ أضحت تهتم بتطوير الجانب الذاتي للموظفين وتعزيز قدراتهم ومهاراتهم جراء خلق بيئة عمل مناسبة من خلال تقليل العوامل المسببة لضغوط العمل قدر الإمكان.

المرحلة السابعة: المرحلة الواقعية:

هذه المرحلة تمثل مزيجا للمراحل السابقة لتطور قيم العمل عبر الاهتمام بظروف وبيئة العمل وقد تجسدت في هذه المرحلة مصطلحات وأفكار جديدة مثل قيم المسؤولية الذاتية واستغلال الفرص إلى جانب لعمل الجاد من أجل النجاح، كما شهدت هذه المرحلة بروز قيم التنافس والبقاء للأصلح. (آل ياسين و السالم، 2015، الصفحات 42-43)



الشكل رقم (09): مراحل تطور قيم العمل

المصدر: اعداد الطالبة

II. أهمية قيم العمل:

تمتاز قيم العمل بفاعليتها في إنجاح المؤسسة لأنها المحدد الأساسي لثقافتها التنظيمية، فهي تشكل معايير موحدة يمثل لها جل العاملين دون استثناء وهذا ما يولد لديهم شعورا بوجود العدالة التنظيمية والمساواة وعليه يمكن اعتبار تشجيع المؤسسة لعملها على الامتثال والتقدير بالقيم التنظيمية التي تحددها محفز يساعدها للوصول إلى تحقيق أهدافها، لأن هذه القيم تساعد العامل على تشكيل هويته المهنية فهي تؤثر على سلوكه وتفاعله فكلما كانت تصب في صالح العمال كلما زاد مستوى تمسكهم والتزامهم بها، ونتيجة ذلك يتعين على المؤسسة اختيار وتحديد تلك القيم التي ترضي أغلب العاملين بها وترفع من درجات التوافق المهني والرضا الوظيفي من أجل تعزيز العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة، وبالتالي نجد أنّ قيم العمل لها دور في بناء أو خلق بيئة عمل مترابطة ومتعاونة من خلال تعزيز روح الفريق والتعاون لتكون بذلك المساهم الرئيسي في تحقيق الاستقرار والازدهار للمؤسسة.

"بالإضافة أنه توجد عالقة وطيدة بين دراسة القيم السائدة في المنظمة وأخلاقيات العمل فيها وهناك بعض القيم يفضل وجودها لدى الأفراد العاملين مثل القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية والقيم المهنية، إذ أن الغالبية العظمى من المنظمات الخاصة بالعمل ترغب بأن يتوفر لدى العاملين فيها حد أعلى من القيم المتعلقة بأخلاقيات العمل، وذلك لإدراكهم لأهمية هذه الأخلاقيات. وكون القيم تشكل وتوجه وتحرك سلوكنا في هذه الحياة فهي إذا مطلب رئيسي في مجال العمل، وتعد مرتكز التقدم والإنجاز في مجالات العمل المختلفة ففي ميدان العمل لا بد أن تنتشر وتسود فيه قيم الإتقان والالتزام والانضباط وتقدير قيمة العمل وتقدير قيمة الوقت، فليست المهارات والمعارف وحدها هي الموجه في العمل رغم أنها مطلب أساسي، ولكن القيم تأتي في الدرجة الأولى لأنه بالتأكيد تؤثر على المعارف والمهارات ومدى فعاليتها في سوق العمل". (فاطمة، 2022، صفحة 256) "للقيم التنظيمية أهمية كبرى للمديرين بصورة خاصة، ذلك أنّ فاعلية المؤسسة وتطورها يتوقف إلى حد كبير على القيم التي يحملها أعضاؤها خاصة أولئك الذين يتواجدون في قمة الهرم التنظيمي، إذ من المتوقع أن يتعدى تأثير القيم التي يحملها المديرين ليؤثر في قيم المرؤوسين وسلوكهم، كما أنّ لقيم المديرين أثرا في رسم المعالم الأساسية لسلوكهم، حيث تضع أمامهم الخطوط العريضة التي يتوجب عليهم إتباعها عند ممارستهم العمل الإداري واتخاذهم القرارات، ووضع الأهداف ووسائل تحقيقها، واختيار وسائل الرقابة وفي الحقيقة قيم العمل تؤثر تقريبا في كل شيء يقومون به فهي بمثابة معايير يعتمدون عليها في تحديد النجاح والفشل وتحديد ما هو صحيح وما هو خاطئ من الأعمال". (الخرزلة ع.، 2008، صفحة 48). تنقسم آراء المفكرين والعلماء حول أهمية القيم بالمؤسسة إلى موقفين أساسيين هما:

الموقف الأول: أنصار هذا الموقف يقرون بقوة القيم في إنشاء السلوك وأن أي تغيرات وتطورات حاصلة بالمؤسسة يجب أن تسبقها تغيرات في القيم التنظيمية السائدة بها.

الموقف الثاني: أصحاب هذا الموقف يعتبرون القوة التنظيمية قوة ضابطة ومنظمة للسلوك فقط وليست منشأة له مثل ما أقر أصحاب الموقف الأول، ويشيدون أن التغيير يكون في العناصر المادية ووسائل الإنتاج بالدرجة الأولى أي أن القيم التنظيمية تتكيف والتغيرات المادية الحاصلة. (عساف، 1999، صفحة 143)

يمكن تلخيص أهمية قيم العمل في المؤسسة في النقاط التالية:

- 1 "أنها المحرك والموجه الأساسي لسلوك الفرد داخل التنظيم؛
- 2 تعتبر كمحدد للأهداف والسياسات التنظيمية، ويجب أن تكون هذه الأهداف متوافقة ومنسجمة مع القيم التنظيمية؛
- 3 تعتبر بمثابة المعيار الذي يتم من خلاله المقارنة بين السلوكات والمفاضلة بين الأشياء والمواقف المختلفة، فيجعل بعضها مقبولا يحظى بالتأييد الآخر مرفوضا يقابل بالمناهضة؛
- 4 تمثل أحد عوامل تكامل وتماسك أجزاء التنظيم للوصول به إلى حالة التوازن أو الاستقرار؛ تلعب دور الإطار المرجعي لكل أعضاء التنظيم، إذ يجب أن لا تتعارض مع القيم العامة أو تختلف معها، وبالتالي تساعد في بناء العلاقات وسلوكيات محددة وواضحة داخل التنظيم." (بلفاسم سلاطينية، 2013، الصفحات 59-60)
- 5 تفيد قيم العمل الفرد على تدارك المواقف المختلفة من خلال التنبؤ بسلوكيات الأفراد.
- 6 تمثل قيم العمل المحرك الذي يدفع الفرد لإتقان العمل والإبداع فيه من خلال التقيد بالوقت والجهد اللازمين لإنجازه.
- 7 تساهم القيم بشكل مباشر في تماسك المجتمع والحفاظ على المبادئ التي يسير وفقا لها، بالإضافة إلى أنها تعمل على رفع مستويات التنمية به بناء على التزام الأفراد بالقيم العلمية كالتفكير والتخطيط الإبداعي التي تفيد في بلوغهم لطموحاتهم التي تنعكس بالإيجاب على تطور المجتمع.
- 8 تعمل على توجيه الفكر نحو غايات محددة. (سناني و بوعطيط، 2023، صفحة 82)
- 9 تعزز التقارب والتفاعل بين الرؤساء والعاملين مما يؤدي إلى خلق بيئة عمل يسودها التعاون والثقة المتبادلة بين جميع الأطراف الفاعلة بالمؤسسة مما يساعد على انجاز الأهداف التنظيمية بكل سهولة.
- 10 تعمل قيم العمل على تكوين العاملين وتقويم تصرفاتهم التنظيمية من خلال تشجيعهم على تطبيق مبدأ الرقابة الذاتية كما تعزز انتمائهم الوظيفي جراء توعيتهم بأخلاقيات العمل والمبادئ الواجب اتباعها.
- 11 تدعيم فرص العدالة والحيادية الإدارية في العلاقات الاجتماعية بالمؤسسة وعليه الابتعاد قدر الإمكان عن مظاهر المحسوبية والفساد الإداري. (عساف، 1999، صفحة 145)

لقيم العمل أهمية كبيرة على الصعيد الشخصي للموظف فهي تمكنه من تحقيق أهدافه سواء التنظيمية أو الشخصية وذلك بناء على تحليه بالالتزام، المسؤولية، الإخلاص، المثابرة والإتقان... هذه القيم وأخرى تجعل من العامل قادر على بناء وتطوير مسيرته المهنية التي تحقق له النجاح والتفوق في مختلف مجالات

حياته وهذا ما يعزز لديه الثقة بالذات والشعور بالإنجاز مما يساهم في رفع درجات السعادة والاستقرار الشخصي والمهني، كما أنه كلما زاد تمسكه بالقيم التي تفرضها المؤسسة وسعى إلى تطبيقها وساهم في غرسها لدى الزملاء ساعده ذلك في الحصول على الاحترام والتقدير من طرف الزملاء والمسؤولين ونتيجة ذلك قد يبلغ درجة تحقيق الذات التي تكون في أعلى سلم الحاجات كما صنفها ماسلو.

أما على مستوى المجتمع فهي تحفظ له هويته "وتميزه عن غيره من المجتمعات، فالمجتمعات تختلف عن بعضها البعض بما تتبناه من أصول ثقافية ومعايير قيمية، لذلك فالمحافظة على هذه القيم يضمن الحفاظ على هوية المجتمع." (كتفي و فيجل، 2023، صفحة 95)

III. خصائص قيم العمل:

قيم العمل تشكل المبادئ الضرورية التي يبني ثقافة المؤسسة وتحدد معايير إنجاز العمل فهي تعمل على تحقيق الاستقرار داخلها، تمتاز قيم العمل بتوفر جملة من الخصائص المتفق عليها من لأبرزها ما يلي:

1 ذات منطق جدلي: تحمل قيم العمل في طياتها قضيتين متناقضتين والفرد هو من يختار التوجه للصواب أو الخطأ.

2 ملزمة: الفرد داخل بيئة العمل ملزم بالتقيد بقيم العمل التي تفرضها المؤسسة والخروج عنها يقابل بالعقاب.

3 العمومية: قيم العمل تستمد من المجتمع الذي يحتوي بيئة العمل وبالتالي هي تحظى بالقبول والممارسة من طرف جميع أفراد المؤسسة ومختلف طبقات المجتمع، كما أن العمومية تعني أيضا اعتماد الفرد على ممارسة هذه القيم في جميع مجالات حياته المهنية والشخصية باختلاف المواقف التي يتعرض لها.

4 قيم العمل إما تكون صريحة من خلال الإعلان عنها أو التلطف بها، أو تكون ضمنية تتجلى من خلال تصرفات الفرد وأفعاله أو سلوكياته. (أوغيدني و طويل، 2022، صفحة 240)

5 ذاتية: تتعلق وترتبط القيم بسلوكيات الفرد لأنها تحتوي رغباته وميوله وعواطفه، أي أن القيم ترتبط بشخصية الفرد وتكون لصيقه لها فهي ليست مستقلة عن شعوره وفكره بل ترتبط ارتباطا وثيقا بذاته، وتظهر لديه في شكل صور مختلفة من التفضيلات الاهتمامات والاختيارات والأحكام، لهذا السبب نجد اختلاف في أهمية القيم لدى الأفراد نتيجة التباين في ذواتهم وشخصياتهم. (الجلاد، 2005، صفحة 35)

6 نسبية: تختلف قيم العمل من مؤسسة لأخرى حسب ثقافتها التنظيمية، فهذا التغير النسبي راجع بالدرجة الأولى إلى اختلاف القيم من فرد لآخر بسبب ثقافة المجتمع الذي ينتمي إليه، إلى جانب ذلك يوجد تأثير للعامل المكاني والزمني، في هذا الصدد يمكن القول بأن تغير قيم العمل يرجع إلى التغير

في المبادئ والقيم التي يتماشى معها المجتمع حيث أنها تختلف باختلاف الأجيال وهنا يظهر صراع القيم بين الأجيال ويمكن أن يلاحظ هذا الصراع بالمؤسسة من خلال التعارض الذي يحدث بين الإطارات والعاملين القدامى مع العاملين الجدد نتيجة الاختلاف التنشئة الاجتماعية وطبيعة البيئة والزمن التي ترعرع فيها كل جيل، فالقيم التي كانت تحظى بالإقبال منذ سنوات قد تراجعت ولم تعد مرغوبة بذات القدر كما لا ننسى أن المجتمع الواحد يحظى بالعديد من الثقافات الفرعية التي تؤثر على القيم التي تسوده وبما أن المؤسسة تشكل توليفة من القيم المختلفة فإنه من الطبيعي حدوث صراعات ونزاعات نتيجة هذا التباين في الأفكار والمعتقدات، وعليه فإن النسبية في الزمان والمكان تعتبر أهم خاصية تتميز بها القيم. (فوزية، 1988، صفحة 61)

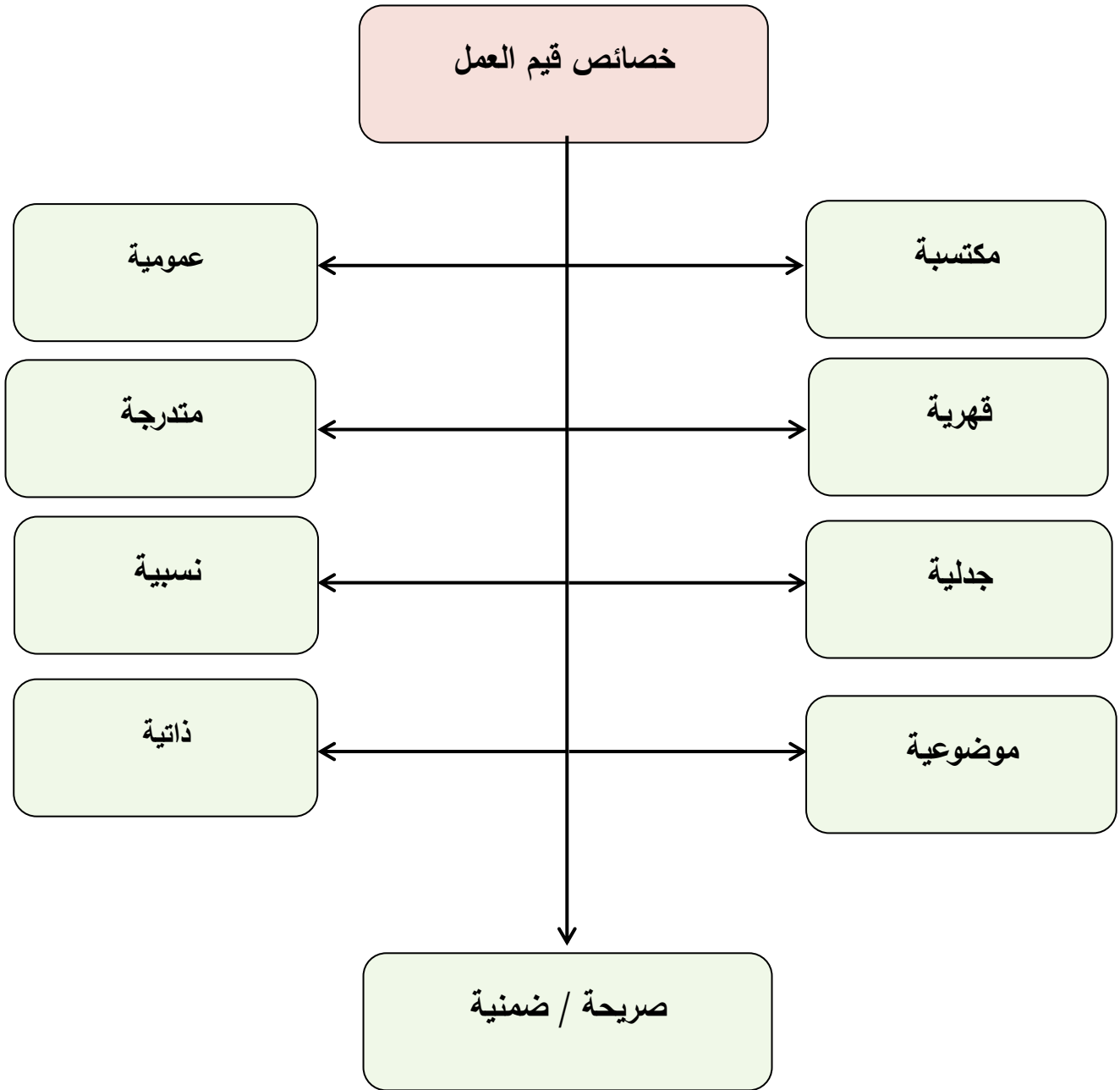
وتجدر الإشارة إلى أن نسبية القيم لا تعني أنها تمتاز بالسرعة في التغير وإنما هي ثابتة نسبياً بمعنى أنها تتغير بوتيرة بطيئة، إلى جانب أنه تختلف درجة هذا التغير حسب طبيعة القيمة، كما أن القيم لا تبقى أهميتها ثابتة لدى الفرد طوال حياته وإنما تفاعلاته الاجتماعية والمهنية تدفعه إلى تغيير توجهاته وأفكاره وبالتالي تتغير درجة أهمية القيم وهذا ما يؤكد زاهر ضياء الدين الذي أقر أن ثبات القيم ما هو إلا ثبات نسبي، لأنها قابلة للتغيير لذا دائماً ما يحصل تفكك للنسق القيمي ويعاد ترتيبه من جديد. (زاهر، 1996، صفحة 36)

1 القيم متدرجة: المقصود هو أنها تتشكل وتتغير في هرم قيمي متغير ومتفاعل، وهذه القيم تأخذ ترتيباً هرمياً، إذا نجد بالمؤسسة قيم تسيطر وتهيمن على قيم أخرى حيث تأتي في قمة الهرم القيمي تلك القيم الأساسية التي تكتسي أهمية بالغة ولا يمكن الاستغناء عنها وتليها تلك التي تقل أهمية عنها، وبهذا يتشكل لدينا نسق قيمي متدرج داخل المؤسسة، وهذا الأخير يبرز لدينا من خلال التفاعلات والمواقف التي تتعارض فيها هذه القيم وهنا يتم العمل على الاختيار فيما بينها وإخضاع بعضها لبعض. (الجلاد، 2005، صفحة 38)

2 موضوعية: "ونعني بموضوعية القيم أنها خارجة عن ذوات الأفراد وعن تجسدهم الفردية، وأن ذاتية القيم ونسبيتها لا تتعارض مع ضرورتها لأن هناك بعض القيم الموضوعية التي يجمع عليها أغلب الناس داخل المجتمع، فلا يجب أن ننظر إلى هذه القيم نظرة ذاتية بل ننظر لها نظرة موضوعية، إذ لا يمكن للنظرة الذاتية أن تؤكد قاعدة عامة، وإنما الذي تولده هو باعث على تصرف ما لأن القيمة الذاتية تتلون وتتشكل بالاعتبارات المتعلقة بالشخص لا بالموضوع في حد ذاته" (حمدي، 2017، صفحة 61).

موضوعية قيم العمل تعني أن الفرد أثناء تفاعلاته التنظيمية والاجتماعية وأيضاً نزاعات العمل التي تواجهه يلجأ إلى التصرف بناء على القيم والأخلاق المهنية التي تحددها المؤسسة ويتفق عليها الجميع أن يصنع قطيعة مع ميولاته الشخصية أثناء العمل وبالأخص في اتخاذ القرارات التنظيمية وإنما تتحدد بناء على المعايير الموضوعية المعتمدة من طرف المؤسسة.

3 مكتسبة: يتم اكتساب قيم العمل وتعلمها من خلال التفاعل داخل بيئة العمل مع جماعة العمل والتأثير من قبل رب العمل، ومن جهة أخرى تفاعل الفرد مع محيطه الاجتماعي الخارجي أيضا يعتبر مصدرا لاكتساب القيم ونقلها لبيئة العمل، التنوع في قيم العمل بالمؤسسة راجع لاختلاف التجارب سواء المهنية أو الشخصية التي مرّ بها العاملون.



الشكل رقم(10): خصائص قيم العمل

المصدر: اعداد الطالبة

IV. مصادر قيم العمل:

تمثل قيم العمل المعايير والقواعد التي يتحلى بها العامل ويحتكم إليها أثناء أدائه لعمله وهي تتجلى بوضوح في تصرفاته وسلوكياته التنظيمية، فمن خلالها يستطيع التمييز بين الصواب والخطأ خاصة وأنها تتشكل لديه ويتشبع بها عبر مراحل وفترات زمنية طويلة من خلال التجارب المختلفة التي يمر بها والتراكمات المعرفية التي يكتسبها ويتلقاها من المحيط الاجتماعي ومختلف المؤسسات التي تواجد بها والتي عملت على تلقينه في كل مرة قيماً تمكنه من النجاح في حياته الاجتماعية والمهنية، وبالتالي فإن هذا التنوع في مصادر قيم العمل له ميزة إيجابية فهو يعطي للموظف صبغة سلوكية تساعد على اختيار الأنسب من بين البدائل الممكنة التي تفرضها عليه بيئة العمل وأدائه الوظيفي، ومن أهم المصادر التي تشكل قيم العمل لدى العامل نذكر ما يلي:

1. الأسرة: تلعب الأسرة دور مهم جداً في تكوين شخصية الفرد وتأهيله للمشاركة الفعالة في المجتمع منذ بداياته الأولى لهذا السبب هي تعتبر أهم مؤسسة للتنشئة الاجتماعية، وذلك لأنها أول مؤسسة ينشأ بها ويتطبع بكل ما هو قائم فيها من قيم هذه الأخيرة تبقى ملازمة له مدى الحياة، "والأسرة تعد من أهم المؤسسات الاجتماعية في مجال اكتساب الفرد للقيم لأنها تحدد ما ينبغي في ظل المعايير الحضارية السائدة وكذلك تستمد القيم أهميتها ووزنها عن طريق خبرات وممارسات طوال حياته" (العزیز و حمزة، 2017، صفحة 43) والفرد بدوره تلقائياً يعمل على نشرها في محيطه الاجتماعي بطريقة مباشرة أو غير مباشرة وذلك من خلال ما يكتسبه من والديه بالأخص من أساسيات الانضباط والالتزام والمثابرة وحثه على إتقان جميع الأعمال والواجبات التي يعنى بها منذ الصغر لذا يتعين على الأسرة تحديد قيم ومبادئ واضحة تلزمه على التحلي بالصدق والمسؤولية والتي تعتبر أساس نجاحه في العمل، وهكذا يتبين أن الأسرة التي تقوم بسقل سلوكيات أفرادها على مختلف القيم والمبادئ السوية فإنها تساهم في زيادة نسب نجاحهم في الحياة المهنية لأنها تظل لصيقة بهم، ومن هذا المنطلق تكون قد ساهمت بطريقة غير مباشرة في تمكينهم ومساعدتهم على الامتثال للقيم التي تفرضها بيئة العمل بشكل طبيعي. في هذا الإطار يمكن القول أن الأسرة هي المنبر الأول والرئيسي الذي يساهم في ترسيخ وتعزيز قيم العمل لدى الأفراد وتهئتهم ليصبحوا فاعلين أساسيين في المجتمع والعمل. وهذا ما دفع كل من ماكيفر وبيدج إلى القول بأنه "لا يوجد بين التنظيمات التي يحتويها المجتمع ما يفوق الأسرة في قوتها وأهميتها الاجتماعية، فهي تؤثر في حياة المجتمع بأكملها بأساليب متعددة، كما أن صدى التغيرات التي تطرأ عليها تتردد في الهيكل الاجتماعي برمته". (حمدي، 2017، صفحة 77)

2. المجتمع: للمجتمع دور لا يقل أهمية عن دور الأسرة في تلقين الأفراد القيم التي تمكنهم من التقدم والنجاح في الحياة، وهذا النجاح بدوره يساهم في الرقي بالمجتمع وتطويره، وهذا ما لا يمكن تحقيقه أو الوصول إليه إلا إذا كانت القيم السائدة به والتي تشكل هويته تخدم الصالح العام بحيث لا يوجد بها مبدأ

مفاضلة فرد على آخر مهما كانت مكانته الاجتماعية، بل العكس من ذلك يجب أن تساهم القيم في تحقيق التلاحم والعدالة الاجتماعية والمساواة ومعاقبة كل فرد يخرج عنها دون مراعاة والتّحيز لفرد عن غيره، على هذا الأساس يمكن للفرد أن يتطبع بالقيم التي تقيده في إنجاز وظيفته دون أن تشكّل قيم العمل المحددة من طرف المؤسسة عائقاً له، إضافة إلى أن المجتمع الذي يصقل أفراداً على القيم السوية تكون بمثابة معيار للاحتكام إليه في العمل وبهذا لا يستحيل أن يقدم الفرد على الإقدام بأية أعمال منافية لأخلاقيات العمل من أجل تحقيق وبلوغ أهدافه الشخصية لأنه سبق وأن تلقى تأهيلاً يمنعه من الإقبال على أي فعل مخالف لما هو متعارف عليه بالمجتمع، وهذا راجع بطبيعة الحال القيم المجتمعية (ثقافية، سياسية، اجتماعية، دينية...) تشكل معياراً قيمياً وقوانين مفروضة لا يمكن تجاوزها ومخالفتها وهنا يمكن القول أنها تشكل قوة قهرية.

وفي نفس الصدد نجد إشارة بوفلجة غياث إلى أن القيم الثقافية السائدة في المجتمع هي التي تحدد قيم الأفراد وسلوكياتهم المهنية وممارساتهم التنظيمية (بوفلجة، صفحة 70)، فإذا كانت هذه القيم تقوم على مبدأ المساواة وتحقيق المنفعة الجماعية وتضع الحد للمخالفات للأخلاقيات فإن الفرد لن يتأثر في العمل بالمخالفات والسلوكيات اللاسوية بل العكس من ذلك يعمل على إحداث التغيير ومحاولة استبدالها بتلك التي يقرها المجتمع، وفي المقابل إذا كانت القيم التي يقوم عليها المجتمع بها خلل فإن الفرد بمجرد أن ينتقل للمؤسسة لن تكون له القابلية أو التأهيل الكافي الذي يؤهله على تغيير القيم التي يحملها بل وحتى تلك التي تحددها بيئة العمل قد تفشل في رده من القيام بتجاوزات.

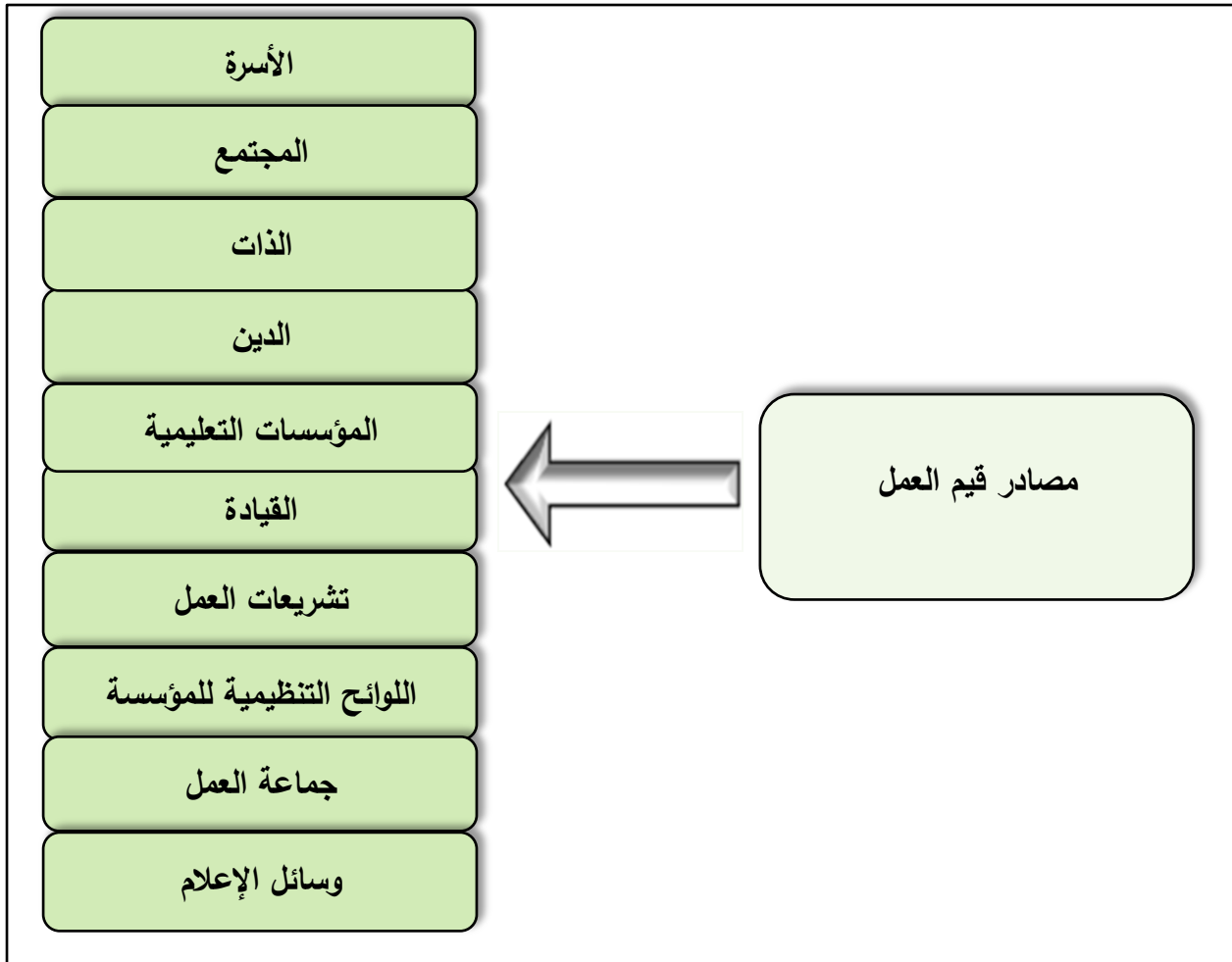
3. الذات: "الإنسان لا يسعى إلى تحقيق غاية ما إلا إذا كان لها صدى في نفسه، وتستثير شغفا خاصا عنده، وعليه فإن العمل القيمي لا بدّ وأن يكون جميلاً وجذاباً أمام الذات الإنسانية لكي تقدم عليه؛ وبالتالي فإنّ هذه الذات ستعمل على إخضاع القواعد القيمية نفسها إلى نظرة الفرد وتقديره الخاص؛ وهذا أمر محفوف بالمخاطر لأنه لا يعطي القواعد القيمية الثبات والاستقرار والاستمرارية اللازمة لها" (حمادات، 2006، صفحة 39)

4. الدين: "إنّ الدين بشكل أوسع من أهم المصادر لقيم العمل الوظيفية والإدارية فالدين يبحث عن الاستقامة والطاعة، وترشيد الاستهلاك والنفقات كما يبحث عن النزاهة في التعامل مع الآخرين." (بيدي، 2023، صفحة 12)، وفي الشأن يقر دوركايم أن "الدين هو مصدر كل ما نعرف من ثقافة عليا وكل الأشكال الثقافية المثالية" (فيسة، 2023، صفحة 286)، فالأديان عموماً هي التي تحدد القيم والسياق الاجتماعي الذي يسير عليه المجتمع، يكمن اعتباره الملهم الرئيسي للأفراد من أجل التقيد بالعمل وذلك بناء على تحديده للمعايير والتي يتوجب عليهم التقيد بها، ومن أهم قيم العمل التي يثني الدين عليها هي الالتزام والإخلاص والتفاني في العمل وإتقانه إلى جانب تشجيعه للعمل الجماعي والتعاون...بالتالي أغلب القيم التي تتطلبها بيئة العمل نجد أن الدين يرسخها في الأفراد ويحثهم على التقيد بها.

5. **المؤسسات التعليمية:** دور المؤسسات التعليمية في تنشئة الأفراد لا يقل أهمية عن دور الأسرة في عملية التنشئة الاجتماعية، فهي تعتبر منشأ لاكتساب القيم والمعايير ونقلها للمتعلم، وبالتالي إعداد الأفراد وتعليمهم الأفعال والسلوكيات الصحيحة. (بوعون، 2012، صفحة 34). وبهذا يتضح إسهام المؤسسات التعليمية في ترسيخ قيم العمل لدى للفرد وذلك من خلال تعزيز بالقيم الاجتماعية والأخلاقية التي تحفز تفاعله مع جماعة العمل إلى جانب تقوية جوانب شخصيته من أن أجل تحمل المسؤولية، بالإضافة إلى كونها تؤهلهم للدخول في بيئة العمل والاندماج بسرعة وفقا لاكتسابهم مهارات التواصل، حل المشاكل، إدارة الوقت إلى جانب تشجيعهم على الإبداع والابتكار لتطوير بيئة العمل.
4. **القيادة:** يعتبر القائد هو المصدر الأساسي والمباشر في اكتساب العاملين للقيم التي يجب التحلي بها أثناء العمل وذلك نظرا لالتزامه بها وسعيه إلى نشرها من خلال سلطته التي تأهله على التأثير في المرؤوسين، وهذا ما يسهل تحقيق إذا كان يتبع أساليب القيادة المرنة التي تسمح للمرؤوسين بتقبل كل القيم الاجتماعية والمهنية التي يتطلبها العمل دون أية عوائق، "فالقيادة القدوة هي التي تأخذ الأمور بقوة ليس فيه بشدة، ولين ليس فيه ضعف وتستطيع أن تغرس فضائل الأخلاق في نفوس المرؤوسين، وتوحد الروح الجماعية التي تتعاون فيما بينها، وتحترم الآخرين وتكون خادمة للمصلحة العامة لا سيدة لها، لأنها اكتسبت هذه القيم من رؤسائها وتستعملها لمرؤوسيه". (حمادات، 2006، صفحة 40)
6. **تشريعات العمل:** "إن مجموعة التشريعات والقوانين والأنظمة الصادرة استنادا على المصادر التشريعية المعمول بها في الدول تعتبر من لمصادر المهمة لقيم العمل وذلك لأنها تضبط وتتحكم في تسيير الإدارة في الاتجاه الذي تراه يخدم سياسة الدولة وتحقيق أهدافها. ومن زاوية أخرى لأنها تعمل على تحديد الواجبات التي تفرضها الوظيفة والمحظورات التي يتوجب عدم الاقتراب منها في هذه الوظيفة." (قندوز، 2017، صفحة 421)
7. **اللوائح التنظيمية للمؤسسة:** تشكل القوانين الداخلية للمؤسسة ولوائحها مصدر مهم جدا في تحديد القيم الواجب التعامل والتقدير بها في العمل لأنها تتحكم في تحديد طريقة سير وتنظيم العمل ليتوافق والأهداف المراد بلوغها من طرف المؤسسة من خلال تحديد المعايير التي تحدد التصرفات والأفعال التي تخدم تطلعات المؤسسة إلى جانب المصلحة العامة للموظفين، وقد تكون هنالك تباين في هذه اللوائح التنظيمية بين المؤسسات سواء على الصعيد الوطني أو العالمي وهذا نظرا للاختلافات المجتمعية القائمة، لذا فإن كل مؤسسة تقوم بوضع معايير ومبادئ تنظيمية من أجل الالتزام بها أثناء العمل شرط أن تتوافق مع ما هو متعارف عليه مجتمعيًا، وذلك حتى لا يحدث تناقض بين القيم التي يحملها العامل وتلك التي يلزم بالنقد بها لأداء مهامه التنظيمية لتجنب حصول صراع قيم قد يؤثر على أداء المؤسسة.
8. **جماعة العمل:** "عضوية الفرد في جماعات ما تعد مصدر آخر للقيم، فمن خلال جماعة العمل تتعزز أنواع قيم العمل" (العزیز و حمزة، 2017، صفحة 43) وعليه يمكن للفرد أن يكتسب قيم العمل من خلال تفاعلاته اليومية مع زملائه، حيث أن جماعة العمل لها قدرة على التأثير في الفرد ودفعه نحو تغيير

معتقداته ومبادئه وهذه القيم تترسخ لديه من خلال تفاعله الإيجابي مع فرق العمل الذي يعكس وجود بيئة عمل متعاونة تشجع على تبادل المبادئ والخبرات الأمر الذي يزيد من فعاليات الفريق، بما أن كل فرد يحمل توليفة متنوعة من القيم التي اكتسبها من محيطه الاجتماعي إلى جانب اللوائح التنظيمية وتشريعات العمل بالمؤسسة وعليه يؤدي التفاعل القائم بينهم في مجال العمل إلى خلق بيئة عمل مشبعة بالقيم التي يمكن للفرد أن يتشبع ويلتزم بها حتى يتمكن من الاستمرار في أداء عمله، "فالقيم تنقرر من قبل جماعة العمل أو فريق العمل والتي تتعلق بالعمل ذاته وظروفه، حيث بمرور الزمن يتكون لجماعة العمل تقاليد وقيم خاصة بها تفرضها على أعضائها فالفرد الذي يعيش في وسط جماعة يتعرض لضغوط نفسية متعددة، تمارسها جماعة العمل عليه، مثل عزله أو عدم التعامل معه مما يجعله اعتياديا ينصهر في بوتقة القيم التي تؤمن بها الجماعة في يدان العمل، ولذلك فإن جماعة العمل تعد أحد أهم مصادر ترسيخ قيم العمل لدى الأفراد". (بوحادة، 2014/2013، صفحة 40/39)

9. وسائل الإعلام: لوسائل الإعلام دور مهم في تكوين الثقافة حيث لها أهمية خاصة في تنمية قيم ونشرها على أوسع نطاق من خلال ما يقدم في البرامج التوعوية والتعليمية التي ترفع من مستوى قدرتها على الإقناع والتأثير في شخصية الفرد، وإلى جانب هذا الدور الفعال في تحديد ونشر القيم يمكن أن يترتب عن مختلف وسائل الإعلام آثار سلبية اجتماعية وثقافية، "ويعتبر التلفاز من أهم وسائل الإعلام التي تؤثر في هذا الوقت في شخصية الفرد ولاسيما في سن مبكرة حيث يتميز بتأثيره الكبير في حياة الأطفال لأنه جهاز قادر على الترقية والتنقيف في وقت واحد ومن ثم يؤثر على تفكيرهم، ويعتبر أداة هامة للتعليم المباشر إذ ينقل المعلومات والمعارف كما أنه يقدم الكثير من العادات والتقاليد التي تتبناها المجتمعات المختلفة." (قندوز، 2017، الصفحات 420-421)، وبالتالي وسائل الإعلام تساهم بشكل كبير في نشر وتعزيز القيم الاجتماعية والأخلاقية بالمجتمع بشكل يحفز الأفراد على تبنيها في بيئة العمل.



الشكل رقم (11): مصادر قيم العمل

المصدر: اعداد الطالبة

٧. قياس قيم العمل:

أهم الأساليب التي تستخدم لقياس قيم العمل تتمثل فيما يلي:

أولاً: الملاحظة: "يمكن من خلالها التعرف على حقيقة السلوك دون إمكانية تزييفه، خاصة إذا أجريت على غفلة من الأفراد موضوع الدراسة، وتعد من أكثر الطرق ملائمة للعاملين، والملاحظة العلمية المنتظمة يمكن أن تأتي بنتائج دقيقة، فتطبيقها يتطلب من الباحث أن يحدد القيم التي يهتم بدراستها، في مرحلة معينة، ويحدد مظاهر هذه القيم وهل هي ثابتة أم متغيرة". (حمادات، 2006، صفحة 46)، الملاحظة تساعد الباحث على الترصّد لجميع التصرفات والسلوكيات التي تصدر عن العاملين سواء في تفاعلاتهم المهنية أو الاجتماعية دون إدراكهم وعليه تكون أكثر مصداقية من تلك التي يقوم بها العامل أثناء المقابلة التي يلجأ في بعض الأحيان فيها إلى التصنع.

ثانيا: المقابلة الشخصية: يقوم الباحث بإجراء مقابلة مع أفراد العينة محل الدراسة ويوجه لها الأسئلة التي تتضمن أبعاد القيم التي يسعى للتأكد من مدى تطبيقها الفعلي بالمؤسسة هذه الأسئلة يتم صياغتها وفقا لخطة أو أسلوب يمكنه من تدارك كافة المعلومات التي يحتاجها لتفسير الموضوع.

ثالثا: تحليل المضمون: "يقوم فيه الباحث بوصف المحتوى الظاهر وصفا موضوعيا ومنظما وكميا، فيقسم المضمون إلى أجزاء حسب طبيعة المادة عبر رموز أو جمل أو كلمات للحصول على بيانات إحصائية وجداول كمية". (بوحادة، 2014/2013، صفحة 40)

رابعا: المقاييس والاستبانات: "هي مقاييس واستبانات تصمم خصيصا لقياس القيم والاتجاهات في موضوع قيمى محدد، ويتضمن المقياس مجموعة من العبارات التقريرية أو الإخبارية مصاغة إما بطريقة سلبية أو إيجابية مرتبطة بالموضوع الذي يجرى تقويمه، ويستجيب المتعاملون مع كل عبارة بوضع إشارة على رمز الإجابة التي تعبر عن رأيهم واتجاهاتهم وقيمهم، وبعد الحصول على استجابات المتعاملين عن كل فقرات المقياس يتم التوصل إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها". (الجلاد، 2005، صفحة 208)

أبرز المقاييس التي يمكن اعتمادها في قياس قيم العمل هي كالتالي:

1 اختبار القيم (ألبرت، فيرنون، لندي): يمثل أحد أبرز المحاولات الرائدة في مجال دراسة القيم وقياسها، فرغم أنه يمثل المحاولة الأولى لقياس القيم إلا أنه يتمتع بمكانة مهمة ويعد من إحدى الأدوات الأكثر انتشارا لقياس القيم لحد هذه الفترة نظرا لكونه يتمتع بخصائص سيكومترية جيدة، تكمن أهميته في كونه يتيح تبيان درجة الشدة أو القوة التي تتسم بها كل قيمة من القيم وإخضاعها لترتيب معين، وعليه التعرف على نسق القيم سواء كانت لدى الفرد أم لدى الجماعة. (ميخائيل، 2017، صفحة 160)

يتكون هذا المقياس من 120 فقرة موزعة بالتساوي وبشكل عشوائي على القيم التي يقيسها لكل قيمة 20 فقرة وهي كالآتي: القيم الاقتصادية، القيم الاجتماعية، القيم السياسية، القيم الدينية، القيم النظرية والقيم الجمالية. (الجلاد، 2005، صفحة 209)

2 مقياس قيم العمل (وولاك wollack): قام وولاك وزملائه بوضع مقياس لقيم العمل وكان أول ظهور له سنة 1971 يرتكز هذا المقياس في تصديده لقيم العمل على المعنى الذي يعطيه الفرد لدوره في العمل، وبذلك فهو يختلف عن مقاييس الرضا عن العمل والتي تهتم بقياس اتجاهات الفرد نحو عمله ومدى رضاه أو قناعته به، وهذا يعني أنّ المقياس الحالي يهتم بقياس اتجاهات الفرد العامة نحو العمل أكثر مما يهتم بقياس اتجاهاته أو مشاعره نحو عمل محدد هذا المقياس يعمل على تحديد القيم التنظيمية التي تساعد على التأثير وضبط تصرفات وتفاعلات الأفراد في بيئة العمل وأيضا تفضيلاتهم المهنية، يتضمن هذا المقياس ستة مقاييس فرعية تتمثل في: مقياس الفخر والاعتزاز بالعمل، مقياس الاندماج في العمل، مقياس أفضلية النشاط، مقياس القيمة الاقتصادية، مقياس القيمة الاجتماعية وأخيرا مقياس السعي للترقية، المقاييس الفرعية الثلاثة الأولى بالبعد الضمني للقيم بصورة خاصة، أما البعدين الرابع والخامس يهتمان بالبعد الصريح لها، ويجمع المقياس السادس بين البعدين الصريح والضمني لقيم العمل، هذا

المقياس يحقق التوازن بين البعد الخارجي للقيمة والمتمثل في العائد المادي ودوره في تحقيق المكانة الاجتماعية وبين البعد الداخلي أو الضمني الذي يقوم على أساس أن قيمة العمل تنبع من كونه يمثل أفضل استعمال لوقت الفرد.

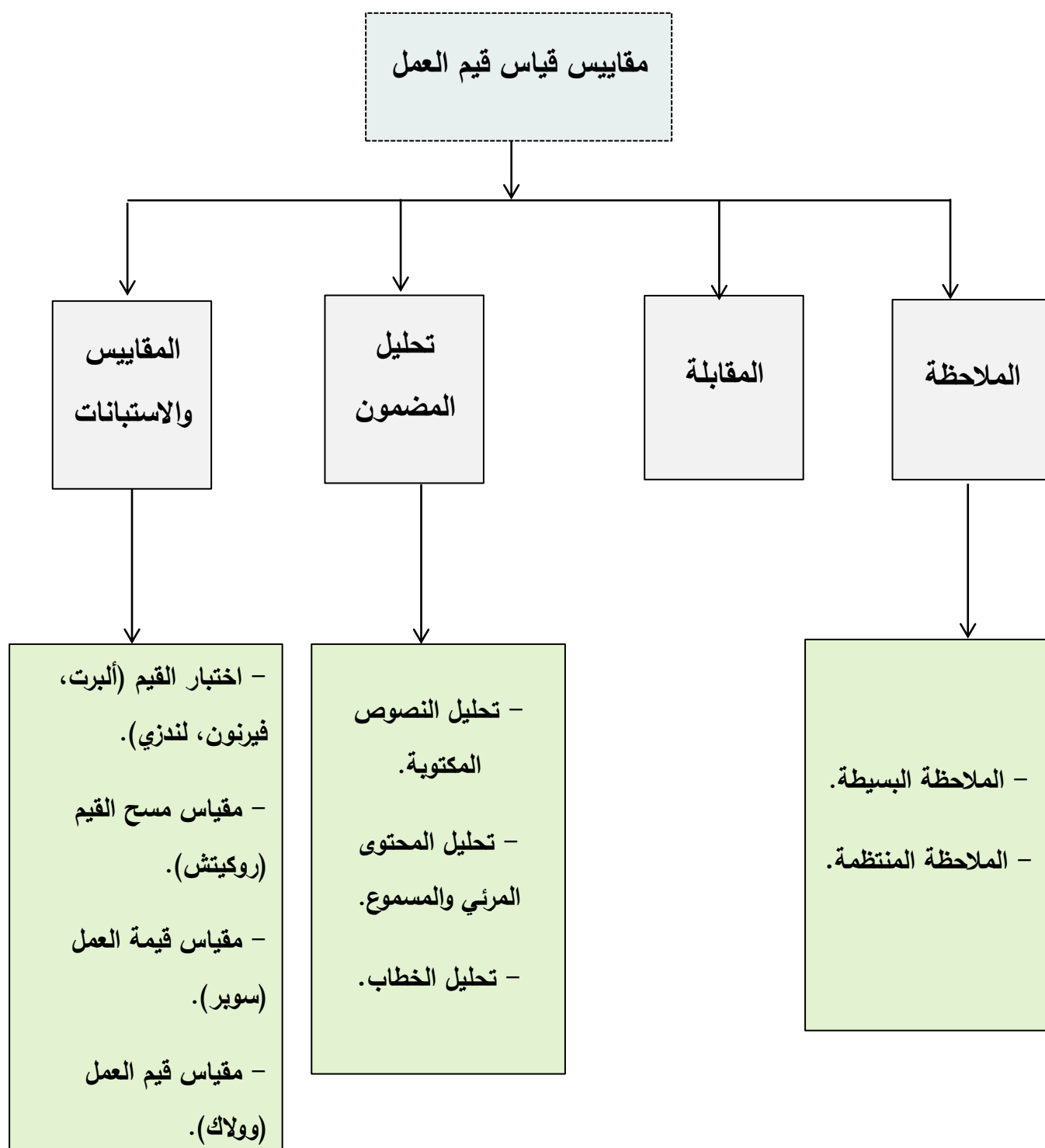
هذا المقياس يحتوي 54 بند موزع في ستة مقاييس فرعية، يُعتمد على مقياس ليكرت في تصحيح هذا المقياس، بعد التعديل الذي قام به كل من **علام وزايد** سنة 1992 على مقياس وولاك أصبحت العملية تقتصر على السلم الثلاثي (موافق، معارض، محايد) بدل السلم السداسي. (ميخائيل، 2017، الصفحات 118-120)، بعد التعديل الذي تم عليه والذي يتمثل في إضافة مقياسين فرعيين هما الدافعية للإنجاز والانتماء للعمل أصبح المقياس قابل للتطبيق في المجتمع العربي. (العزیز و حمزة، 2017، صفحة 44)

3 **مقياس مسح القيم (روكيتش):** يتم تطبيقه في الكثير من الدراسات نظرا لسهولة استخدامه وتطبيقه، ينقسم هذا المقياس إلى جزأين كل جزء يتكون من 18 قيمة، ويطلب من المجيب ترتيب كل جزء منها بشكل مستقل من الأكثر أهمية إلى الأقل أهمية بالنسبة له. (الجلاد، 2005، صفحة 210)

الجزء الأول يختص بالقيم الغائية/النهائية: هي القيم المعبرة عن الغاية في حد ذاتها (الحكمة، الانجاز، الحياة الكريمة، المتعة، المشاركة، المساواة...).

الجزء الثاني فيعنى بالقيم الوسيالية: وهي وسائل لغايات أبعد، ذات دوافع تدفع للعمل شخصا واجتماعيا، ذلك لأنها تمثل الأهداف الأكبر والأبعد من الحاجات الجسدية والأهداف الطارئة (الطموح الشجاعة، الأمانة، التسامح، المسؤولية والاستقلالية...). (العلمي، 2019، الصفحات 110-113)

4 **مقياس قيمة العمل (سوبر):** "طورت قائمة العمل لسوبر بصورتها الأصلية لتغطي 15 قيمة من القيم التي تؤثر في الدافعية للعمل بمعدل ثلاث بنود لكل قيمة، من أمثلة هذه القيم: الإبداع، الاستثارة العقلية، العائد الاقتصادي، الأمن؛ النفوذ... بالرغم من أن هذه القائمة انتشرت بسرعة هائلة إلا أنه قد تبين أنها تقتصر إلى ما يسمى بالقابلية للاستعمال في الدراسات الحضارية المقارنة وأن من الضروري إجراء تعديلات عليها بحيث تعكس التغيرات الاجتماعية، ونتيجة لذلك فقد تم تطوير مقياس القيم في إطار مشروع دراسة أهمية العمل وبحيث يتناول القيم المرتبطة بأدوار الحياة الرئيسية ويتضمن بنودا عامة وبنودا أخرى ترتبط بالعمل" (ميخائيل، 2017، صفحة 18)، هذا المقياس مصمم خصيصا من أجل ترتيب قيم العمل من طرف العاملين كل حسب أهميتها بالنسبة له.



الشكل رقم (12): مقاييس قياس قيم العمل

المصدر: اعداد الطالبة

VI. العوامل المؤثرة في تعزيز قيم العمل:

توجد بعض الآليات التي تؤثر في تعزيز قيم العمل بالمؤسسات وذلك من أجل القيام ببناء ثقافة تنظيمية تمتاز بالفاعلية ولها القابلية على تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال الالتزام بالقيم التنظيمية التي تتناسب وطبيعة أهدافها ونظامها الداخلي، من أبرز هذه الآليات والممارسات نذكر:

1 الهيكل التنظيمي: كلما كان الهيكل التنظيمي يمتاز بالوضوح والتنسيق أدى ذلك إلى توزيع السلطة بالشكل الصحيح إلى جانب وضوح المسؤوليات وفهم الأدوار من قبل جميع الأطراف الفاعلة بالمؤسسة وكان سهلا عليهم أداء مهامهم الوظيفية بناء على ما تمليه القيم التنظيمية التي تترسخ لديهم مما يسهم ويسهل عملية الوصول لتحقيق الأهداف التنظيمية.

2 نظم العمل: تساهم في فهم السلوكيات والتصرفات الصادرة عن العاملين من خلال تطبيق نظام الرقابة وعليه المقارنة بينها وبين تلك المبادئ والقيم التي تملئها الثقافة التنظيمية ومن ثم السعي إلى ترسيخها لديهم باتباع أساليب مناسبة، كما أن نظام العمل يعزز من تطبيق وفهم قيم العمل من خلال تشجيعه للتفاعل والتواصل المتبادل بين جميع المستويات بالمؤسسة وبين كل الأطراف الفاعلة بها، فبما أن القيم تمتاز بخاصية الاكتساب والالزام فإن الفرد يكون ملزم على التقيد بكل القيم التي تفرض من طرف النظام هذا من جهة، ومن جهة أخرى التفاعلات الاجتماعية داخل بيئة العمل تسهم في نشر وترسيخ قيم العمل بها، إضافة إلى أنه كي تتجح المؤسسة في تعزيز قيم العمل يجب أن تكون القيم والاجراءات المنصوص عليها في النظام تتوافق وتلك المعمول بها والمعلن عنها لتجنب التعارض.

3 التعيين: "تعيين الأفراد الذين يتمتعون بخصائص وسمات شخصية ضرورية لتنفيذ القيم المرغوبة بنشرها في المؤسسة" (بولقواس، 2011، صفحة 39) لضمان ترسيخ قيم العمل بالمؤسسة يجب أن يتم اختيار العاملين الذين تتوافق قيمهم مع الثقافة التنظيمية وقيم العمل لأن هذا من شأنه أن يزيد من مستويات الالتزام والانضباط أثناء العمل.

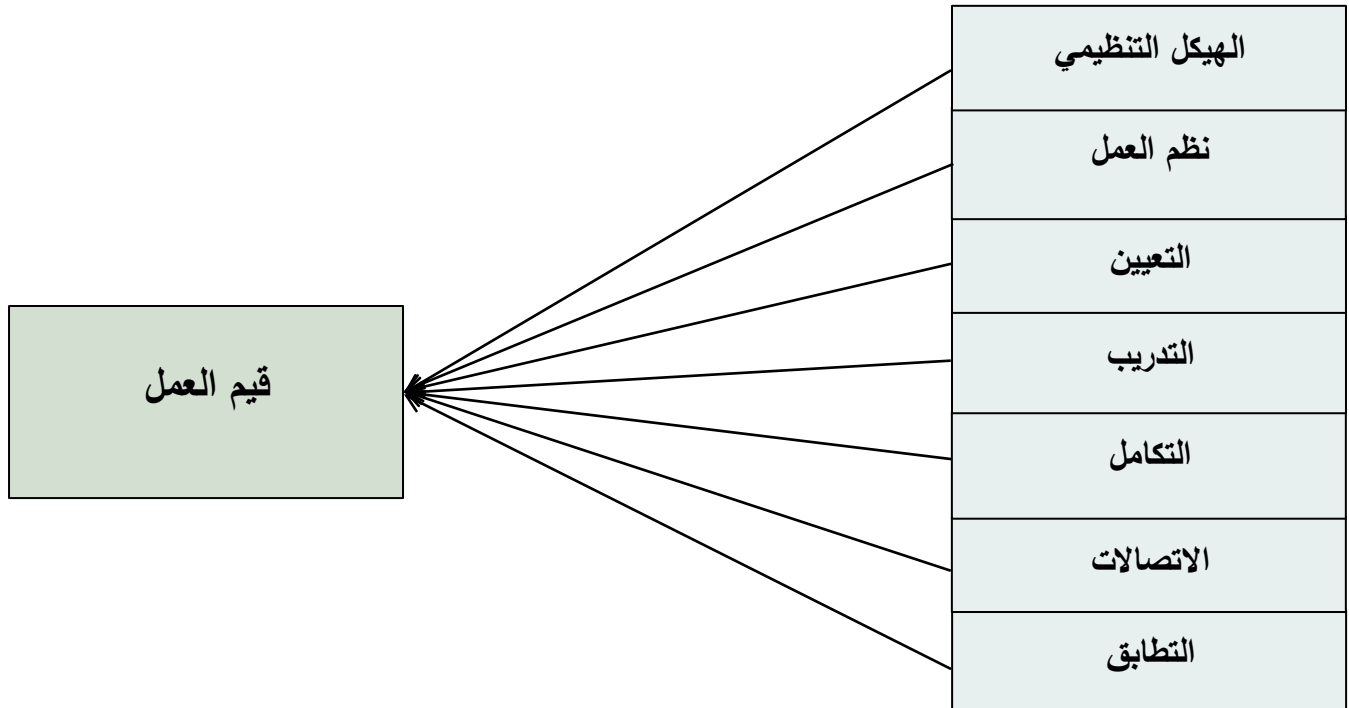
4 التدريب: "تعليم العاملين الجدد كي يفهموا أهمية القيم ويعززونها بالمهارات الإضافية" (سلاوي و لعل، 2017، صفحة 480)، تدريب العاملين من شأنه تعزيز قيم العمل بالمؤسسة نظرا لكونه يساهم في اكتسابهم للمبادئ والمعايير التنظيمية التي يتوجب الامتثال لها أثناء أداء أدوارهم، إلى جانب أن تلقين العاملين الجدد للقيم التنظيمية يساعدهم على فهم ثقافة المؤسسة ومنه بناء الهوية المهنية، والتدريب يؤهل العاملين على معرفة تدارك المواقف الطارئة من خلال ما تمليه عليهم قيم العمل.

5 التكامل: "تكامل جميع الأنشطة المترابطة في المستويات الإدارية العليا والدنيا عن طريق فهم نظم فاعلة في استبعاد الفروق بين التخطيط والتنفيذ" (قدوري، 2008، صفحة 06) هذا التكامل يساعد في تشجيع القيم الايجابية داخل بيئة العمل مثل التعاون وتحمل المسؤولية والالتزام كجزء من ثقافة المؤسسة.

6 الاتصالات: "يتم عن طريقها تثقيف العمال بأن هناك قيم جديدة قد أعدت في المؤسسة بدلا من الالتزام بها" (سلاوي و لعل، 2017، صفحة 480)، الاتصالات التنظيمية سواء الرسمية أو غير الرسمية تساعد

كثيرا فينشر وترسيخ قيم العمل وذلك لكونها تساعد في خلق التفاعل والتواصل بين العاملين والمسؤولين وبين فرق العمل في مختلف المستويات، كما أنّ الاتصالات تساهم في نقل المعلومات بكل نزاهة وشفافية وتزيل الغموض حول الأدوار وطرق إنجاز العمل مما يعزز الثقة والتعاون داخل المؤسسة، إضافة على ذلك قيم الاتصالات تؤثر في عملية بناء الثقافة التنظيمية.

4 التتابق: "ربط القيم بالنمو والاشباع الشخصي للعاملين من أجل تعريفهم بالقيم وتوجيههم نحو تحقيقها في حياتهم اليومية" (قدوري، 2008، صفحة 6)



الشكل رقم(13): العوامل المؤثرة في تعزيز قيم العمل

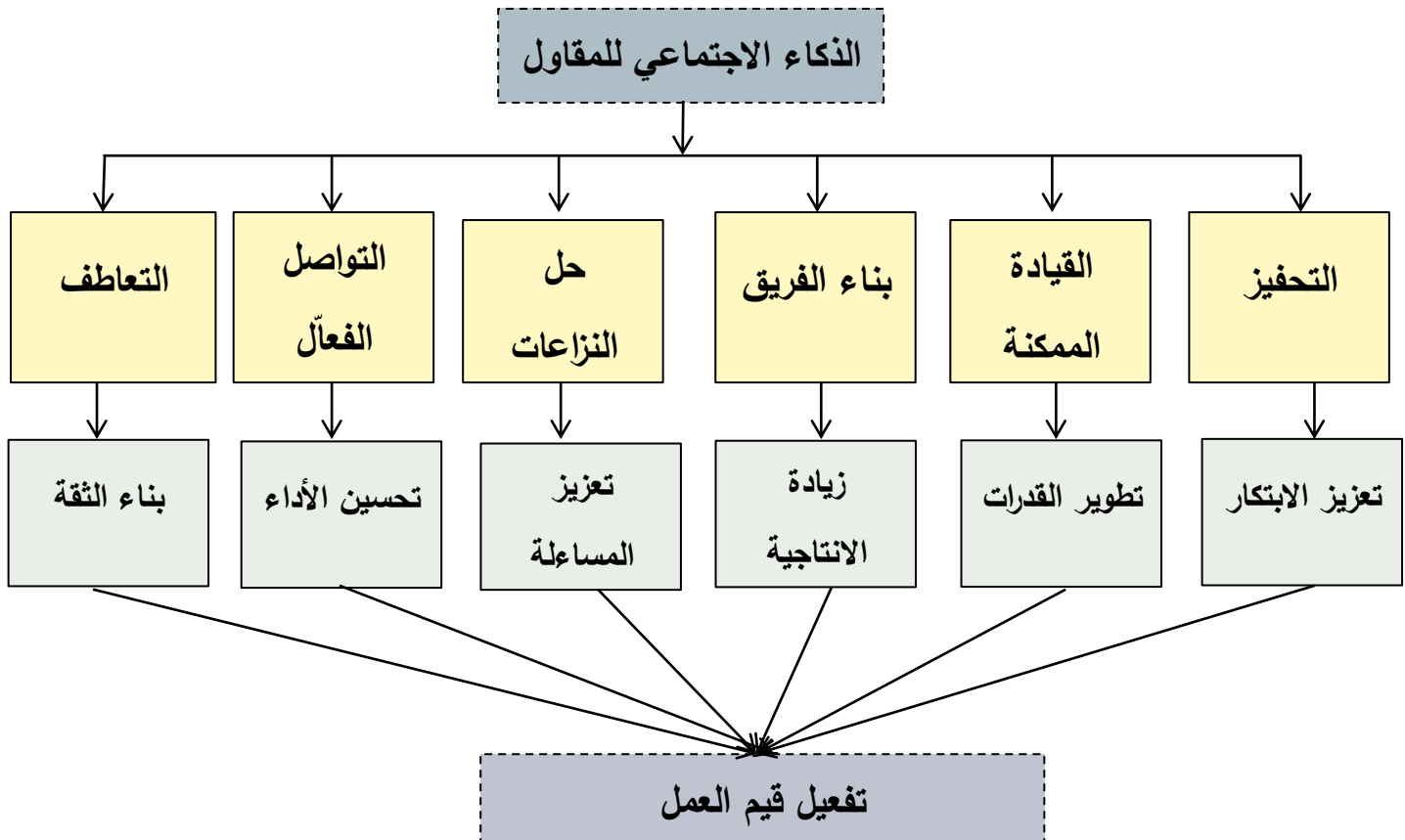
المصدر: اعداد الطالبة

VII. دور الذكاء الاجتماعي للمقاول في تفعيل قيم العمل:

لتفعيل قيم العمل بالمؤسسة وتحقيق التميز يتعين على المقاول استثمار ذكائه الاجتماعي من أجل تحديد الاستراتيجيات والأساليب الممكن التعامل بها مع العاملين دون وجود تصدي من طرفهم أو عراقيل تنظيمية تؤثر على مستوى الأداء العام للمؤسسة المقاولاتية، وهنا تتجلى أهمية الذكاء الاجتماعي للمقاول في خلق بيئة عمل إيجابية تمتاز بوجود علاقات اجتماعية ومهنية قوية بينه وبين العاملين بحيث يكون هو الطرف الأساسي بها، وذلك من خلاله سعيه المتواصل إلى فهم آراء وتصرفات العاملين وتحليلها لتدارك الأساليب والجهود التي يجب اعتمادها لتوجيههم وتحديد أهداف تنظيمية تتماشى وتطلعاتهم وهذا يتم بالدرجة من خلال تعزيز التواصل الفعال معهم.

فالتفاعل والتواصل الدائم مع العاملين في الأساس "يرفع مستوى أدائهم لأن ذلك يعزز من شعورهم بالتقدير ويمكنهم من فهم التوجيهات التي تقدم لهم بخصوص إنجازهم لمهامهم ما يحفزهم على الانغماس أكثر في العمل بغية تحسينه وتطويره وبالتالي هذا يؤدي إلى تطوير مهاراتهم الوظيفية وعليه رفع مستوى أدائهم الوظيفي" (بن مشري و بولقواس، 2024، صفحة 166)، وبالتالي كلما زادت قدرة المقاول على فهمهم زادت معه فاعليتهم وكفاءتهم في العمل، كذلك الذكاء الاجتماعي يسمح للمقاول بتعزيز الثقة التنظيمية بين العاملين من جهة ومعه من جهة أخرى وهذا ما يساعده على فض الصراعات التنظيمية بطريقة فعالة تفيد في تفعيل قيم المساواة والاحترام، فالأساليب اللينة في التعامل مع العاملين إلى إشراكهم في عمليات صنع القرارات ينمي شعورهم بالمسؤولية تجاه العمل وتعززه من ولائه وانتمائه للمؤسسة ما يزيد من انضباطه وتقانيه في العمل وتبنيه للأهداف التنظيمية، خاصة في حالة تقليل فرق العمل وتشجيعها على .

وعلاوة على ذلك فإن "الذكاء الاجتماعي يسهم في تفعيل قيم العمل على أوسع نطاق في مختلف المستويات التنظيمية بالمؤسسة، لأنّ المقاول من خلال تمسكه بقيم العمل المفروضة في المؤسسة يسهم بطريقة غير مباشرة في ترسيخها لدى العاملين الذين يلتزمون بها في تصرفاته وطرق توجيهه وتسييره لهم والتي بدورها تنعكس بالإيجاب على كافة الأطراف الفاعلة في المؤسسة، وعليه فإنّ المقاول هو الفاعل الرئيسي في تثبيت قيم العمل داخل المؤسسة" (بن مشري و بولقواس، 2024، صفحة 167)



الشكل رقم(14): دور الذكاء الاجتماعي للمقاول في تفعيل قيم العمل

المصدر: اعداد الطالبة

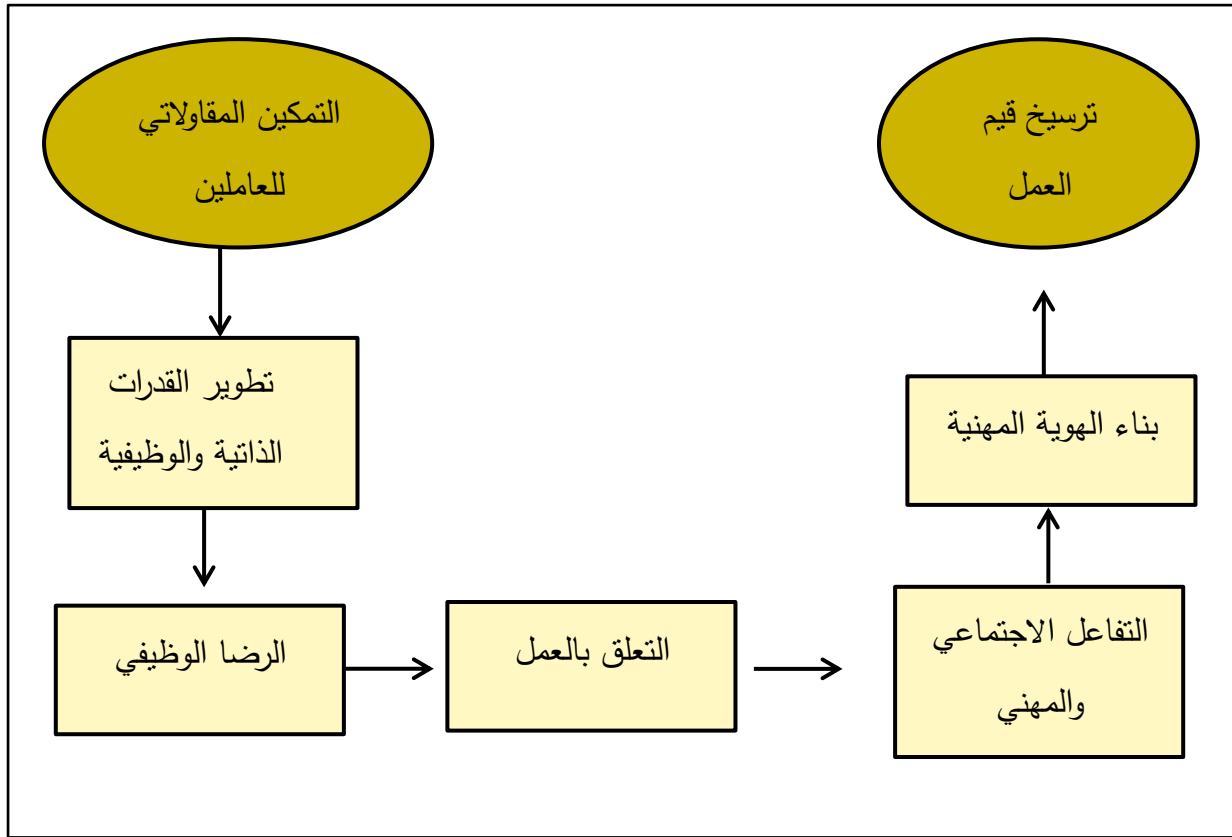
VIII. قيم العمل في السياق المقاولاتي منظور سوسيولوجي:

يتضح من الجانب النظري الذي تمّ طرحه أنه توجد علاقة ارتباطية بين التمكين المقاولاتي للعاملين في ترسيخ قيم العمل، حيث أن تمكين المقاول للعاملين يعتمد بالدرجة الأولى على منحهم صلاحيات وتسهيلات في العمل فأبرز ما يقوم عليه التمكين هو منحهم حرية إنجاز مهامهم التنظيمية والعمل بشكل مستقل في بعض المواقف التي تتطلب السرعة في الانجاز أو تلك التي لا تحتاج الرجوع إلى المقاول لإنجازها إلى جانب تحفيزهم على الابتكار والإبداع مع التشجيع المستمر على تحمل المخاطر الناجمة عنها؛ إلى جانب اشاركهم في صنع واتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية فبدل أن يكون العامل مجرد مطبق ومستقبل للقرارات يصبح شريك أو فاعل في صناعتها، كل هذه الأمور من شأنها التأثير في التفاعلات الاجتماعية داخل المؤسسة وتعزز العلاقة بين المقاول والعاملين نتيجة لهذه الثقة التي تبنى بينهم حيث أنه كلما زاد اهتمامهم بهم وسعى لإقامة علاقات عمل مبنية على أساس الثقة والاحترام المتبادل وحرصه الدائم على تطوير قدراتهم ومهاراتهم التنظيمية والإدارية أدى ذلك لارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لديهم، ذلك أن هذا الأخير ما هو إلا انعكاس عن مدى فعالية وكفاءة الأسلوب المتبع من قبل المقاول في التسيير والتوجيه والذي يساعد ويهيئ العاملين على التصدي للمعوقات والمشاكل التنظيمية التي تواجههم ويعمل على تشجيعهم وتحفيزهم من أجل الإبداع والارتقاء بالعمل.

وعليه بما أن التمكين المقاولاتي يرتبط بشكل كبير بدرجة السلطة والحرية الممنوحة للموظف فإن المقاول يكون قد ساهم في دفعه لتطبيق الاستراتيجيات التنظيمية والتفكير بالمبادئ والمعايير التي تنتهجها المؤسسة والتأثر بالثقافة التنظيمية، كل هذا يؤول إلى تشكيل وبناء الهوية المهنية للعامل والتي تتأثر بكل هذه العوامل، فكلما زاد تعلقه بالعمل أدى انغماسه أكثر وسعى لتشكيل علاقات اجتماعية ومهنية متينة والتي يكتسب منها قيم جديدة نتيجة تأثره واحتكاكه بفرق العمل، كلما كانت مستويات التمكين المقاولاتي عالية ارتفعت معها درجات تحمل المسؤولية التي تدفع بالعامل إلى تعلم والتمسك بقيم العمل السائدة بالمؤسسة والحرص على الامتثال لها.

ومنه فإنّ المقاول هو المسؤول بالدرجة الأولى عن ترسيخ قيم العمل بالمؤسسة سواء نتيجة ما يقدمه للعاملين من تمكين هذا الأخير يساهم في تطوير قدراتهم ومهاراتهم المهنية مما يتجلى عنها تحقيق أو بلوغ الأهداف المخطط لها بسبب الانتشار الواسع للقيم مثل الالتزام والاندماج في العمل والانغماس فيه، الدافعية للإنجاز والاستغراق في العمل كل هذه القيم وأخرى تساعد على تحقيق الاستقرار الوظيفي الذي يترتب عنه إنجاز العمل وتحقيق مطالب المؤسسة المقاولاتية على أكمل وجه هذا من جهة، ومن جهة أخرى إلى جانب التمكين فإنّ الأسلوب القيادي التي يتبعه المقاول في توجيه العاملين ومدى تقيده بمبادئ وقيم العمل لها دور في ترسيخها نتيجة قدرته على التأثير فيهم لهذا السبب تلجأ المؤسسات المقاولاتية لتبني الأساليب والأنماط القيادية اللينة التي تشجع على إنجاز العمل وتطويره تماشياً مع القيم السائدة وهذا ما يترتب عنه التطوير

الذاتي والمهني للموظف ونعكس بصورة مباشرة على أداء المؤسسة، ومنه فإن الدور الذي يقع على عاتق المقاول في تمكين العاملين ترسيخ قيم العمل أمر بالغ الأهمية وضروري في كل المؤسسات المقاولاتية.



الشكل رقم (15): التمكين المقاولاتيين للعاملين وتعزيز قيم العمل

المصدر: اعداد الطالبة

هذا الفصل يوضح الدور الاستراتيجي الذي تلعبه قيم العمل في تحقيق الاستقرار داخل بيئة العمل نتيجة ضبطها وتصحيحها لسلوكيات وتصرفات العاملين وتحديد تفاعلاتهم، ونجد أن أغلب المؤسسات خاصة المقاولاتية تسعى إلى تعزيز وترسيخ قيم العمل نتيجة لما يتجلى عنها من أثر إيجابي يؤثر على أدائها بشكل مباشر، وبما أن قيم العمل تعبّر عن الثقافة التنظيمية

قيم العمل تشكل الأساس الثقافي والمعرفي لأي مؤسسة، حيث تعكس المبادئ والمعتقدات التي يتمسك بها أفرادها في سياق عملهم اليومي. تحظى هذه القيم بأهمية بالغة في توجيه سلوكيات العاملين وتحديد تفاعلاتهم داخل المنظمة. فعلى سبيل المثال، تشمل بعض قيم العمل الشائعة التفاني في العمل والمسؤولية والاحترام المتبادل بين الزملاء. يمكن أن تعزز تواجد هذه القيم بشكل صريح الثقة المتبادلة بين العاملين وتعزيز الفعالية التنظيمية.

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

1. فرضيات الدراسة
2. مجالات الدراسة
3. مجتمع الدراسة
4. عينة الدراسة
5. منهج الدراسة
6. أدوات جمع البيانات
7. الخصائص السيكومترية للاستبيان
8. الأساليب الإحصائية

الإجراءات المنهجية للبحث الميداني هي الركيزة الأساسية التي يستند عليها الباحث لضمان موثوقية وموضوعية الدراسة، هذا الفصل يهدف إلى استعراض وصف شامل للمنهجية المعتمد عليها لاستيفاء الجانب الميداني للدراسة بالتركيز على الخطوات والإجراءات الدقيقة التي تمّ وفقاً لها جمع المعطيات والبيانات بداية من استعراض الأسس النظرية والمنهجية الملائمة لطبيعة الموضوع والمشكلة البحثية، كما يتطرق هذا الفصل إلى عرض مناقشة موثوقة الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة لجمع البيانات، وبعد ذلك تحديد مجتمع وعينة البحث من خلال مناقشة الاستراتيجية المتبعة لاختيار العينة.

1. فرضيات الدراسة:

فرضيات الدراسة تعد من أهم العناصر في البحث السوسولوجي لما لها من أهمية في تشكيل تصور عن العلاقة القائمة بين متغيرات الدراسة، فالفرضيات هي التي تمكن الباحث من فهم مسارات الدراسة وفي أغلب الأحيان يتم بناء هذه الفرضيات من السياق النظري حتى تكون أكثر دقة، كما أنها تشكل إطاراً يساعد على تحديد الأساليب المنجية اللازمة لإنجاز الجانب التطبيقي للدراسة بطريقة منهجية.

وتعرّف الفرضية بأنها "أفكار مبدئية تدرس العلاقة بين الظواهر قيد الدراسة والبحث والعوامل الموضوعية فيها، أي إقتراح مسبق لحل الإشكالية وتفسيرات مقترحة للعلاقة بين متغيرات الدراسة" (دباب، 2021)، و عرفت أيضاً أنها "تخمين ذكي أو استنتاج ذكي، يصوغه الباحث ويتبناه مؤقتاً، لشرح بعض ما يلاحظه من الظواهر والحقائق، ويكون هذا الفرض مرشداً له في البحث والدراسة التي يقوم بها" (بوحوش، منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية ، 2019، صفحة 51)، وأهم الشروط التي يجب مراعاتها أثناء صياغة الفرضيات لضمان نجاحها هي كالآتي:

- يجب أن نكون متسقة مع الحقائق المعروفة سواء كانت بحوث أو نظريات علمية.
- أن تصاغ بطريقة تمكن من اختبارها وإثبات صحتها.
- الدقة والإيجاز والوضوح.
- يجب أن تحدد الفرضية العلاقة بين متغيرات لدراسة. (بوحوش و الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، 2007)

إذا الفرضيات عبارة عن تفسير مؤقت لمشكلة الدراسة يتبناه الباحث ويقوم بدراسته واختباره للتأكد من صحته، وبناء على ذلك تمت صياغة فرضيات الدراسة كما يلي:

الفرضية الرئيسية:

- أبعاد التمكين المقاولاتي للعاملين تسهم في توطيد قيم العمل

تندرج تحت هذه الفرضية فرضيات جزئية تنطوي كل واحدة على فرضيات فرعية وهي كالآتي:

الفرضية الجزئية الأولى:

- تعزيز حرية العاملين تسهم في ترسيخ قيم العمل عبر بناء الثقة بين العاملين والمقاول.

الفرضيات الفرعية:

1. تعزيز حرية العاملين يحفز العاملين للتعلم بالعمل ويحسن أدائهم الوظيفي.
2. منح العاملين الحرية في العمل يعزز من شعورهم بالإنجاز والافتخار بالعمل.
3. حرية العامل بالعمل وتوفر المعلومات يساعده على الاندماج في العمل ويعزز ولائه التنظيمي.
4. زيادة حرية العاملين تحفزهم للتميز وتحقيق الأهداف التنظيمية.

الفرضية الجزئية الثانية:

- المخاطرة تسهم ترسيخ قيم العمل عبر تحفيز الابتكار والالتزام بالأهداف التنظيمية.

الفرضيات الفرعية:

1. تشجيع العامل على تطوير قدراته يساعده على الانغماس في العمل.
2. توفير فرص للتطور والمخاطرة يرفع من مستوى الافتخار بالعمل ويطور مهارات العاملين.
3. توفير فرص التطور والإبداع تزيد من ارتباط العاملين بالعمل وتعزز التفاعل مع المقاول.
4. توفير فرص للتطور والإبداع والمخاطرة يعزز قدرات العاملين على مواجهة صعوبات العمل.

الفرضية الجزئية الثالثة:

- فرق العمل تسهم في ترسيخ قيم العمل الجماعي.

الفرضيات الفرعية:

1. فرق العمل ترفع مستويات الانغماس في العمل وتعزز التفاعل والتعاون بين العاملين.
2. فرق العمل ترفع من مستوى الانضباط وتحمل المسؤولية في العمل.
3. فرق العمل تساعد على تقليل مستوى الخطأ في العمل وتعزز قيمة الاندماج.
4. فرق العمل ترفع من مستويات الأداء والإنجاز للعاملين.

الفرضية الجزئية الرابعة:

- المشاركة في صنع القرارات تسهم ترسيخ قيم العمل بتعزيز الثقة والمسؤولية لدى العاملين.

الفرضيات الفرعية:

1. إشراك العاملين في صنع القرارات تشجعهم لتطوير قدراتهم وزيادة الانضباط في العمل.
2. مشاركة العاملين في صنع القرارات يولد الشعور بالفخر والاعتزاز اتجاه العمل والمؤسسة.
3. المشاركة الفعالة للعاملين في صنع القرارات تزيد من ولائهم التنظيمي.
4. مشاركة العاملين في صنع القرارات تسهم في بلوغ الأهداف التنظيمية وتحقيق النتائج المطلوبة.

II. مجالات الدراسة:

تعتبر الدراسة الميدانية لفهم الظواهر المدروسة في سياقاتها الحقيقية، لذا يركز الباحثون على المجال على كل من المجال الزمني والمكاني في الكشف عن التفاعلات والديناميات التي تؤثر على موضوع الدراسة مما يعزز من صحة النتائج.

1. المجال الزمني:

وهو يدل على الفترة التي تم فيها إنجاز الأطروحة، بداية من ضبط موضوع الدراسة إلى غاية استخلاص النتائج النهائية، مرّت الدراسة بمجموعة من المراحل وهي كالاتي:

❖ المرحلة الأولى (2021-2024): تم فيها إجراء الجانب النظري وفق الخطوات التالية:

- جمع المراجع والمصادر والاطلاع عليها، تحديد الدراسات السابقة من أجل لفهم وضبط موضوع الدراسة وتحديد أبعاده، بناء الجانب النظري للدراسة وفق ما تتطلب الأهداف.

❖ المرحلة الثانية تم إجراء الجانب الميداني للدراسة وفق المراحل الزمنية التالية:

- **جويلية - أوت 2021:** القيام بدراسة استطلاعية بمؤسسات مقاولاتية لجمع معلومات تفيد الضبط النهائي لموضوع الدراسة وتحديد الأهداف المراد الوصول إليها.
- **أكتوبر - نوفمبر 2023:** عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة من أجل التحكيم.
- **11 ديسمبر 2023:** الحصول على تسهيلات من طرف الجامعة من أجل إجراء الدراسة الميدانية.
- **13 ديسمبر 2023:** إجراء دراسة استطلاعية مؤسسة ميلالي للحليب من أجل التأكد من صحة الاستبيان.
- **جانفي 2024:** تعديل لاستبيان بناء على اقتراحات وتعديلات المحكمين وإعادة توزيعه على العينة التجريبية.
- **فيفري - مارس - أبريل 2024:** إجراء زيارة للمؤسسات محل الدراسة والقيام بالدراسة الميدانية من خلال توزيع الاستبيانات على عينة الدراسة. استمرت عملية استرجاع الاستبيانات إلى شهر جوان.
- **جويلية - أوت 2024:** القيام بتفريغ البيانات المتحصل عليها من مجتمع الدراسة.

2. المجال المكاني للدراسة:



أ- مؤسسة الإخوة بوججر SARL FBVM

SARL FBVM مؤسسة الإخوة بوججر: هي مقاولة إنتاجية ذات مسؤولية محدودة تجمع بين الجودة والابتكار والمسؤولية الاجتماعية تأسست عام 2002 تقع بالمؤسسة الصناعية شلغوم العيد -ولاية ميله- لها عدة فروع بولايات مختلفة: قسنطينة، الجزائر، سكيكدة، الجلفة.

تنشط في مجال إنتاج الزجاج مثل: الزجاج المسطح والمزدوج، الطباعة الحريرية على الزجاج بالإضافة إلى العديد من المنتجات المنزلية الزجاجية. تمتلك شهادة الجودة ISO 9001 خدماتها تتنوع بين التصميم والتصنيع والتركيب نشاطها لا يقتصر فقط على تغطية السوق المحلية فقد برزت كمؤسسة رائجة في تصدير الزجاج والجرانيت إلى العملاء الأجانب.

تكمن أهميتها الاجتماعية والاقتصادية في النقاط التالية:

1. تحسين الاقتصاد المحلي: توفير مناصب كثيرة للعمل وهذا ما يؤدي إلى رفع مستوى المعيشة والنمو الاقتصادي.
 2. تقديم منتجات عالية الجودة في مجال تصميم وتصنيع الزجاج واعتمادها على أحدث الوسائل التكنولوجية لتعزيز قدرتها على الابتكار ومنافسة المنتجات الأجنبية.
 3. المساهمة في الدعم المجتمعي من خلال مساهمتها في تحقيق التنمية المجتمعية والمستدامة من خلال دعمها للمشاريع والمؤسسات الناشئة.
- تسعى المؤسسة إلى تحقيق جملة من الأهداف وهي:
1. تحقيق الرضا للعملاء بتقديم منتجات ذات جودة عالية وبأسعار معقولة.
 2. تحسين قدرات ومهارات العاملين من خلال التدريب.
 3. تعزيز مكانتها بالأسواق العالمية.

بالنسبة لأهدافها فهي تتمحور فيما يلي:

1. ضمان الاستمرارية وتقوية مكانتها.
2. تطوير منتجاتها وتحقيق استثمارات جديدة.
3. توسيع شبكة التوزيع في الأسواق المحلية والعالمية.



ب- مؤسسة قذيلة للمياه المعدنية GUEDILA

تأسست مؤسسة قذيلة GUEDILA رسمياً سنة 1987 كمؤسسة عمومية وبعد التحولات الاقتصادية التي شهدتها الجزائر والانتقال لاقتصاد السوق تمت خصصتها وأصبحت كيان مستقل رسمياً بتاريخ 04-05-2003 وباشرت العملية الإنتاجية عام 2004 مقرها ببلدية جمورة -ولاية بسكرة- تعمل في مجال تعبئة المياه المعدنية تمتلك شهادة ISO 9001 و ISO 22000، حالياً توظف 300 عامل.

تكمن أهميتها الاجتماعية والاقتصادية فما يلي:

1. المساهمة في تنمية الاقتصاد الوطني وجعله أكثر ديناميكية.
 2. توفير مناصب عمل.
 3. الإعتماد على أحدث الوسائل التكنولوجية في عملية تحليل وتعبئة المياه المعدنية.
 4. تقديم منتج صحي ذو جودة عالية وتغطية احتياجات السوق.
- أهدافها تتمحور في النقاط التالية:
1. تحقيق الربحية.
 2. تغطية احتياجات السوق المحلي بكل ربوع الوطن.
 3. زيادة معدلات الانتاج والاستغلال العقلاني للموارد المتاحة.
 4. محاولة تقليل تكاليف الإنتاج لضمان قدرتها التنافسية.
 5. اكتساح أسواق عالمية جديدة.
 6. تطوير منتجاتها لتتناسب مع معايير الجودة العالمية لضمان استمرارها.



ت-مؤسسة بيبو للبسكويت BIBO Biscuiterie

مؤسسة بيبو للبسكويت تأسست عام 2016 وهي متخصصة في إنتاج البسكويت والحلويات المتنوعة ذات الجودة العالية تقع بولاية بسكرة في منطقة النشاطات رقم 01 بدائرة سيدي عقبة توظف 300 عامل، لها مساهمة كبيرة في تغطية احتياجات السوق المحلية.

لهذه المؤسسة عدة أهداف تسعى لتحقيقها نذكر منها:

- 1 الزيادة في مبيعات المؤسسة وهو الهدف الأساسي لأي مؤسسة.
- 2 تحقيق الربح بأقل التكاليف وتطوير المنتج.
- 3 توفير أكبر عدد من وسائل الإنتاج والمساهمة في القضاء على البطالة من خلال توظيف العمال من فترة إلى أخرى.
- 4 تحقيق أكبر حصة سوقية لمنتجاتها والعمل على إعطاء أحسن صورة لمنتجاتها لضمان الاستمرارية والاستقرار
- 5 المحافظة على الزبائن الحاليين والعمل على جذب آخرين.
- 6 اكتساح وضمان مكانة في الأسواق الخارجية.

III. مجتمع الدراسة:

ويعرف مجتمع البحث بأنه هو "مجموع وحدات البحث التي يراد منها الحصول على البيانات" (معمر، 2008، صفحة 184)، ويمكن لمجتمع الدراسة أن يتكون من مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة والتي تملك خصائص مشتركة ومهما بلغ حجمه فإنه يجب على الباحث أن يجد درجة تجانسه.

كما يعرف بأنه: "هو المجتمع الأكبر أو المفردات التي يستهدف الباحث دراستها لتحقيق نتائج الدراسة... ويعني جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، إذن جميع الأفراد الذين يكونون موضوع مشكلة الدراسة" (الياس، 2016، صفحة 1)

تم اختيار مجتمع الدراسة بدقة من أجل تحقيق الأهداف البحثية المتعلقة بدور التمكين المقاولاتي للعاملين في ترسيخ قيم العمل، يتكون مجتمع الدراسة من ثلاث مؤسسات مقاولاتية إنتاجية وهذا التعدد يرجع لعدة مبررات تتمثل فيما يلي:

- التنوع في المؤسسات يتيح اختبار الفرضيات في سياقات مختلفة مما يعزز دقة النتائج المتوصل إليها.
- كل مؤسسة مقاولاتية يتأثر أدائها بعوامل مختلفة مثل الثقافة والهيكل التنظيمي...، بالتالي التعدد في المؤسسات يتيح دراسة تفاعل هذه العوامل مع عملية التمكين المقاولاتي للعاملين وهوما يوضح رؤى أعمق للموضوع.
- وجود ثلاث مؤسسات مقاولاتية يوفر شمولية أكبر في النتائج ويزيد من إمكانية تعميمها على مؤسسات مقاولاتية أخرى.
- اعتماد مؤسسة واحدة يمكن أن يؤدي إلى التحيز في النتائج، لكن من خلال دراسة ثلاث مؤسسات يتم تقليل نسبة التحيز مما يعزز من مصداقية نتائج الدراسة كما أنّ التعدد يعكس الواقع بشكل أدق.

اختيار المؤسسات المقاولاتية مجتمع الدراسة كان وفقا للخطوات التالية:

- 1 تحديد أهداف الدراسة بدقة وهو ما ساعد في توجيه عملية البحث واختيار المؤسسات المقاولاتية.
- 2 تحديد المعايير: تم وضع بعض المعايير في الاختيار:
- 5 حجم المؤسسة: اختيار المؤسسات التي تتقارب وتتساوى في الحجم ليكون حجم العينة متساوي.
- 6 نوع النشاط: اختيار المؤسسات المقاولاتية الإنتاجية فقط.
- 3 التواصل مع إدارة كل مؤسسة وتقييم استعدادها للتعاون والمشاركة في الدراسة.

IV. عينة الدراسة:

عادة يتم تحديد مجتمع الدراسة حسب طبيعة المشكلة المحددة كمرحلة أولى من مراحل اختيار العينة. فإذا كان المجتمع أو مجال البحث كبير الحجم، فإن هذا يفوق قدرات الباحث وإمكانياته البحثية سواءً من ناحية الجهد أو الوقت أو المال. وحتى يتوصل إلى نتائج دقيقة وصادقة إلى حد ما، ومن أجل التقليل من الخطأ بقدر الإمكان، فإنه يلجأ لاختيار نسبة محددة (العينة) من ذلك المجتمع، بحيث تمثله أفضل تمثيل.

تعرف عينة الدراسة أنها "نموذج يشمل جانباً أو جزءاً من وحدات المجتمع الأصلي المعني بالبحث تكون ممثلة له، بحيث تحمل صفاته المشتركة" (سعيد عشور و آخرون، 2017، صفحة 249)

1. تحديد حجم عينة الدراسة:

نظراً لاستحالة إجراء مسح شامل لجميع مفردات مجتمع الدراسة في بعض الحالات يتوجب على الباحث اللجوء إلى تحديد العينة المناسبة التي تمثل المجتمع، وتعد هذه المرحلة أهم خطوة في الدراسة؛ لأن حجم العينة يؤثر على دقة وموثوقية النتائج ولهذا يجب اختيار الأسلوب الذي يلائم طبيعة المجتمع أثناء تعيينها بحيث تكون تشمل نفس الخصائص، توجد العديد من القوانين والمعادلات التي يمكن من خلالها تحديد العينة ويمكن ارجاع هذا التعدد إلى طبيعة مجتمع الدراسة فالأساليب المعتمدة في المجتمع المعلوم تختلف عن تلك التي تعنى عندما يكون غير واضح المعالم أي مجهول، وبما أن المجتمع متجانس ومعلوم في هذا الدراسة فقد تمّ تحديد العينة التي تمثله بتطبيق معادلة ريتشارد جايفر لحساب حجم العينة.

$$n = \frac{\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (p)^2}{\left[\frac{\left(\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (p)^2\right) - 1}{N}\right] + 1}$$

n: تمثل حجم العينة.

N: تمثل حجم المجتمع.

d: تمثل معامل الاختلاف بين مفردات المجتمع وهي تساوي 0.5.

p: تمثل نسبة الخطأ المقبول في العينة وهي تساوي:

- إذا كان مستوى الثقة 95% = 0.05

z: تمثل الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الثقة:

- إذا كان مستوى الثقة 95% = 1.96

حساب عينة الدراسة في كل من مؤسسة **BIBO Biscuiterie** و **GUEDILA** حيث أن مجتمع **N** البحث في كلا المؤسستين يساوي 300

$$n = \frac{\left(\frac{1.96}{0.05}\right)^2 \times (0.05)^2}{\left[\frac{\left(\left(\frac{1.96}{0.05}\right)^2 \times (0.05)^2\right) - 1}{300}\right] + 1} = \frac{1536.64 \times 0.25}{\left(\frac{(1536 \times 0.25) - 1}{300}\right) + 1}$$

$$n = \frac{384.16}{\left(\frac{383.16}{300} + 1\right)} = \frac{384.16}{2.27}$$

$$n = 169.23$$

$$n = 169$$

بما أن مجتمع الدراسة في مؤسسة **SARL FBVM** لا يتساوى مع المؤسستين السابقتين فإن عينة الدراسة الخاصة به تحسب كالاتي **N=320**

$$n = \frac{\left(\frac{1.96}{0.05}\right)^2 \times (0.05)^2}{\left[\frac{\left(\left(\frac{1.96}{0.05}\right)^2 \times (0.05)^2\right) - 1}{320}\right] + 1} = \frac{1536.64 \times 0.25}{\left(\frac{(1536 \times 0.25) - 1}{320}\right) + 1}$$

$$n = \frac{384.16}{\left(\frac{383.16}{320} + 1\right)} = \frac{384.16}{2.19}$$

$$n = 175.41$$

$$n = 175$$

بعد تحديد حجم العينة لكل مؤسسة اعتمدت الدراسة العينة العشوائية البسيطة، والتي تمت وفق الخطوات التالية: ترقيم مفردات مجتمع الدراسة تسلسليا ومن سحب القصاصات بدون إرجاع حتى تم تعيين الحجم المطلوب الممثل لعينة الدراسة، ومن ثم تكفلت مصلحة الموارد البشرية بكل مؤسسة بتوزيع الاستبيانات على العاملين الممثلين لعينة الدراسة.

المؤسسة	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المستلمة	عدد الاستبيانات الصالحة للدراسة
BIBO Biscuiterie	169	150	147
SARL FBVM	175	166	166
GUEDILA	169	168	168
المجموع	513	484	481

2. خصائص عينة الدراسة:

1.2 عامل السن:

الجدول رقم (05): استجابة الباحثين اتجاه متغير السن

المؤسسة	مؤسسة الإخوة بوحجر		مؤسسة قديلة		مؤسسة بيبو	
	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 20 سنة	7	4.2	5	3	15	10.2
[20-30]	53	31.9	43	25.6	57	38.7
[30-40]	81	48.8	79	47	64	43.5
[40-50]	22	13.3	39	32	10	6.8
50 فأكثر	3	1.8	2	1.2	1	0.6
المجموع	166	100%	168	100%	147	100%

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS22

الجدول يوضح أن أغلب الفئات العمرية تتوزع بين [20-40]، فبالنسبة لمؤسسة الإخوة بوحجر نجد 48.8% تتراوح أعمارهم بين [30-40] و 31.9% بين [20-30]، وبمؤسسة قديلة نجد 47% تتراوح أعمارهم بين [30-40] و 25.6% بين [20-30]، في حين مؤسسة بيبو يبلغ عدد العاملين الذين تنحصر أعمارهم بين [30-40] 43.5% وبين [20-30] 38.7%، توضح هذه المعطيات الوصفية أن نسبة العاملين الذين تتوزع بين [20-40] في المؤسسات محل الدراسة متقارب إلى حد كبير وبهذا يمكن لهذه الفئة أن تساهم بشكل كبير في ترسيخ قيم العمل خاصة لدى العاملين الجدد الأصغر سناً لأن خبرتهم المهنية تكون قليلة بينما الأكبر سناً فإن التزامهم الوظيفي يساهم بشكل كبير في تحقيق الاستقرار الداخلي للمؤسسة جراء تشبعهم بالقيم التي تفرضها الثقافة التنظيمية وهذا ما أكده المقاولين الذين أقرروا بأن القيم ليست مرسخة لدى العاملين، بالإضافة إلى أن العاملين في هذه المرحلة يكونون الأكثر تحملاً للمسؤولية وجدية في العمل بالإضافة إلى أن الفئة العمرية لها دور في تأهيل الأفراد لنيل الأدوار القيادية والتنفيذية، وبهذا يكون

لأصحاب هذه الفئات العمرية تأثير على جماعة العمل لدرجة تقليد أو تبني باقي العاملين لأساليبهم وطرقهم في أداء مهامهم وتفاعلهم مع الآخرين لأن من أبرز وسائل ترسيخ قيم العمل القيادة وجماعة العمل، إلا أن هنالك تعقيب مهم وهو أنه لا يمكن التأكيد على أن أغلب العاملين الأصغر سناً لا يمتلكون للقيم إذ يمكن لمن هم أكبر سناً أن يرفضوا الامتثال لها.

2.2 عامل الخبرة:

الجدول رقم (06): استجابة المبحوثين اتجاه عامل الخبرة

المؤسسة	مؤسسة الإخوة بوحجر		مؤسسة قديلة		مؤسسة بيبو	
	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار
أقل من 10 سنة	34.9	58	54.2	91	100	147
10-20]	38	63	41.1	69	00	00
20-30]	3.6	6	4.8	8	00	00
30 فأكثر	23.5	39	00	00	00	00
المجموع	%100	166	%100	168	%100	147

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS22

يلاحظ من الجدول اختلاف عدد سنوات الخبرة بين المؤسسات حيث أن كل من مؤسسة قديلة وبيبو تمتلك الأغلبية الكبرى من العاملين خبرة عمل أقل من 10 سنوات، حيث تقدر نسبتهم بمؤسسة قديلة 54.2% أما الذين يمتلكون خبرة عمل من (20 إلى 29 سنة) هي تقدر بـ 45.9% وفي المقابل نجد أن نسبة العاملين الذين خبرتهم تتعدى 30 عاما منعدمة، وأما بمؤسسة بيبو تبلغ نسبة العاملين الذين تقل خبرتهم عن 10 سنوات 100% نظرا لكون المؤسسة لم تتجاوز 10 سنوات على تأسيسها، بينما على العكس من ذلك نجد بمؤسسة الإخوة بوحجر أغلب عمالها يمتلكون خبرة عمل ما بين أقل من 10 سنوات إلى غاية 19 سنة 72.9% لكن نسبة العاملين الذين خبرتهم بالعمل من (30 سنة فأكثر) تساوي 23.5% وهي نسبة مرتفعة جدا مقارنة بباقي المؤسسات.

عامل الخبرة له دور كبير في تعزيز قيم العمل بالمؤسسة لأنه كلما طالت سنوات العمل تزداد فرصة العمل وقدرته على الانضباط والالتزام بكل القيم والمعايير التي تفرضها المؤسسة على العاملين، لهذا وفق رأي المقاولين أن نسبة من العاملين الأقل سناً وخبرة هم من يواجهون مشاكل في التقيد بهذه القيم ومع مرور الوقت تأثير ذوي الخبرة على سلوكياتهم واتجاهاتهم يزداد عمق فهمهم لها.

كما أن الخبرة تعزز مهارات العامل وقدرته على تحمل المسؤولية إضافة إلى سرعة استجابته لمختلف المواقف التي تواجهه وهذا يجعله قادرا على استثمار كل الفرص التي تتاح له من طرف المقاول لتطوير

قدراته رغم أن عمليات التمكين وفق رأي المفاولين لا تقتصر فقط على أصحاب الخبرة في العمل أي أن التمكين لا يتأثر بعدد سنوات العمل بل أنه يوجه لكافة العاملين أي أن الجميع لديهم نفس الفرص في تطوير قدراتهم ومهاراتهم وأيضاً القدرة على المشاركة في صنع القرارات إلا أنه يتم استثناء العاملين الذين يفتقرون للجدية في العمل وقلة التزامهم بالتعليمات الموجهة لهم حتى لو كانوا من أكثر الأفراد خبرة في العمل. وعليه فإن عامل الخبرة له تأثير كبير في استغلال الفرص المتاحة من عملية التمكين كما أنه يساعد على ترسيخ قيم العمل لدى العاملين.

2.3 الكفاءة العلمية:

الجدول رقم(07): استجابة المبحوثين اتجاه عامل الكفاءة العلمية

المؤسسة	مؤسسة الإخوة بوحجر		مؤسسة قذيلة		مؤسسة بيبو	
	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار
ابتدائي	18.1	30	0.6	1	33.3	52
متوسط	22.9	38	4.8	8	30.8	48
ثانوي	25.3	42	29.2	49	23.1	36
جامعي	23.5	39	59.5	100	7.1	11
التكوين المهني	10.2	17	6	10	00	00
المجموع	%100	166	%100	168	%100	147

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS22

تشير معطيات الجدول بأن مؤسسة الإخوة بوحجر توظف عاملين بمختلف المستويات التعليمية ونجد أن نسبة الأفراد ذوي التعليم الأكاديمي متقاربة جداً فهي تتراوح ما بين 18.1% كحد أدنى و 25.3% كحد أعلى بينما خرجي التكوين المهني فهي ضعيفة إلى حد ما مقارنة بباقي المستويات فهي تبلغ 10.2%، وهو نفس الشيء بالنسبة لمؤسسة قذيلة حيث بلغت نسبتهم 6%، وأما نسبة الحاصلين على الشهادات الجامعية هي 59.5% من أفراد العينة تليها ذوي التعليم الثانوي 29.2% أما المستوى الابتدائي والمتوسط فهي ضعيفة جداً 5.4%، وهو عكس ما توضحه بيانات مؤسسة بيبو التي ترتفع بها نسبة العاملين ذوي التعليم الابتدائي والمتوسط بنسبة 64.1% تليها الثانوي 23.1% أما الجامعي فهي 7.1% وهي نسبة ضعيفة جداً مقارنة بنسب التعليم الأكاديمي وأيضاً مع باقي المؤسسات أما خريجي التكوين المهني فهي منعدمة تماماً في هذه العينة وهذا التراجع في المستوى التعليمي له تأثير سلبي على عملية التمكين بالمؤسسة إذ تقتصر أغلب أعمالهم في التغليف وتعبئة المنتجات بينما الإشراف العام والمراتب الإدارية فيشغلها خريجي الجامعات والتعليم الثانوي.

استنادا لما سبق من معطيات هذا الجدول نجد أن إرتفاع مستوى التعليم لدى العامل له تأثير كبير على التمكين الذي بدوره يؤثر على قيم العمل حيث أنّ الثابت أنّ أصحاب التعليم العالي لهم قدرة كبيرة في نقل قيم العمل بين العاملين بكل فاعلية كما أن لهم دور كبير في تقدم المؤسسة خاصة وأنهم يمتلكون القدرة على ابتكار أساليب جديدة بناء على قدراتهم التعليمية التي تفيدهم في اتخاذ وصنع القرارات استراتيجية قابلة للتطبيق كما أنهم بطبيعتهم يميلون ليكونوا أكثر تمكينا في العمل، لكن هذا لا يعني استثناء وتهميش العاملين ذوي التعليم المتوسط والمنخفض بل هم فقط بحاجة لتعزيز عملية التدريب والتكوين من طرف المقاول إلى جانب توجيههم من ذوي التعليم العالي لتطوير مهاراتهم وأساليبهم في أداء العمل ولترسيخ قيم العمل بهم.

٧. منهج الدراسة:

أساس نجاح الدراسات السوسولوجية هو اختيار المنهج الذي يتلاءم وطبيعتها، وتعتبر هذه العملية أهم خطوة لضمان مصداقية النتائج المتوصل إليها وتقديم مادة علمية تمتاز بالدقة، كما أنّ المنهج يساعد إنجاز العملية البحثية بطريقة منهجية ومنظمة، لكن قبل أن يعتمد الباحث أي منهج يجب عليه أولا أن يكون متأكد من الهدف المطلوب من هذه الدراسة فعلى أساس طبيعة البحث والتساؤلات التي يرغب في الإجابة عنها يتحدد النوع المناسب لها ففي بعض الحالات تتطلب دمج بين المناهج الكمية والكيفية لتحقيق فهم شامل للدراسة.

ويعرّف المنهج بأنه: "الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة التي تهيم على سير العقل وتحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة" (بوحوش و الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، 2007، صفحة 102)، وهو أيضا "الطريق الواضح والخطة المرسومة؛ والسبيل أو الأسلوب المنظم لاستخلاص النتائج من المشاهدات أو التجارب وغير ذلك من وسائل البحث العلمي" (الخطيب، 2009، صفحة 29).

هذه الدراسة تهدف إلى التقصي حول تأثير التمكين المقاولاتي في ترسيخ قيم العمل لهذا كان لزاما تبني **المنهج الوصفي** لكونه يتيح لنا إمكانية جمع وجهات نظر وآراء العاملين حول الموضوع، وهذا ما يساعدنا على فهم وإدراك ديناميكيات بيئة العمل في المؤسسات المقاولاتية والتي تسهل عملية تحديد كيفية تأثير التمكين المقاولاتي على ترسيخ قيم العمل المعاصرة، ومنه فإن هذا المنهج يوصلنا لنتائج تعكس لنا الواقع بشكل دقيق وموضوعي وعليه يمكن تعميم النتائج المتوصل إليها.

يعرف المنهج الوصفي أنه المنهج الذي يعنى بدراسة الحقائق الراهنة المتعلقة بطبيعة ظاهرة ما ولا يقتصر على معرفتها ووصفها فقط بل يقوم بالبحث عن العوامل والأسباب أو المتغيرات التي تؤدي إليها أو تؤثر فيها (العدي، 2021، صفحة 93)، لأن الدراسات الوصفية في الأساس تسعى من خلال وصفه واستقصائها للحقائق وتحديد كميا وكيفيا تأسيس معايير معينة يمكن من خلالها التنبؤ بما ستؤول إليه

الظاهرة مستقبلا (مروان عبد المجيد، 2000، الصفحات 145-146)، ويتم تطبيق المنهج الوصفي باتباع الخطوات التالية:

- تحديد مشكلة الدراسة وجمع البيانات بشأنها.
 - صياغة الفرضيات.
 - إختيار عينة الدراسة.
 - إختيار أدوات جمع البيانات.
 - جمع المعلومات بطريقة دقيقة ومنظمة.
 - الوصول إلى النتائج وتصنيفها وتنظيمها.
 - تحليل النتائج وتفسيرها واستخلاص الاستنتاجات والتعميمات منه. (جندي، 2010، الصفحات 201-202)
- تم تطبيق المنهج الوصفي في هذه الدراسة عبر مرحلتين، الأولى كانت وصفية أجريت في الدراسة الاستطلاعية بالاعتماد على المسح الشامل للعينة والتي تكونت من 30 عامل وذلك للتأكد من صحة الاستبيان الذي استخدم مقياس ليكرت رباعي الاتجاه الذي يحظى بالقبول العام في الدراسات المسحية هذا من جهة، ومن جهة أخرى للتقصي عن وجهات نظر العاملين نحو موضوع الدراسة والكشف عن العلاقة القائمة بين التمكين المقاولاتي وقيم العمل، أمّا المرحلة الثانية لاستخدام المنهج الوصفي فقد تمت من خلال دراسة وتحليل البيانات والمعطيات التي تم جمعها تحليلًا احصائيًا باستخدام التحليل السببي الذي ركز دراسة العلاقة المتبادلة والسببية بين متغيرات الدراسة.
- مبررات استخدام المنهج الوصفي في هذه الدراسة يعود لجملة من الدوافع تتمثل فيما يلي:
- يسمح بتحليل العلاقة القائمة بين متغيرات الدراسة.
 - يساعد في التعرف على الأبعاد المكونة لموضوع الدراسة خلال مرحلة البحث التقصي.
 - البيانات التي يتم جمعها تكون أكثر دقة وتفصيل مما يسمح بفهم التأثير الفعلي للتمكين المقاولاتي في بيئة العمل.
 - يسمح المنهج الوصفي بالتنوع في استخدام أدوات جمع البيانات بين الاستبيان والمقابلة وهذا ما يزيد من دقة الدراسة.
 - النتائج المتوصل إليها تكون في الغالب قابلة للتطبيق والتعميم.

1. أدوات جمع البيانات:

لضمان نجاح الدراسة يستعين الباحث بجملة بإحدى الأدوات التي تسهل وتسرع عملية جمع البيانات الضرورية بخطوات منهجية وعليه فإن النتائج والتحليلات التي يتوصل إليها تغلب عليها الدقة والموضوعية؛ ومن أجل بلوغ أهداف هذه الدراسة والوصول إلى نتائج تفيد فهم الموضوع بشكل أعمق تمّ الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات.

1. **الاستبيان** يعتبر من الأدوات المستعملة بكثرة في الدراسات الوصفية لأنه يجمع البيانات بطريقة مباشرة من الأفراد كما أنّ المرونة في بناء الأسئلة تساعد المبحوثين على فهم الغاية منها وبالتالي تسمح بجمع كميات كبيرة من المعطيات والبيانات، والاستبيان بشكل عام هو مجموعة أسئلة تمتاز بالدقة توجه إلى أفراد مجتمع البحث والذين يشكلون عينة الدراسة للإجابة عنها. (مروان عبد المجيد، 2000، صفحة 165)

2.1 خطوات بناء الاستبيان: تمّ بناء الاستبيان وفق مجموعة من الخطوات هي كالآتي:

- 7 تحديد الهدف والغرض من إعداد الاستبيان والبيانات المطلوب جمعها.
- 8 اختيار العينة التي تتوافق مع طبيعة الموضوع.
- 9 تحديد المحاور التي يجب أن تبنى وفقاً لها أسئلة الاستبيان.
- 10 تصميم وبناء أسئلة الاستبيان بأسلوب واضح ودقيق يضمن فهم المبحوث له.
- 11 اختبار الاستبيان على عينة استطلاعية.
- 12 وضع الاستبيان للتحكيم من طرف الأساتذة وتعديل وفقاً لتوجيهاتهم وبناءه في شكله النهائي.
- 13 إعادة توزيع الاستبيان على العينة الاستطلاعية للتأكد من ثباته.
- 14 توزيع الاستبيان على عينة الدراسة.
- 15 استرجاع جميع الاستبيانات الموزعة.

3.1 مبررات استخدام الاستبيان:

- يعتبر أهم أداة تساعد على جمع البيانات المطلوبة في هذه الدراسة.
- قليل التكلفة ولا يحتاج الكثير من الجهد يسرع عملية جمع البيانات ويوفر الوقت.
- يساعد في الحصول على بيانات يصعب الحصول عليها من خلال أدوات أخرى.
- يمكن تطبيقه مع عينة دراسة كبيرة.
- يساعد في الحصول على بيانات كمية تبين مدى وجود علاقة بين متغيرات الدراسة.

4.1 مجالات تقسيم محاور الاستبيان:

تم استخدام مقياس قياس لمعرفة اتجاهات المبحوثين نحو عبارات الاستمارة وفق سلم ربايعي الإجابة، وقد كانت عبارات الاستبيان موجبة لذا أخذت الدرجات كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (08): مقياس ليكرت الرباعي ودرجاته

الدرجات	04	03	02	01
البدائل	دائماً	غالباً	نادرًا	أبداً

تمت ترجمة درجات المقياس كما يلي:

- **حساب المدى:** بطرح أدنى قيمة من أعلى قيمة لمجال درجات بدائل إجابات المبحوثين حسب مقياس ليكرت [1-4] وعلى هذا الأساس طول المدى هو 3
- **حساب طول الفئة:** بقسمة طول المدى على عدد البدائل المقترحة للتحليل $1=3/3$ وعليه الفئات تكون على النحو التالي:

[1-2] اتجاه المبحوثين نحو العبارة **ضعيف**.

[2-3] اتجاه المبحوثين نحو العبارة **متوسط**.

[3-4] اتجاه المبحوثين نحو العبارة **قوي**.

جدول رقم (09): مستوى التحليل للعبارات

المجال	2-1	3-2	4-3
الاتجاه	ضعيف	متوسط	قوي
الدرجة	نادرا/أبدا	غالبا	دائما

5.1 الخصائص السيكمترية للاستبيان:

تمتاز البحوث السوسولوجية بالنسبية لكونها تتعامل مع المعتقدات والتفاعلات الاجتماعية بين الأفراد وهذا أمر يصعب قياسه بدقة لهذا السبب يتم عرض الأدوات التي استخدمت لجمع البيانات للقياس للتأكد من مدى دقتها للتأكد من صحتها وضمان أنها قادرة على قياس ما أعدت من أجله لتعزيز موثوقية لنتائج المتوصل إليها، لهذا وضعت بعض القياسات والاختبارات التي تمكن الباحث من تدارك الأخطاء التي تحملها الأداة لتعديلها وتجنب الوقوع في الخطأ مستقبلا وللتأكد من صدقه وثباته والمقصود بالصدق هو أن الاستبيان فعليا يقيس ما وضع لأجله وأما الثبات فيدل على أن الاستبيان متنسق ومستقر داخليا ولا يوجد تناقض بين المحاور وهذا ما يسمح بالحصول على نفس النتائج عند إعادة تطبيقه مرة ثانية على نفس العينة، وعلى هذا الأساس أجريت بعض القياسات على استبيان هذه الدراسة وهي كالآتي:

1.5.1 صدق المحكمين:

لإجراء هذا الاختبار الذي بهدف لمعرفة ما إذا كانت العبارات تعبر عن ما وضعت لقياسه وعلى مدى ارتباطها بالهدف المراد الوصول إليه، وقد عرض هذا الاستبيان على مجموعة من المحكمين في مجال الاختصاص للأخذ بنصائحهم وتوصياتهم لتعديل أو إلغاء ما يتوجب وهذا بعد أن تم توزيع الاستبيان

بصورته الأولية على عينة استطلاعية بمؤسسة مغايرة لمجتمع الدراسة لتجنب أخطاء المعاينة، وقد تلقيت بعض الاقتراحات بشأن تعديله وقد تمثلت في التقليل من عدد محاور الاستبيان والأسئلة المطروحة لتجنب ملل المبحوث مع المطالبة بتغيير طريقة طرح بعض العبارات مع التأكيد على أن مؤشرات الأبعاد تقيس فعلا موضوع الدراسة، وقد تمّ الامتثال لكل هذه التوصيات وأخذها بعين الاعتبار أثناء بناء الاستبيان في شكله النهائي (الملحق رقم 02) حيث حذف محورين بما يعادل (16) عبارة لتصبح بدل (64) (96)، وبعد إعادة عرضه على نفس العينة الاستطلاعية وجدت فقط بعض الاختلافات الطفيفة التي لا تؤثر نتيجة دمج بعض أبعاد متغير التمكين المقاولاتي للتقليل من عدد المحاور بالاستبيان وعلى هذا الأساس تمّ اعتماده لقياس اتجاهات عينة الدراسة.

2.5.1 اختبارات الصدق والثبات:

يرتبط نجاح الدراسات والبحوث الميدانية بالدرجة الأولى على صحة ودقة البيانات المتحصل عليها لذا الضروري أن تكون الأدوات المعتمدة في جمعها موثوقة وقابلة للتطبيق وهذا يتحقق من خلال إخضاعها لجملة من الاختبارات التقييمية لقياس درجة الصدق والثبات بها لضمان دقة الاستنتاجات المبنية على البيانات المتحصل عليها.

1.2.5.1 صدق الاتساق الداخلي:

أجري التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان بحساب معامل الارتباط لبيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات المحاور الأربعة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS22.

الجدول رقم(10): صدق الاتساق الداخلي للاستبيان بالاعتماد على معامل الارتباط لبيرسون

المحور الأول: تعزيز حرية العاملين تسهم في ترسيخ قيم العمل											
تعزيز حرية العاملين تسهم في الرفع من مستويات الاستغراق في العمل			تعزيز حرية العاملين تسهم في رفع مستوى الاندماج في العمل			تعزيز حرية العاملين تسهم في رفع مستوى الافتخار بالعمل			تعزيز حرية العاملين تسهم في رفع مستوى الدافعية للإنجاز		
العبارة	معامل الارتباط	قيمة الدلالة	العبارة	معامل الارتباط	قيمة الدلالة	العبارة	معامل الارتباط	قيمة الدلالة	العبارة	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
1	.750	.000	1	.628	.000	1	.750	.000	1	.712	.000
2	.881	.000	2	.640	.000	2	.881	.000	2	.872	.000
3	.908	.000	3	.626	.000	3	.908	.000	3	.848	.000
4	.798	.000	4	.504	.000	4	.798	.000	4	.783	.000
المحور الثاني: المخاطرة تسهم في ترسيخ قيم العمل											

المخاطرة تسهم في رفع مستوى الاستغراق في العمل			المخاطرة تسهم في رفع مستوى الاندماج في العمل			المخاطرة تسهم في رفع مستوى الاقتراح بالعمل			المخاطرة تسهم في رفع مستوى الدافعية للإنجاز		
العبارة	معامل الارتباط	قيمة الدلالة	العبارة	معامل الارتباط	قيمة الدلالة	العبارة	معامل الارتباط	قيمة الدلالة	العبارة	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
1	.641	.002	1	.566	.010	1	.770	.000	1	.885	.014
2	.805	.000	2	.657	.007	2	.714	.000	2	.732	.009
3	.751	.000	3	.782	.000	3	.628	.000	3	.863	.000
4	.674	.000	4	.778	.008	4	.618	.018	4	.510	.000
المحور الثالث: فرق العمل تسهم في ترسيخ قيم العمل											
فرق العمل تسهم في الرفع من مستويات الاستغراق في العمل			فرق العمل تسهم في رفع مستوى الاندماج في العمل			فرق العمل تسهم في رفع مستوى الاقتراح بالعمل			فرق العمل تسهم في رفع مستوى الدافعية للإنجاز		
العبارة	معامل الارتباط	قيمة الدلالة	العبارة	معامل الارتباط	قيمة الدلالة	العبارة	معامل الارتباط	قيمة الدلالة	العبارة	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
1	.579	.002	1	.639	.002	1	.525	.006	1	.735	.001
2	.522	.006	2	.621	.001	2	.689	.003	2	.619	.000
3	.515	.010	3	.742	.000	3	.532	.000	3	.754	.001
4	.753	.000	4	.876	.000	4	.532	.005	4	.726	.001
المحور الرابع: المشاركة في صنع القرار يسهم في ترسيخ قيم العمل											
المشاركة في صنع القرار تسهم في الرفع من مستويات الاستغراق في العمل			المشاركة في صنع القرار تسهم في رفع مستوى الاندماج في العمل			المشاركة في صنع القرار تسهم في رفع مستوى الاقتراح بالعمل			المشاركة في صنع القرار تسهم في رفع مستوى الدافعية للإنجاز		
العبارة	معامل الارتباط	قيمة الدلالة	العبارة	معامل الارتباط	قيمة الدلالة	العبارة	معامل الارتباط	قيمة الدلالة	العبارة	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
1	.653	.000	1	.721	.002	1	.659	.000	1	.511	.008
2	.534	.005	2	.886	.000	2	.831	.000	2	.670	.000
3	.696	.000	3	.721	.002	3	.736	.000	3	.723	.000
4	.840	.000	4	.654	.001	4	.730	.000	4	.716	.000

La corrélation est significative au niveau 0.05.

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS22

بناء على نتائج الجدول السابق يتضح أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات كل محور والبعد الذي تنتمي إليه دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، بالنسبة للمحور الأول **تعزيز حرية العاملين تسهم في ترسيخ قيم العمل** نجد أن معاملات ارتباط درجة كل عبارة بالبعد الكلي بالنسبة للبعد الكلي للمحور قد انحصرت بين 0.504 كحد أدنى و 0.908 كحد أعلى، أما المحور الثاني **المخاطرة تسهم في ترسيخ قيم العمل** فقد تراوحت معاملات الارتباط بين 0.510 و 0.805، وفيما يتعلق بالمحور الثالث **فرق العمل تسهم في ترسيخ قيم العمل** نجدها محصورة بين 0.515 و 0.876، وأخيرا المحور الرابع **المشاركة في صنع القرار تسهم في ترسيخ قيم العمل** تنحصر قيم معاملات الارتباط بين القيمة 0.511 والقيمة 0.886.

نستنتج من خلال المعطيات السابقة أن ثبات الاستبيان عند مستوى الدلالة (0.05) مرتفعة وهذا دليل على ارتباط كل عبارة بالبعد الذي تنتمي إليه، وعليه يؤكد هذا الاختبار على وجود الثبات والاتساق الداخلي للاستبيان وعليه يمكن تطبيقه على العينة الأصلية للدراسة.

2.2.5.1 صدق المحك:

يساعد هذا الاختبار على التأكد من صدق ارتباط كل عبارة بالبعد الذي تنتمي إليه بالإضافة إلى العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة.

الجدول رقم (11): نتائج صدق المحك للاستبيان.

المحور الأول: تعزيز حرية العاملين تسهم في ترسيخ قيم العمل	
البعد	صدق المحك
تعزيز حرية العاملين تسهم في الرفع من مستويات الاستغراق في العمل	0.93
تعزيز حرية العاملين تسهم في رفع مستوى الافتخار بالعمل	0.93
تعزيز حرية العاملين تسهم في رفع مستوى الاندماج في العمل	0.87
تعزيز حرية العاملين تسهم في رفع مستوى الدافعية للإنجاز	0.92
صدق المحور	0.98
المحور الثاني: المخاطرة تسهم ترسيخ قيم العمل	
البعد	صدق المحك
المخاطرة يسهم في الرفع من مستويات الاستغراق في العمل	0.93
المخاطرة يسهم في الرفع من مستويات الافتخار بالعمل	0.90
المخاطرة يسهم في الرفع من مستويات الاندماج في العمل	0.94
المخاطرة يسهم في الرفع من مستويات الدافعية للإنجاز	0.88
صدق المحور	0.91

المحور الثالث: فرق العمل تسهم في ترسيخ قيم العمل	
البعد	صدق المحك
فرق العمل تسهم في الرفع من مستويات الاستغراق في العمل	0.93
فرق العمل تسهم في الرفع من مستويات الافتخار بالعمل	0.90
فرق العمل تسهم في الرفع من مستويات الاندماج في العمل	0.92
فرق العمل تسهم في الرفع من مستويات الدافعية للإنجاز	0.92
صدق المحور	0.94
المحور الرابع: المشاركة في صنع القرار تسهم في ترسيخ قيم العمل	
البعد	صدق المحك
المشاركة في صنع القرارات تسهم في الرفع من مستويات الاستغراق في العمل	0.88
المشاركة في صنع القرارات تسهم في الرفع من مستويات الافتخار بالعمل	0.93
المشاركة في صنع القرارات تسهم في الرفع من مستويات الاندماج في العمل	0.91
المشاركة في صنع القرارات تسهم في الرفع من مستويات الدافعية للإنجاز	0.91
صدق المحور	0.94

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS22

يتضح من الجدول أن قيم معامل صدق المحك لكل لمحور الاستبيان قيم مرتفعة لأنها تتراوح بين (0.98 و 0.91)، حيث تتحصر أبعاد محور تعزيز حرية العاملين تسهم في ترسيخ قيم العمل بين (0.87 و 0.93) القيمة الكلية للمحور تقدر بـ 0.98، أما محور المخاطرة تسهم ترسيخ قيم العمل فينحصر بين (0.88 و 0.94) القيمة الكلية للمحور تساوي 0.91، بالنسبة لمحور فرق العمل تسهم في ترسيخ قيم العمل نجد قيمه تتراوح بين (0.90 و 0.92) بمعدل صدق 0.94 للمحور ككل والذي يتساوى مع محور المشاركة في صنع القرار تسهم في ترسيخ قيم العمل الذي تتحصر قيم أبعاده بين (0.88 و 0.93)، من خلال هذه المعطيات نستنتج وجود علاقة قوية بين كل محور وأبعاده وهو ما يؤكد لنا تحقق صدق الاستبيان.

3.2.5.1 ثبات الاستبيان:

لقياس ثبات الاستبيان تم استخدام معادلة ألفا كرومباخ على البيانات المتحصل عليها من العينة الاستطلاعية باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS22، والنتائج موضحة في الجدول كالاتي:

الجدول رقم(12): نتائج ثبات الاستبيان بالاعتماد على معامل ألفا كرومباخ

المحاور والأبعاد	عدد العبارات	ثبات المحاور
المحور الأول: تعزيز حرية العاملين تسهم في ترسيخ قيم العمل		
تعزيز حرية العاملين تسهم في الرفع من مستويات الاستغراق في العمل	4	0.865
تعزيز حرية العاملين تسهم في رفع مستوى الاقتدار بالعمل	4	0.865
تعزيز حرية العاملين تسهم مستوى الاندماج في العمل	4	0.753
تعزيز حرية العاملين تسهم في رفع مستوى الدافعية للإنجاز	4	0.855
ثبات المحور	16	0.954
المحور الثاني: المخاطرة تسهم ترسيخ قيم العمل		
المخاطرة تسهم في الرفع من مستويات الاستغراق في العمل	4	0.859
المخاطرة تسهم في الرفع من مستويات الاقتدار بالعمل	4	0.827
المخاطرة تسهم في الرفع من مستويات الاندماج في العمل	4	0.884
المخاطرة تسهم في الرفع من مستويات الدافعية للإنجاز	4	0.782
ثبات المحور	16	0.840
المحور الثالث: فرق العمل تسهم في ترسيخ قيم العمل		
فرق العمل تسهم في الرفع من مستويات الاستغراق في العمل	4	0.871
فرق العمل تسهم في الرفع من مستويات الاقتدار بالعمل	4	0.802
فرق العمل تسهم في الرفع من مستويات الاندماج في العمل	4	0.841
فرق العمل تسهم في الرفع من مستويات الدافعية للإنجاز	4	0.841
ثبات المحور	16	0.884
المحور الرابع: صنع القرار تسهم في ترسيخ قيم العمل		
المشاركة في صنع القرارات تسهم في الرفع من مستويات الاستغراق في العمل	4	0.773
المشاركة في صنع القرارات تسهم في الرفع من مستويات الاقتدار بالعمل	4	0.870
المشاركة في صنع القرارات تسهم في الرفع من مستويات الاندماج في العمل	4	0.832
المشاركة في صنع القرارات تسهم في الرفع من مستويات الدافعية للإنجاز	4	0.828
ثبات المحور	16	0.882
الثبات الكلي	64	0.932

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS22

يتضح من الجدول أنّ ثبات أبعاد الاستبيان ككل تتحصر بين (0.753 كحد أدنى و 0.884 كحد أعلى) وبهذا يكون الثبات الكلي للاستبيان مرتفع حيث تبلغ قيمته 0.932، ويتضح أنّ محور تعزيز حرية العاملين تسهم في ترسيخ قيم العمل هو الأكثر ثبات فقد بلغت قيمته 0.954 يليه محور فرق العمل تسهم في ترسيخ قيم العمل نجده بمعدل 0.884، وأمّا محور المشاركة في صنع القرار تسهم في ترسيخ قيم العمل تقدر قيمته 0.882 وفي الأخير محور المخاطرة تسهم ترسيخ قيم العمل بمعدل 0.880، وبهذا يتضح وجود ثبات قوي لكل المحاور والأبعاد بالاستبيان وعليه يمكن الاعتماد عليه في إجراء الدراسة الميدانية.

2. استمارة المقابلة:

لجمع معلومات أكثر حول الموضوع تمّ بناء استمارة مقابلة وتوجيهها للمقاولين إذ أن الظروف لم تسمح بإجراء المقابلة بطريقة مباشرة، وشملت على شرح لمتغيرات الدراسة التي أجريت على أساسها استمارة الاستبيان، وأمّا الشق الثاني ضمّ 9 أسئلة مفتوحة (الملحق رقم 01)، وكانت الاجابات المتحصل عليها قيمة جدا إذا تمّ من خلالها مناقشة النتائج المتحصل عليها من تحليل الاستبيان الموجه للعاملين بشكل أفضل.

VI. الأساليب الإحصائية

لمعالجة بيانات الدراسة بطريقة منهجية نحتاج استخدام أساليب إحصائية تتوافق مع طبيعة المعطيات، وهذه الدراسة استخدمت الأساليب التالية:

- معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات الاستبيان.
- معامل الارتباط بيرسون لاختبار صدق واتساق الاستبيان.
- الجداول الإحصائية البسيطة والمركبة.
- التكرارات والنسب المئوية لتحديد نسبة استجابة أفراد عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي لمعرفة اتجاه تمركز الإجابات.
- الانحراف المعياري للتعرف على درجة التشتت بين إجابات المبحوثين.
- برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS22.

في ختام هذا الفصل يتضح لنا أنه الأساس الذي تقوم عليه الدراسة لضمان نجاحها وخروجها بنتائج دقيقة لأنه يوضح الخطوات والأساليب المنهجية التي يتبعها الباحث لضمان جمع البيانات بشكل منهجي موضوعي، في البداية عرضنا الفرضيات التي تهدف هذه الدراسة للكشف عن مدى صحتها كما تمت مناقشة خطوات جمع البيانات انطلاقاً من تحديد مجالات بالتفصيل من ناحية المجال الزمني الذي استغرقت الدراسة في إعداد الشق النظري والميداني إلى جانب المجال المكاني والذي يمثل مجتمع الدراسة من خلال التعريف بكل المؤسسات التي أجريت بها الدراسة مع ذكر أبرز أهداف كل واحدة، وتناول هذا الفصل كيفية تحديد العينة الممثلة للدراسة والمنهج المعتمد والمتمثل في المنهج الوصفي، ومن ثم التطرق لأدوات جمع البيانات وكيفية بناءها بالتركيز على الأداة الرئيسية وهي الاستبيان.

الفصل الخامس: تحليل وتفسير نتائج الدراسة

1. تحليل وتفسير استجابات المبحوثين اتجاه الفرضية الجزئية الأولى
2. تحليل وتفسير استجابات المبحوثين اتجاه الفرضية الجزئية الثانية
3. تحليل وتفسير استجابات المبحوثين اتجاه الفرضية الجزئية الثالثة
4. تحليل وتفسير استجابات المبحوثين اتجاه الفرضية الجزئية الرابعة

يشكل هذا الفصل مرحلة أساسية في الدراسة، حيث يتم فيه إجراء تحليل كمي وكيفي للبيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة، بالاعتماد على منهجية تحليلية دقيقة باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف وتحليل البيانات. المتوسطات الحسابية ستساعدنا في تحديد مستوى استجابة المبحوثين بينما ستوفر الانحرافات المعيارية مؤشراً على مدى تباين هذه الاستجابات. من خلال هذا يتضح واقع تمكين المقاولين للعاملين، وكيف ينعكس ذلك على قيم العمل السائدة في المؤسسات المقاولاتية قيد الدراسة.

تحليل وتفسير استجابات المبحوثين حول دور التمكين المقاولاتي للعاملين في ترسيخ قيم العمل

تحليل وتفسير استجابات المبحوثين حول صحة الفرضية الفرعية الأولى: تعزيز حرية العاملين تسهم في ترسيخ قيم العمل عبر بناء الثقة بين العاملين والمقاول.

الجدول رقم (13): استجابة المبحوثين بمؤسسة الإخوة بوحجر اتجاه المشاركة في صنع القرارات تسهم في الرفع من مستوى الاستغراق في العمل

مؤسسة الإخوة بوحجر									
المحور الأول: تعزيز حرية العاملين تسهم في ترسيخ نماذج من قيم العمل									
1. تعزيز حرية العاملين تسهم في الرفع من مستوى الاستغراق في العمل									
العبارات		دائما	غالبا	نادرا	أبدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه الرتبة	
1	سهولة الحصول على المعلومات تحفزك على التعلق بالعمل	60	60	23	23	2.94	1.02842	متوسط 1	
		36.1	36.1	13.9	13.9				
2	المعلومات الواضحة تزيد من قدرتك على التركيز في العمل	16	69	17	64	2.22	1.06956	متوسط 4	
		9.6	41.6	10.2	38.6				
3	اختيار الأسلوب المناسب لإنجاز العمل يحفزك لزيادة ساعات عمل إضافية	61	59	21	25	2.93	1.04851	متوسط 2	
		36.7	35.5	12.7	15.1				
4	الحرية الممنوحة لك في العمل تشجعك لتفضيل أوقات العمل على الاجازات	38	77	26	25	2.77	.97016	متوسط 3	
		22.9	46.4	15.7	15.1				

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS22

ضمان استمرارية واستقرار المؤسسة مرتبط إلى حد كبير بطبيعة الأسلوب المعتمد من طرف المقاول في إدارتها، فالأساليب اللينة أو المرنة تمنح للعاملين حرية شبه مطلقة في العمل في إطار الصلاحيات والمسؤوليات المحددة لهم، فمما لا شك فيه أنه كلما ارتفعت نسبة هذه الحرية التي تخول للعامل الحق في اختيار أفضل الطرق الممكنة لأداء مهامه الوظيفية وفق ما يتلاءم مع قدراته الذاتية والموارد المتاحة في بيئة العمل ساعد ذلك على إحداث تغيير إيجابي بالمؤسسة سواء من ناحية تطوير أدائها أو من ناحية الاستقرار الداخلي، كما نجد أنّ الصراع التنظيمي يقل بين العاملين كلما كان هنالك مساوات في الحصول المعلومات متاحة للجميع دون احتكارها من طرف المسؤولين أو توجيهها لعاملين دون آخرين، لأن ذلك يساعدهم على اتخاذ القرارات دون مواجهة أي عراقيل بفضل الشفافية في بيئة العمل وهذا ما يترتب عنه توطيد العلاقات بين العاملين أنفسهم وبين المقاول والعاملين مما يؤدي إلى ارتفاع مستويات الانغماس والتعلق بالعمل.

وهذا ما تؤكد استجابات الباحثين بمؤسسات الدراسة حيث نجد اتجاه الاستجابات متوسط. وقد كانت المرتبة الأولى لعبارة سهولة الحصول على المعلومات تحفزك على التعلق بالعمل والتي حظيت أغلب الباحثين بنسبة مئوية 72.2% لكل من البدائل دائما وغالبا بمتوسط حسابي 2.94 وانحراف معياري 1.02، وهو تأكيد على أن انغماسهم في العمل وتعلقهم به يرجع لكون المقاول يساهم في توفير المعلومات والبيانات لهم بشفافية وبطريقة بسرعة ومباشرة دون وجود أي تعقيدات مما يسهل عليهم اجراءات العمل دون وجود أي احباط أو عراقيل بل على العكس ذلك يزيد تعلقهم بالعمل.

تليها عبارة اختيار الأسلوب المناسب لإنجاز العمل يحفزك لزيادة ساعات عمل إضافية بمتوسط حسابي 2.93 وانحراف معياري بنسبة مئوية 36.7% دائما و 35.5% غالبا، وهنا يمكن القول بأن قدرة العامل في التكيف مع التغيرات التنظيمية لإبراز قدرته على الاستجابة المواقف الحرجة أو الطارئة و سرعته في اختيار الاستراتيجيات المناسبة لمواجهتها وأداء عمله دون الرجوع للمقاول والمسؤولين يؤدي لزيادة شعوره بالرضا اتجاه الأساليب التي يتبعها في العمل ويولد لديه الرغبة والاستعداد لزيادة ساعات العمل والابداع فيه وعليه فإن الحرية في العمل هي التي تحفز العاملين للانغماس أكثر في العمل.

وفي الرتبة الثالثة عبارة الحرية الممنوحة لك في العمل تشجعك لتفضيل أوقات العمل على الاجازات جاءت بمتوسط حسابي قدره 2.77 وانحراف معياري 0.97 بنسبة 22.9% دائما و 46.4% غالبا وهذه يدل على أنه كلما كانت بيئة العمل مرنة تمنح للعامل الحرية وجزء من السلطة لتطبيق قراراته تكون قد وفرت له حافز قوي يجعله يجد المتعة أثناء العمل أكثر من الأوقات الأخرى ومن هذا المنطلق العمل ليس مجرد واجب عليه التقيد بما جاء به من قرارات وإجراءات بل هو يشكل وسيلة لتطوير قدراته وتحقيق ذاته.

وأما الرتبة الرابعة نجد بها عبارة المعلومات الواضحة تزيد من قدرتك على التركيز في العمل بمتوسط حسابي 2.22 وهو مقبول نوعا ما وانحراف معياري 1.06 بنسبة 69% غالبا و 64% أبدا، إذا وضوح المعلومات بالشكل المطلوب له تأثير على مستوى التركيز في العمل لكن ليس بالضرورة أن تكون هي العامل الرئيسي في ذلك.

يلاحظ من معطيات الجدول أنّ استجابات المبحوثين بمؤسسة الإخوة بوجهر ذات اتجاه متوسط

الجدول رقم (14): استجابة المبحوثين بمؤسسة قديلة اتجاه المشاركة في صنع القرارات يسهم في الرفع من مستوى الاستغراق في العمل

							قديلة للمياه المعدنية		
المحور الأول: تعزيز حرية العاملين تسهم في ترسيخ نماذج من قيم العمل									
1. تعزيز حرية العاملين تسهم في الرفع من مستوى الاستغراق في العمل									
العبارات		دائما	غالبا	نادرا	أبدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه الترتبة	
1	سهولة الحصول على المعلومات تحفزك على التعلق بالعمل	N 67	66	29	6	3.15	.83335	قوي 1	
		% 39.9	39.3	17.3	3.6				
2	المعلومات الواضحة تزيد من قدرتك على التركيز في العمل	N 64	61	31	12	3.05	.92380	قوي 2	
		% 38.1	36.3	18.5	7.5				
3	اختيار الأسلوب المناسب لإنجاز العمل يحفزك لزيادة ساعات عمل إضافية	N 51	50	30	37	2.68	1.12745	متوسط 3	
		% 30.4	29.8	17.9	22				
4	الحرية الممنوحة لك في العمل تشجعك لتفضيل أوقات العمل على الاجازات	N 33	39	55	41	2.38	1.05994	متوسط 4	
		% 19.6	23.2	32.7	24.4				

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS22

وفق الإحصائيات الموضحة في الجدول رقم(14) يتبين أن توسيع هامش الحرية له دور في زيادة مستويات الأداء الوظيفي للعاملين، حيث جاءت في المرتبة الأولى عبارة سهولة الحصول على المعلومات تحفزك على التعلق بالعمل بمتوسط حسابي 3.15 وانحراف معياري 0.83 ونسبة مئوية 39.9% من إجابات المبحوثين بـ دائما و 39.3% غالبا، أما العبارة المالية المعلومات الواضحة تزيد من قدرتك على التركيز في العمل بمتوسط حسابي قدره 3.05 وانحراف معياري قدره 0.92 ونسبة مئوية 38.1% دائما و 36.3% غالبا، وهذا أكد فكلما كانت المعلومات واضحة ومتاحة للجميع بدون أي صعوبات زادت قدرة العاملين في التركيز بشكل أفضل في أداء العمل بكفاءة عالية وهذا بدوره يترتب عن الشعور بالانتماء للمؤسسة والتعلق بالعمل.

وجاءت في المرتبة الثالثة عبارة اختيار الأسلوب المناسب لإنجاز العمل يحفزك لزيادة ساعات عمل إضافية والتي تقدر قيمة متوسطها الحسابي 2.68 وانحراف معياري 1.12 ونسبة مئوية 30.4% دائما

و29.8% غالباً، توصل العامل لاكتشاف الطريقة المناسبة المثلى لإنجاز العمل التي تمكنه من المطالبة بساعات إضافية لأنه تخطي الصعوبات التي كانت تمنعه من التعمق أكثر في العمل وأصبح بإمكانه أن يعمل بكفاءة دون بذل جهد كبير في وقت وجيز.

وفي المرتبة الأخيرة نجد عبارة الحرية الممنوحة لك في العمل تشجعك لتفضيل أوقات العمل على الاجازات بمتوسط حسابي 2.38 وانحراف معياري 1.05 إجابات الباحثين أغلبها كانت غير موافقة على هذه العبارة بنسبة 57.1% كالتالي 32.7% نادراً و24.4% أبداً، إذا الحرية المخولة للعاملين في المؤسسة إما ليست بالمستوى المطلوب أو أنّ العاملين مهما بلغت درجة حريتهم وتعلقهم بالعمل لم يرتقوا بعد لمرحلة تفضيل العمل على أوقات الفراغ.

يلاحظ من معطيات الجدول أن استجابات الباحثين بمؤسسة قديلة محصورة بين الاتجاه القوي والمتوسط.

الجدول رقم (15): استجابة الباحثين بمؤسسة بيبو اتجاه المشاركة في صنع القرارات يسهم في الرفع من مستوى الاستغراق في العمل

مؤسسة بيبو							
							
المحور الأول: تعزيز حرية العاملين تسهم في ترسيخ نماذج من قيم العمل							
II. تعزيز حرية العاملين تسهم في الرفع من مستوى الاستغراق في العمل							
العبارة	دائماً	غالباً	نادراً	أبداً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه الرتبة
1 سهولة الحصول على المعلومات تحفزك على التعلق بالعمل	N 43	38	18	48	2.51	1.22393	متوسط 4
	% 29.2	25.8	12.2	32.6			
2 المعلومات الواضحة تزيد من قدرتك على التركيز في العمل	N 43	54	19	31	2.74	1.09849	متوسط 2
	% 27.6	34.6	12.2	19.9			
3 اختيار الأسلوب المناسب لإنجاز العمل يحفزك لزيادة ساعات عمل إضافية	N 54	44	17	32	2.81	1.15284	متوسط 1
	% 34.6	28.2	10.9	20.5			
4 الحرية الممنوحة لك في العمل تشجعك لتفضيل أوقات العمل على الاجازات	N 31	47	42	27	2.55	1.02121	متوسط 3
	% 21	31.9	28.5	18.3			

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS22

الجدول رقم (15) يبين لنا أن توسيع هامش الحرية للعاملين وتوفير المعلومات له تأثير على مستوى الاستغراق في العمل حسب استجابات المبحوثين والتي أخذت الترتيب التالي:

في المرتبة الأولى عبارة اختيار الأسلوب المناسب لإنجاز العمل يحفزك لزيادة ساعات عمل إضافية بمتوسط حسابي 2.81 ونسبة مئوية تقدر بـ 34.6% من المبحوثين أجابوا بـ 28.2% غالباً، إذا العاملين بهذه المؤسسة يستمدون القدرة على التفاني والتعلق بالعمل من حريتهم في أداء مهامهم وفق لأساليب وطرق تتجدد حسب معاييرهم الخاصة وقدراتهم، فكلما زادت درجة حرية العمل وقلت أو ألغيت الرقابة الصارمة على العاملين زادت معها الرغبة في إتقان العمل والذي يستدعي في بعض الأحيان المطالبة بالزيادة في ساعات العمل.

ثانياً عبارة المعلومات الواضحة تزيد من قدرتك على التركيز في العمل يبلغ متوسطها الحسابي 2.74 ومستوى تشتت الاستجابات 1.09 ونسبة مئوية 34.6% أجابوا غالباً و 27.6% دائماً، ليستطيع العامل تحسين أدائه وكفاءته في العمل يحتاج إلى التركيز الذي يساعده على تنظيم وتحليل أفكاره بشكل منطقي يتناسب ومتطلبات العمل لهذا السبب يعد توفر المعلومات أمر ضروري ليتمكن من تحقيق ذلك فتدقق المعلومات بشكل يرضي احتياجات العامل يساعد في تسريع العمل وتحقيق مطالب المؤسسة.

في المرتبة الثالثة عبارة الحرية الممنوحة لك في العمل تشجعك لتفضيل أوقات العمل على الاجازات بمتوسط حسابي 2.55 وانحراف معياري 1.02 وقد جاءت النسبة المئوية للمبحوثين المؤيدين للعبارة 52.9% والمعارضين بها بنسبة 46.8%، في بعض الأحيان يجد العامل الاستقرار في بيئة العمل التي تكون بمثابة عامل محفز له على الاستمرار في تقديم الأفضل وكل ما هو جديد من أفكار ومقترحات لهذا السبب نجد أن أغلب أوقاته يقضيها بالمؤسسة بفعل التقليل من الرقابة الصارمة التي تقيد العامل ومنحه الحرية التي يحتاجها لأداء عمله بطريقته وأسلوبه الخاص وبهذا يتم إلغاء كافة القيود التي تقلل من حماس العامل وتجعله غير مرتاح وبدل المطالبة بالساعات الإضافية نجده ينفر من الساعات الرسمية للعمل.

وأخيراً عبارة سهولة الحصول على المعلومات تحفزك على التعلق بالعمل بمتوسط حسابي 2.51 ومستوى انحراف 1.22 ونسبة مئوية 55% موافقين و 44.8% معارضين، حسب نسب استجابات المبحوثين يتضح بأن تعلق بعض العاملين بالعمل والمؤسسة راجع لمبدأ الشفافية الذي تطبقه المؤسسة فيما يتعلق بتوفير المعلومات إذ لا توجد تعقيدات أو صعوبات تمنعهم من الحصول عليها كما أنه بإمكان الجميع الحصول عليها في الوقت المناسب، في حين يعارض آخرون الفكرة وفي هذا الشأن يمكن القول بأنه توجد عوامل أخرى هي المتحكمة في مستوى تعلقهم بالعمل بحيث أن توفر المعلومات أو عدم توفرها لا يشكل فرقا بالنسبة لهم، أو أنهم يجنون صعوبة في الحصول عليها كما يمكن أن يكون السبب متعلق بهم حيث أنهم في الأساس من يتهربون من فكرة الحصول على المعلومات الآتية لتفادي تحمل المسؤوليات.

يلاحظ من خلال معطيات الجدول أن استجابات المبحوثين بمؤسسة بيبو ذات اتجاه متوسط

الاستنتاج:

بناء على النتائج التي تم تقديمها فيما يتعلق بدور تعزيز حرية العاملين في الرفع من مستوى الاستغراق في العمل، يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- اعتماد المقاولين على الأساليب الإدارية المرنة في القيادة ومنح العاملين حرية في اختيار أساليب أداء لها تأثير إيجابي في تطوير الأداء العام وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.
- توفر المعلومات وشفافيتها تسهم في التقليل من الصراعات التنظيمية وزيادة مستويات الانغماس والتعلق بالعمل.
- ارتفاع مستويات الشعور بالرضا والانتماء بفعل توفر المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات.
- وجود تفاوت في مستويات الانغماس في العمل بين المؤسسات المقاولاتية ميدان الدراسة، فمنها من كانت أكثر قدرة على تحفيز العاملين وزيادة تعلقهم بالعمل على حساب أوقات العطل والإجازات.
- الحرية في العمل تزيد من الرغبة في اتقان وتطوير العمل وتقلل من نسبة دورانه.
- تعلق بعض العاملين بالمؤسسة راجع لمبدأ الشفافية في توفير المعلومات.

جدول رقم(16): استجابة المبحوثين بمؤسسة الاخوة بوحجر اتجاه تعزيز حرية العاملين تسهم في رفع

مستوى الافتخار بالعمل

							مؤسسة الإخوة بوحجر		
المحور الأول: تعزيز حرية العاملين تسهم في ترسيخ نماذج من قيم العمل									
1. تعزيز حرية العاملين تسهم في رفع مستوى الافتخار بالعمل									
العبارات		دائما	غالبا	نادرا	أبدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه الرتبة	
5	اعتمادك على طرق مبتكرة لتنفيذ العمل يرفع من مستوى أدائك الوظيفي	N	59	68	24	15	.93046	قوي	1
		%	35.5	41	14.5	9			
6	فتح المجال لتقديم بدائل في طريقة الأداء يعزز لك درجة الاشباع في العمل	N	39	73	36	18	.92258	متوسط	3
		%	23.5	44	21.7	10.2			
7	تنفيذ المهام وفقا لأسلوبك الخاص يعزز من درجة تفانيك في العمل	N	23	30	54	59	1.04231	متوسط	4
		%	13.9	18.1	32.5	35.5			
8	حصولك المبكر على المعلومة يشعرك بالمسؤولية	N	64	54	29	18	1.00303	قوي	2
		%	38.6	32.5	17.5	10.8			

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS22

يلاحظ من معطيات الجدول رقم (16) أنه كلما كانت بيئة العمل مشجعة تسعى لتوفير المعلومات بطريقة تتيح لجميع العاملين إمكانية الحصول عليها ومع منحهم المزيد من الحرية يشعرون ذلك بأهميتهم في المؤسسة بناءً على تقدير المقاول لهم وثقته بهم، وهذا ما يعزز شعورهم بالفخر ويعمق إلتزامهم بمعايير وقيم العمل كما يشجع على تطوير أدائهم الوظيفي.

في المرتبة الأولى نجد عبارة اعتمادك على طرق مبتكرة لتنفيذ العمل يرفع من مستوى أدائك الوظيفي التي بلغ متوسطها الحسابي 3.03 وانحرافها معياري 0.93 بنسبة 35.5% دائما و 41% وذلك لأن اعتماد طرق جديدة للعمل يعزز الكفاءة والمهارات في العمل وهو ما يدفع العاملين إلى الابداع الابتكار بصورة مستمرة من أجل تحقيق التميز المؤسسي نظرا لامتلاكهم القدرة على التفكير النقدي والابداعي الذي يزيد من كفاءتهم وقدرتهم إيجاد البدائل والحلول المناسبة للمواقف التي تواجههم وبذلك يرتفع مستوى أداءهم الوظيفي.

ثانيا عبارة حصولك المبكر على المعلومة يشعرك بالمسؤولية متوسطها الحسابي 3.00 وانحرافها المعياري يبلغ 1.00 ونسبة مئوية 38.6% دائما و 32.5% غالبا وهو دليل على أن السرعة في الحصول على المعلومات من تفرض على العامل السرعة في اتخاذ القرارات والتفاني في أداء العمل وهو ما يزيد من مسؤوليته تجاه العمل والمؤسسة.

في المرتبة الثالثة عبارة فتح المجال لتقديم بدائل في طريقة الأداء يعزز لك درجة الاشباع في العمل بمتوسط حسابي 2.80 وانحراف معياري 0.92 ونسبة 23.5% دائما و 44% غالبا أي أن السماح للعاملين بالمساهمة في تطوير العمل وتخطي المشاكل التنظيمية من خلال طرح أفكار جديدة تنسم بالتجديد والتميز وتنفيذها من دون أي معوقات تنظيمية يشعرون بالمزيد من السيطرة والانتماء وهو ما ينكس على مستوى رضاهم الوظيفي، أما في المرتبة الرابعة نجد عبارة تنفيذ المهام وفقا لأسلوبك الخاص يعزز من درجة تفانيك في العمل اتجاه استجابات المبحوثين حولها متوسط لأن متوسطها الحسابي 2.10 وانحرافها المعياري 1.04 بنسبة 32.5% نادرا و 35.5% أبدا وعلى هذا الأساس اختيار العامل لأساليب تناسب قدراته في العمل ليست بالدرجة الأولى سبب التفاني فيه.

يلاحظ من خلال المعطيات السابقة أن استجابات المبحوثين بمؤسسة الإخوة بوحجر ذات اتجاه قوي ومتوسط

الجدول رقم (17): استجابة المبحوثين بمؤسسة قديلة اتجاه تعزيز حرية العاملين تسهم في رفع مستوى الافتخار بالعمل

							قديلة للمياه المعدنية		
المحور الأول: تعزيز حرية العاملين تسهم في ترسيخ نماذج من قيم العمل									
1. تعزيز حرية العاملين تسهم في رفع مستوى الافتخار بالعمل									
العبارات		دائما	غالبا	نادرا	أبدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه الرتبة	
5	اعتمادك على طرق مبتكرة لتنفيذ العمل يرفع من مستوى أدائك الوظيفي	N	31	44	53	40	2.39	1.04415	متوسط 4
		%	18.5	26.2	31.5	23.8			
6	فتح المجال لتقديم بدائل في طريقة الأداء يعزز لك درجة الاشباع في العمل	N	32	43	58	35	2.42	1.02409	متوسط 3
		%	19	25.6	34.5	20.8			
7	تنفيذ المهام وفقا لأسلوبك الخاص يعزز من درجة تفانيك في العمل	N	45	38	46	39	2.52	1.12098	متوسط 1
		%	26.8	22.6	27.4	23.2			
8	حصولك المبكر على المعلومة يشعرك بالمسؤولية	N	38	46	48	36	2.51	1.06657	متوسط 2
		%	22.6	27.4	28.6	21.4			

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS22

الأرقام الإحصائية في الجدول رقم (17) تبين أنّ تعزيز حرية العاملين للعاملين له أثر إيجابي في رفع مستوى الافتخار بالعمل لأنها تساهم في تحقيق الانضباط وتشجع العاملين على تحمل المسؤولية وقد كانت استجابات المبحوثين وفقا للترتيب الموالي:

جاءت في المرتبة الأولى عبارة تنفيذ المهام وفقا لأسلوبك الخاص يعزز من درجة تفانيك في العمل يقدر متوسطها الحسابي 2.52 وانحراف معياري 1.12 والنسبة المئوية مقاربة بين من يوافق على هذه العبارة بنسبة 49.4% ونسبة 50.6% معارضين هذا التقارب في النسب لاستجابات المبحوثين يمكن إرجاعه إلى قدرة وكفاءة العاملين فالذين يمتلكون الخبرة والكفاءة المطلوبة لن يجدوا صعوبة في تحديد الأساليب المناسبة لإنجاز العمل على عكس أولئك الجدد ويمكن إرجاعه إلى المستوى التعليمي له عامل رئيسي في تحديد واختيار طرق تنفيذ العمل تتماشى مع الهدف المطلوب بأسلوب مبدع وأكثر فعالية وهذا ما نجده عند ذوي التعليم العالي على عكس ذوي التعليم المنخفض يعتمدون فقط على تلك التعليمات والأساليب الصادرة من المقاول دون إحداث أي تغيير عليها وبالرجوع إلى الجدول رقم () المتعلق بالمستوى التعليمي نجد أن 59.5% من المبحوثين هم حاملي الشهادات الجامعية وهو ما يؤكد وجهة النظر هذه.

أما المرتبة الثانية نجد عبارة **حصولك المبكر على المعلومة يشعرك بالمسؤولية** بمتوسط حسابي 2.51 ومستوى تشتت يبلغ 1.06 ونفس الشيء بالنسبة للاستجابات التي تتساوى في النسبة المئوية التي بلغت 50% موافقين و 50% معارضين، يمكن القول أن الموافقين بمجرد حصولهم على المعلومات بشكل أبكر يساهم ذلك في زيادة مستوى المسؤولية لديهم وهو ما يجعلهم يستثمرونها بأقصى سرعة وبأحسن الطرق للتمكن من أداء مهامهم بفعالية وأما الرافضين للفكرة فهم غالبا ليسوا كفي لتحمل المسؤولية لما يعترضهم من ضغوطات نتيجة ذلك.

تليها عبارة **فتح المجال لتقديم بدائل في طريقة الأداء يعزز لك درجة الاشباع في العمل** بمتوسط حسابي 2.42 وانحراف معياري 1.02 وكانت أغلب الاستجابات رافضة للعبارة بنسبة مئوية 34.5% غالبا و 20.8% أبدا، سبب هذا التردد يمكن تفسيره بسببين الأول أن المقال لا يفتح المجال لتقديم البدائل والأفكار الابداعية وهذا غير صحيح لأن المقال يشجع العاملين على التطوير الذاتي والتدخل لطرح أفكار مختلفة ابداعية، وأما السبب الثاني وهو الأكيد أن العاملين يشعرون بالتوتر والضغط لذا هم يتجنبون تحمل المسؤولية والمخاطرة التي تلازم مقترحاتهم.

أخيرا عبارة **اعتمادك على طرق مبتكرة لتنفيذ العمل يرفع من مستوى أدائك الوظيفي** جاء متوسطها الحسابي بقيمة 2.39 وبمستوى تشتت 1.04 وقد بلغت النسبة المئوية للاستجابات 31.5% نادرا و 23.8% أبدا، يمكن تفسير هذا بإرجاعه إلى قلة الكفاءة والخبرة التي يفتقر لها العاملين والتخوف من تحمل مسؤوليات جديدة إلى جانب التعود على الروتين والرتابة في العمل التي تطمس هوية العامل وتجعله يهمل قدراته ومهاراته.

يلاحظ من خلال المعطيات السابقة أن استجابات المبحوثين بمؤسسة قذيلة ذات اتجاه متوسط

الجدول رقم (18): استجابة المبحوثين بمؤسسة بيبو اتجاه تعزيز حرية العاملين تسهم في رفع مستوى الافتخار بالعمل

							مؤسسة بيبو		
المحور الأول: تعزيز حرية العاملين تسهم في ترسيخ نماذج من قيم العمل									
II. تعزيز حرية العاملين تسهم في رفع مستوى الافتخار بالعمل									
العبارات		دائما	غالبا	نادرا	أبدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه الرتبة	
5	اعتمادك على طرق مبتكرة لتنفيذ العمل يرفع من مستوى أدائك الوظيفي	N	39	62	23	2.79	1.00641	متوسط 3	
		%	26.5	42.1	15.6				
6	فتح المجال لتقديم بدائل في طريقة الأداء يعزز لك درجة الاشباع في العمل	N	31	68	41	2.83	.81123	متوسط 2	
		%	21	46.2	27.8				
7	تنفيذ المهام وفقا لأسلوبك الخاص يعزز من درجة تفانيك في العمل	N	34	52	30	2.60	1.06345	متوسط 4	
		%	23.1	35.3	20.4				
8	حصولك المبكر على المعلومة يشعرك بالمسؤولية	N	59	41	30	2.96	1.0364	متوسط 1	
		%	40.1	27.8	20.4				

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS22

حصول العامل على المزيد من الحرية في العمل يفتح له المجال لإبراز مهاراته أو تطويرها مما يساعده على بلوغ أقصى درجات الحاجات في العمل وهي تقدير الذات، فإذا بلغ هذه المرحلة نجد أن مستوى افتخاره بالمؤسسة التي ينتمي لها يكون مرتفع جدا، يوضح الجدول رقم (18) أن نسبة الموافقة من طرف المبحوثين على صحة هذه الفرضية مرتفعة نوعا ما وقد أخذت الاتجاه المتوسط بالترتيب الموالي:

أولا عبارة حصولك المبكر على المعلومة يشعرك بالمسؤولية جاءت بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.96 ومستوى تشتت 1.03 ونسبة مئوية تبلغ 67.9%، يرى العاملون بأن زيادة التكليف بالمهام مرتبط بمدى حصولهم على المعلومات فكلما كان الحل أسرع وأبكر وأسرع زادت مسؤوليتهم في العمل وترتبت على إثر ذلك الكثير من التحديات من الإسراع في إنجاز العمل في وقت وجيز وأيضا إقتراح بدائل تفيد ذلك.

ثانيا عبارة فتح المجال لتقديم بدائل في طريقة الأداء يعزز لك درجة الاشباع في العمل بمتوسط حسابي 2.83 بلغ مستوى التشتت 0.81 وجاءت أعلى نسبة استجابات المبحوثين بالموافقة 35.3% أجابوا غالبا و 23.1% دائما، وعليه تمكن العامل من المساهمة في تقديم أفكار ومقترحاته للمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تطوير الأداء يرفع لديه مستويات الرضا حول العمل والاشباع الوظيفي.

ثالثا عبارة اعتمادك على طرق مبتكرة لتنفيذ العمل يرفع من مستوى أداك الوظيفي متوسطها الحسابي يبلغ 2.79 ومستوى الانحراف 1.00 والنسبة المئوية 42.1% أجابوا غالبا و 26.5% دائما، وهذا أمر أكيد حيث أنه كلما ارتفعت نسبة التطور والتقدم بالمؤسسة فيما يتعلق بالأساليب المعتمدة لأداء العمل تحسن معها مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

رابعا عبارة تنفيذ المهام وفقا لأسلوبك الخاص يعزز من درجة تفانيك في العمل بمتوسط حسابي 2.60 ومستوى تشتت 1.06، النسبة المئوية للموافقين تبلغ 58.4% والمعارضين 40.4%، إدراك العامل أنه بإمكانه أن يحدد الأساليب التي تتماشى مع قدراته لإنجاز مهامه تقيد في استغلاله لقدراته من أجل الإبداع وابتكار كل ما هو جديد لتطوير العمل الذي يصبح في هذه النقطة فرصة للتجربة والمخاطرة وليس مجرد مهام ثابتة يتقيد بتنفيذها.

يلاحظ من خلال المعطيات السابقة أن استجابات المبحوثين بمؤسسة بيبو ذات اتجاه متوسط.

الاستنتاج:

بناء على النتائج التي تم تقديمها فيما يتعلق بدور تعزيز حرية العاملين في الرفع من مستوى الافتخار بالعمل، يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- الحصول المبكر على المعلومات يزيد من شعور العاملين بالمسؤولية، إلا أنه يوجد تباين في تقبل هذه المسؤولية، حيث يرى البعض أنها فرصة للتحدي والإنجاز بينما يتخوف منها آخرون
- إتاحة الفرصة لتقديم بدائل في أداء العمل يزيد من رضا العاملين وإشباعهم الوظيفي، مع تخوف البعض من تحمل المسؤولية والمخاطرة.
- اعتماد طرق مبتكرة في تنفيذ العمل يرفع من مستوى الأداء الوظيفي.
- المستوى التعليمي له تأثير على قدرة العاملين على تبني أساليب مبتكرة في العمل.
- البيئة المشجعة للابتكار والإبداع ترفع من مستوى الافتخار بالعمل وتزيد الانضباط.

جدول رقم(19): استجابة المبحوثين بمؤسسة الإخوة بوحجر اتجاه تعزيز حرية العاملين تسهم في رفع مستوى الاندماج في العمل

							مؤسسة الإخوة بوحجر		
المحور الأول: تعزيز حرية العاملين تسهم في ترسيخ نماذج من قيم العمل									
II. توسيع هامش الحرية يسهم في رفع مستوى الاندماج في العمل									
العبارات		دائما	غالبا	نادرا	أبدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه الرتبة	
9	تخفيف نظام الرقابة في العمل يحسن علاقتك مع المقاول والزملاء	N	33	8	66	59	1.09446	متوسط	4
		%	19.9	4.8	39.8	35.5			
10	سهولة الحصول على المعلومات يزيد من سرعة تفاعلك مع الزملاء والمسؤولين	N	63	60	25	18	.98466	قوي	1
		%	38	36.1	15.1	10.8			
11	إنجاز المهام بأسلوبك الخاص يساعدك على تدارك أخطائك	N	17	71	15	63	1.07696	متوسط	3
		%	10.2	42.8	9	38			
12	الصلاحيات المخولة لك في العمل تدفعك إلى الارتباط أكثر به	N	56	60	26	24	1.03294	متوسط	2
		%	33.7	36.1	15.7	14.5			

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS22

منح العامل مزيدا من الحرية للتصرف والعمل بشكل يلائم تصورات له واختياره للأساليب المناسبة لإنجازه ومع توفر المعلومات التي تختصر عليه الوقت تعتبر عوامل لرفع مستوى انخراطه في العمل وتفاعله بشكل أفضل مع فرق العمل وهو ما يعزز ارتباطه أكثر بالعمل. وهذا ما تؤكد استجابات المبحوثين:

العبارة الأولى سهولة الحصول على المعلومات يزيد من سرعة تفاعلك مع الزملاء والمسؤولين بمتوسط حسابي 3.01 وانحراف معياري 0.98 بنسبة 38% دائما و 36.1% غالبا بالتالي السرعة والسهولة في الحصول على المعلومات تعد عامل أساسي في تقوية التفاعل الايجابي والتواصل مع جميع الأفراد بالمؤسسة كما تزيد من معدلات التعاون بينهم.

العبارة الثانية الصلاحيات المخولة لك في العمل تدفعك إلى الارتباط أكثر به بمتوسط حسابي 2.90 وانحراف معياري 1.03 بنسبة 33.7% دائما و 36.1% غالبا بشكل عام هذا يعكس لنا دور الصلاحيات والتفويض في زيادة الشعور بالتحفيز والمسؤولية مما يدفع العامل للتعلق أكثر بالعمل رغم وجود بعض التحفظات بالنسبة لعدد من العاملين الذين عوامل أخرى تؤثر على ارتباطهم بالعمل من التوجيه والتدريب لكن هذا لا يؤثر على صحة العبارة.

المرتبة الثالثة عبارة إنجاز المهام بأسلوبك الخاص يساعدك على تدارك أخطائك بمتوسط حسابي 2.25 وانحراف معياري 1.07 بنسبة 42.8% غالبا و 38% أبدا بالنظر لهذه النسب يتضح أنه توجد مرونة في إنجاز المهام فالعاملين الذين فندوا العبارة في أغلب الأحيان يكونون بحاجة للمزيد من التوجيه والارشاد في العمل لتجنب الأخطاء الأمّا الذين اتفقوا مع العبارة هم في الأساس يجدون في الحرية والتجارب الجديدة سبل للتعلم من أخطاءهم وتفاديها مستقبلا.

المرتبة الرابعة عبارة تخفيف نظام الرقابة في العمل يحسن علاقتك مع المقاول والزملاء بمتوسط حسابي 2.09 وانحراف معياري 1.09 بنسبة 39.8% نادرا و 35.5% أبدا على هذا الأساس الرقابة ليس لها تأثير على العلاقة القائمة بين المقاول والعاملين.

يلاحظ من خلال المعطيات السابقة أن استجابات المبحوثين بمؤسسة الإخوة بوحجر ذات اتجاه قوي ومتوسط

الجدول رقم (20): استجابة المبحوثين في مؤسسة قديلة اتجاه تعزيز حرية العاملين تسهم في رفع مستوى الاندماج في العمل

							قديلة للمياه المعدنية		
المحور الأول: تعزيز حرية العاملين تسهم في ترسيخ نماذج من قيم العمل									
1. توسيع هامش الحرية يسهم في رفع مستوى الاندماج في العمل									
العبارات		دائما	غالبا	نادرا	أبدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه الرتبة	
9	تخفيف نظام الرقابة في العمل يحسن علاقتك مع المقاول والزملاء	N	41	38	42	47	2.43	1.14065	متوسط 3
		%	24.4	22.6	25	28			
10	سهولة الحصول على المعلومات يزيد من سرعة تفاعلك مع الزملاء والمسؤولين	N	33	51	49	35	2.48	1.03234	متوسط 1
		%	19.6	30.4	29.2	20.8			
11	إنجاز المهام بأسلوبك الخاص يساعدك على تدارك أخطائك	N	38	39	47	44	2.42	1.10793	متوسط 4
		%	22.6	23.2	28	26.2			
12	الصلاحيات المخولة لك في العمل تدفعك إلى الارتباط أكثر به	N	40	43	39	46	2.45	1.13123	متوسط 2
		%	23.8	25.6	23.2	27.4			

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS22

تركيز المقاول على خلق بيئة عمل مشجعة ومحفزة للتفاعل والتواصل بين جميع العاملين والمسؤولين بمختلف المستويات التنظيمية والتأكيد على ضرورة إتباع مبدأ شفافية فيما يتعلق بتوصيل المعلومات يعتبر عامل مهم جدا في اندماج وتعلق العامل بالعمل والذي يزداد أكثر كلما كانت بيئة العمل أكثر ديناميكية. استنادا على المعطيات الإحصائية للجدول رقم (20) يتضح بأنَّ النّسب المئوية للمبحوثين الموافقين والمعارضين على عبارات هذا البعد متقاربة إلى حد كبير وهي كالآتي:

المرتبة الأولى نجد بها عبارة **سهولة الحصول على المعلومات يزيد من سرعة تفاعلك مع الزملاء والمسؤولين** بمتوسط حسابي يبلغ 2.48 وانحراف معياري 1.03 بنسبة مئوية 30.4% غالبا هذه الفئة ترى أن السرعة في الحصول على المعلومات يساعدها على إتخاذ القرارات فعالة بسرعة مما يحسن من أداء فريق العمل ككل ونجد 29.2% أجابوا نادرا لأنهم يواجهون صعوبة في البحث عن الحلول والتفاعل معها بسرعة؛ تليها عبارة **الصلاحيات المخولة لك في العمل تدفعك إلى الارتباط أكثر به** بمتوسط حسابي قدره 2.45 وانحراف معياري 1.13 بنسبة مئوية 25.6% أجابوا غالبا و 27.4% أجابوا أبدا، هذا التباين في الاجابات يمكن ارجاعه إلى العامل ذاته حيث أن بعض العاملين يرون أن الحصول على صلاحيات أكثر في العمل تعزز من ثقتهم بأنفسهم من جهة وتوفر لهم الحرية والاستقلالية التي تمكنهم من الابداع وفرض أنفسهم في المؤسسة من جهة أخرى، وهذه الفئة في الغالب تهدف دوما إلى الوصول إلى مراتب مهنية عالية كما أنها أكثر ديناميكية لذا تجد في الحصول على الصلاحيات وزيادة المسؤولية حافز للتقدم وهو ما يعزز ارتباطهم بالعمل، أمّا الفئة المعارضة فهي تواجه صعوبة في التعامل مع مسؤوليات ومهام جديدة وترى أنها تحد من استقرارهم النفسي وتسبب لهم الضغط الذي يمنعهم من أداء العمل بالشكل المطلوب وهذا قد الضغط والتوتر يقلل بدوره من مستويات التعلق بالعمل.

وفي المرتبة الثالثة عبارة **تخفيف نظام الرقابة في العمل يحسن علاقتك مع المقاول والزملاء** بمتوسط حسابي 2.43 وانحراف معياري 1.14 بنسبة مئوية 25% نادرا و 28% أبدا، يمكن أن نفسر هذا الرفض بكون البعض من العاملين يرون في تخفيف نظام الرقابة سببا في تراجع الجدية المطلوبة في العمل خاصة وأن هناك من العاملين من لا يلتزم بالانضباط ولا يتحمل المسؤولية وبالتالي هذا ما يسمح لهم بالتهاون والتكاسل في العمل، إضافة إلى أن تخفيف نظام الرقابة يعنى أنه يتوجب على العامل أن ينفذ مهامه وأن يتجمل كافة المسؤولية المتعلقة بالأخطاء المترتبة عنها لعدم وجود إشراف وتوجيه مباشر للعمل.

في المرتبة الرابعة إنجاز المهام بأسلوبك الخاص يساعدك على تدارك أخطائك وقد بلغ متوسطها الحسابي 2.42 ومستوى تشتت 1.10 وأما بالنسبة لاستجابات المبحوثين فقد أجابت أكبر فئة بعدم قبولها للعبارة وذلك بنسبة مئوية تقدر 54.2% وهذا يرجع لسببين مهمين الأول هو نقص الخبرة التي تمكنهم من القيام بالعمل وفق أسلوبهم ودون الرجوع للمقاول بشكل مستمر وأمّا الثاني فهو قلة الثقة بقدراتهم وإمكاناتهم.

يلاحظ من خلال المعطيات السابقة أن استجابات المبحوثين بمؤسسة قذيلة ذات اتجاه متوسط

الجدول رقم (21): استجابة المبحوثين في مؤسسة بيبو اتجاه تعزيز حرية العاملين تسهم في رفع مستوى الاندماج في العمل

		مؤسسة بيبو							
المحور الأول: تعزيز حرية العاملين تسهم في ترسيخ نماذج من قيم العمل									
II. توسيع هامش الحرية يسهم في رفع مستوى الاندماج في العمل									
العبارات		دائما	غالبا	نادرا	أبدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه الرتبة	
9	تخفيف نظام الرقابة في العمل يحسن علاقتك مع المقاول والزملاء	N	55	42	26	24	1.09339	متوسط 2	
		%	37.4	28.5	17.3	16.3			
10	سهولة الحصول على المعلومات يزيد من سرعة تفاعلك مع الزملاء والمسؤولين	N	40	58	33	16	.95354	متوسط 3	
		%	27.2	39.4	22.4	10.8			
11	إنجاز المهام بأسلوبك الخاص يساعدك على تدارك أخطائك	N	35	64	19	29	1.04028	متوسط 4	
		%	23.5	43.5	12.9	19.7			
12	الصلاحيات المخولة لك في العمل تدفعك إلى الارتباط أكثر به	N	54	53	20	20	1.02126	متوسط 1	
		%	36.7	36	13.6	13.6			

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS22

نجاح المؤسسة المقاولاتية في تطوير أدائها يتطلب من المقاول أن يحسن من كفاءة العاملين وتقوية العلاقة القائمة بين المستويات الإدارية والإنتاجية وهذا يتم بفضل توفير المعلومات في الوقت والشكل المطلوب الذي يستطيع العاملين وفهمه وتوظيفه لإتمام العمليات الموكلة إليهم، فبمجرد ما إن تصبح هذه النقطة مطبقة ومعمة يزداد اندماجهم وتعلقهم بالعمل، ووفقا لما جاء في الجدول رقم (21) يتضح بأن الاستجابات جاءت وفقا للترتيب التالي:

العبارة الأولى الصلاحيات المخولة لك في العمل تدفعك إلى الارتباط أكثر به بمتوسط حسابي قدره 2.95 ومستوى تشتت 1.02 أما بسبة الموافقة وفقا لاستجابات المبحوثين هي 72.7% في حين بلغت نسبة المعارضين 27.2% كلما زادت صلاحيات العامل من اختيار أساليب العمل والمشاركة في صنع القرارات... زاد تعلقه وارتباطه بالعمل لكونه وجد أنّ المقاول يقدر الجهد الذي يبذله مما يدفعه إلى تحسين أدائه بغية تحقيق مطالب المؤسسة.

العبارة الثانية تخفيف نظام الرقابة في العمل يحسن علاقتك مع المقاول والزملاء بمتوسط حسابي 2.87 ومستوى تشتت 1.09 بنسب مئوية تقدر بـ 37.4% دائماً و 28.5% غالباً، تخفيف نظام الرقابة الصارم على العاملين وتبسيط الضوء على تطبيق الرقبة الذاتية يقوي الروابط المهنية والاجتماعية بين المقاول والعاملين كما أنها تعزز من بؤادر العمل الجماعي نتيجة الثقة التنظيمية التي تخلق بين جميع الأطراف، وهذا ما يسمح للعاملين باستغلال الحرية والاستقلالية المتاحة لهم في تطوير قدراتهم كما أنها ترفع مستوى الرضا الوظيفي لديهم لما قلّ الضغط عليهم.

ثالثاً عبارة سهولة الحصول على المعلومات يزيد من سرعة تفاعلك مع الزملاء والمسؤولين بمتوسط حسابي 2 وانحراف معياري 0.95 ونسبة استجابات الباحثين أغلبها جاءت مؤيدة حيث تبلغ 67% والمعارضين 33%، وهذا راجع لتخطي المؤسسة لعقبة العراقيل التنظيمية المنبثقة عن احتكار المعلومات واعتماد مبدأ الشفافية في العمل له تأثير إيجابي على العلاقات والتفاعلات الرسمية وغير الرسمية القائمة بين العاملين والمسؤولين والتي من شأنها توصيل المعلومات بسرعة وسهولة مما يعزز التعاون بينهم.

أخيراً عبارة إنجاز المهام بأسلوبك الخاص يساعدك على تدارك أخطائك بمتوسط حسابي 2.71 ومستوى تشتت 1.04، أما استجابات الباحثين فكانت أغلبها ذات اتجاه موجب 43.5% غالباً و 23.8% دائماً، ومن خلال المعطيات يمكن القول بأن فتح المجال أمام العامل لاختيار الأساليب والبدائل المناسبة لقدراته في العمل يفيد في فهم وتدارك أوجه الخلل والقصور فيما يقدمه مما يمكنه تطوير مهاراته لأنها بمثابة فرص جديدة لتقديم الأفضل وتحسين أدائه.

يلاحظ من خلال المعطيات السابقة أن استجابات الباحثين بمؤسسة بيبو ذات اتجاه متوسط

الاستنتاج:

بناء على النتائج التي تم تقديمها فيما يتعلق بـ تعزيز حرية العاملين في الرفع من مستوى الاندماج في العمل، تم التوصل للنقاط التالية:

- سهولة الحصول على المعلومات تزيد من سرعة التفاعل مع الزملاء والمسؤولين.
- سرعة تدفق المعلومات تساعد على اتخاذ قرارات فعالة بسرعة، مما يحسن من أداء فريق العمل.
- صلاحيات المخولة في العمل تدفع إلى الارتباط أكثر به.
- زيادة الصلاحيات في العمل تعزز من ثقة العاملين بأنفسهم وتوفر لهم الحرية والاستقلالية.
- إنجاز العاملين المهام بأسلوبهم الخاص يساعدهم على تدارك الأخطاء.
- قلة الثقة بالقدرات والإمكانيات هي سبب آخر لعدم تفضيل إنجاز المهام بأسلوبهم الخاص.
- الرقابة ليس لها تأثير على العلاقة القائمة بين المقاول والعاملين.

جدول رقم(22): استجابة المبحوثين بمؤسسة الإخوة بوحجر اتجاه تعزيز حرية العاملين تسهم في رفع مستوى الدافعية للإنجاز

							مؤسسة الإخوة بوحجر		
المحور الأول: تعزيز حرية العاملين تسهم في ترسيخ نماذج من قيم العمل									
تعزيز حرية العاملين تسهم في رفع مستوى الدافعية للإنجاز									
العبارة		دائما	غالبا	نادرا	أبدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتبة
13	حرية إنجاز العمل تساعدك على تحسين أدائك	N	72	56	21	17	3.10	قوي	2
		%	43.4	33.7	12.7	10.2			
14	كلما كان الحصول على المعلومات متاح أدى ذلك للتغلب على صعوبات العمل	N	86	44	17	19	3.18	قوي	1
		%	51.8	26.5	10.2	11.4			
15	تدفق المعلومات يعمل على تحفيزك للحصول على المهام الصعبة لإنجازها	N	55	72	25	14	3.01	قوي	3
		%	33.1	43.4	15.1	8.4			
16	سهولة الحصول على المعلومات يساعدك على التميز	N	65	64	26	11	3.10	قوي	2
		%	39.2	38.6	15.7	6.6			

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS22

ارتفاع مستوى الدافعية للإنجاز مرهون نوعا ما بهامش الحرية التي يحتلها العامل ومدى حصوله على المعلومات فبتوفر هذين الشرطين تكون لديه القابلية للعمل بشكل متقن وفق ما تمليه بيئة العمل، وكلما كانت هذه الأخيرة مشجعة على الابتكار وتحسين الأداء دون فرض رقابة صارمة دفع ذلك العاملين لبذل أقصى جهدهم للحفاظ على مستويات الأداء المرتفعة إلى جانب بلوغ الأهداف بمهارة وتخطي الصعوبات التنظيمية. وهذا ما تفره بيانات الجدول السابق التي تؤكد أن توسيع هامش حرية العاملين وتوفر المعلومات يسهم في ترسيخ الدافعية نحو العمل وقد أكدت استجابات المبحوثين هذا الطرح الذي كان ذو اتجاه قوي:

العبارة الأولى كلما كان الحصول على المعلومات متاح أدى ذلك للتغلب على صعوبات العمل بمتوسط حسابي 3.18 وانحراف معياري 1.02 بسبة مئوية 51.8% دائما و 26.5% غالبا وهي تمثل الأغلبية ومنه يمكن تأكيد أن إسهام المؤسسة في منح العاملين الحرية اللازمة في العمل وتوفير المعلومات بصورة آنية وبسرعة يقلل من مستويات الوقوع في الخطأ وبهذا يتم توجيه جهودهم للبحث عن بدائل للمشاكل والتحديات التي تواجه المؤسسة على الصعيد الداخلي والخارجي.

أما المرتبة الثانية فتحتلها عبارة حرية إنجاز العمل تساعدك على تحسين أدائك بمتوسط حسابي 3.10 وانحراف معياري 0.98 بنسبة 43.4% دائما و 33.7% غالبا، وعبارة سهولة الحصول على المعلومات يساعدك على التميز بمتوسط حسابي 3.10 وانحراف معياري 0.89 بنسبة 39.2% دائما و 38.6% غالبا إجابات المبحوثين حول العبارتين السابقتين تؤكد مدى فاعلية الحرية وتوفير المعلومات في تحسين أداء العامل لأنه يحصل على فرص لإبراز قدراته وطرح أفكار جديدة و فعالة تساعد على تحقيق التميز له وللمؤسسة على حد سواء.

المرتبة الثالثة عبارة تدفق المعلومات يعمل على تحفيزك للحصول على المهام الصعبة لإنجازها بمتوسط حسابي 3.01 وانحراف معياري 0.90 وبنسبة 51.8% دائما و 26.5% غالبا وهذا يفسر لنا العجز عن التصدي للصعوبات والمشاكل التنظيمية يرجع إلى احتكارها عن العاملين لأن حصولهم عليها بدون مشاكل يعزز ثقتهم بقدرتهم على اتخاذ القرارات المناسبة التي تمكنهم من إنجاز مختلف لمهام مهما بلغت درجة صعوبتها وبشكل فعال.

يلاحظ من خلال المعطيات السابقة أن استجابات المبحوثين بمؤسسة الإخوة بوحجر ذات اتجاه قوي

الجدول رقم (23): استجابة المبحوثين بمؤسسة قديلة اتجاه تعزيز حرية العاملين تسهم في رفع مستوى الدافعية للإنجاز

قديلة للمياه المعدنية									
المحور الأول: تعزيز حرية العاملين تسهم في ترسيخ نماذج من قيم العمل									
تعزيز حرية العاملين تسهم في رفع مستوى الدافعية للإنجاز									
العبارات		دائما	غالبا	نادرا	أبدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه الرتبة	
13	حرية إنجاز العمل تساعدك على تحسين أدائك	N	38	42	45	43	2.44	1.10393	متوسط 2
		%	22.6	25	26.8	25.6			
14	كلما كان الحصول على المعلومات متاح أدى ذلك للتغلب على صعوبات العمل	N	46	33	37	52	2.43	1.19199	متوسط 3
		%	27.4	19.6	22	31			
15	تدفق المعلومات يعمل على تحفيزك للحصول على المهام الصعبة لإنجازها	N	6	40	63	59	1.95	1.9583	ضعيف 4
		%	3.6	23.8	37.5	35.1			
16	سهولة الحصول على المعلومات يساعدك على التميز	N	35	50	44	39	2.48	2.4821	متوسط 1
		%	20.8	29.8	26.2	27.4			

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS22

حصول العاملين على الحرية اللازمة في العمل مع توفر المعلومات يعتبران من أهم العوامل المساعدة على الرفع من مستوى دافعية العاملين لأنها أهم ما يحتاجون إليه فتخاذ القرارات التنظيمية بسرعة دون وجود أي صعوبات وهذا ما يحفزهم على رفع مستوى أدائهم والحفاظ عليه، ومن إحصائيات الجدول رقم يتضح بأن اتجاه عبارات هذا البعد محصورة بين المجال الضعيف والمتوسط وقد كانت أغلب الاستجابات رافضة لهذه العبارات وبذلك أخذت الترتيب التالي:

المرتبة الأولى سهولة الحصول على المعلومات تساعدك على التميز جاءت بمتوسط حسابي 2.48 وانحراف معياري 2.48 إجابات الباحثين شبه متساوية بين الرافضين والمؤيدين فقد كانت أكبر النسب المئوية 29.8% غالبا و 27.4% أبدا، للتفوق والتميز في العمل يحتاج العامل إلى السرعة في الوصول للمعلومات لأن ذلك يوفر عليه الوقت ويسهل عليه عملية إتخاذ القرارات في اغلب الأحيان تكون السهولة في الحصول على المعلومات هي السبب في تقليل الأخطاء في العمل.

المرتبة الثانية حرية إنجاز العمل تساعدك على تحسين أدائك بمتوسط حسابي قدره 2.44 ومستوى تشتت 1.10 بنسبة مئوية 51.6% من المبحوثين معارضين لهذه العبارة وهذا راجع لتخوفهم من الفشل في بلوغ الأهداف التنظيمية المخطط لها ويوجد من العاملين من يرى بأن المرونة في العمل التي يمنح على أساسها العامل الحرية في أداء مهامه تؤدي في أغلب الأحيان إلى التسبب ونقص الانضباط خاصة إلى كان قليل الخبرة والكفاءة وهذا يؤثر بالسلب على أداء الفريق ككل، في حين أن نسبة 48.4% المؤيدين للفكرة فهم يرون في الحرية نقطة أساسية تزيد من قدرتهم على الإبداع وتحسين أدائهم بشكل مستمر لهذا السبب يتعين على المقاول أثناء منحه العاملين الحرية أن يضع الحدود التي يجب عدم تجاوزها.

تليها عبارة كلما كان الحصول على المعلومات متاح أدى ذلك للتغلب على صعوبات العمل يبلغ متوسطها الحسابي 2.43 وانحرافها المعياري 1.19 أما النسبة المئوية فهي تقدر بـ 27.4% دائما و 31% أبدا المعلومات المتاحة تسهل على العاملين عملية البحث عن البدائل والحلول والتي تكون أكثر كفاءة كما أنّ توفر المعلومات يقلل من معدلات الوقوع في الأخطاء والفشل، وفي الأخير نجد عبارة تدفق المعلومات يعمل على تحفيزك للحصول على المهام الصعبة لإنجازها بمتوسط حسابي 1.95 وانحراف معياري 1.95 ونسبة مئوية 37.5% نادرا و 35.1% أبدا.

من العبارات السابقة نستنتج بأن العاملين الذين يمتلكون القدرة على التفاعل وتفهم الآخرين هم من يمتلكون القدرة على استغلال المعلومات المتاحة لحل المشكلات التنظيمية بعقلانية، إذا الذكاء الاجتماعي للعاملين هو العامل الرئيسي في تقبل بعض العاملين لفكرة توسيع هامش الحرية في العمل وتوفير المعلومات لأنه يعزز من كفاءتهم وقدراتهم لمواجهة كافة العقبات وبالتالي تحسين أدائهم الوظيفي.

يلاحظ من خلال المعطيات السابقة أن استجابات المبحوثين بمؤسسة قذيلة ذات اتجاه متوسط وضعيف

جدول رقم (24): استجابة المبحوثين بمؤسسة بيبو اتجاه تعزيز حرية العاملين تسهم في رفع مستوى الدافعية للإنجاز

							مؤسسة بيبو		
المحور الأول: تعزيز حرية العاملين تسهم في ترسيخ نماذج من قيم العمل									
تعزيز حرية العاملين تسهم في رفع مستوى الدافعية للإنجاز									
العبارة		دائما	غالبا	معارض	أبدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه الرتبة	
13	حرية إنجاز العمل تساعدك على تحسين أدائك	N 52	43	34	18	2.87	1.03300	متوسط	2
		% 35.3	29.2	23.1	12.2				
14	كلما كان الحصول على المعلومات متاح أدى ذلك للتغلب على صعوبات العمل	N 62	48	16	21	3.02	1.05302	قوي	1
		% 42.1	32.6	10.8	14.2				
15	تدفق المعلومات يعمل على تحفيزك للحصول على المهام الصعبة لإنجازها	N 26	47	44	30	2.46	1.00891	متوسط	4
		% 17.6	31.9	29.9	19.2				
16	سهولة الحصول على المعلومات يساعدك على التميز	N 46	46	37	18	2.81	1.01374	متوسط	3
		% 29.5	29.5	23.7	11.5				

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS22

منح العاملين فرص وصلاحيات لاتخاذ القرارات واختيار أساليب العمل أي العمل بشل مستقل من شأنه رفع مستوى الرضا الوظيفي بالمؤسسة، لأنه كلما حظي العامل بمعدلات عالية من الحرية في إطار ما يحدده الما قول أو القانون كلما ارتقى في عمله وزادة رغبته في تقديم الأفضل لتطوير العمل، وعليه توسيع هامش الحرية يخدم الصالح العام للمؤسسة نتيجة زيادة الشعور بالانتماء والمسؤولية وهو ما يترتب عنه ارتفاع مستويات الدافعية. ومن معطيات الجدول أعلاه يلاحظ أن استجابات المبحوثين أخذت أغلبها الاتجاه المتوسط بالإضافة إلى أن مجملها ذات طابع إيجابي وقد أخذت الترتيب الموالي:

في المرتبة الأولى نجد عبارة كلما كان الحصول على المعلومات متاح أدى ذلك للتغلب على صعوبات العمل بمتوسط حسابي 3.02 وانحراف معياري قدره 1.05، الاستجابات حول هذه العبارة أغلبها إيجابية كما يلي 42.1% دائما و 32.6% غالبا، وهذا أمر أكيد لأن توفر يعد من أهم العوامل الأساسية التي تقيد في تخطي كافة المعوقات والصعوبات التي تواجه العاملين فهي تساعد على التطوير من مهاراتهم وزيادة كفاءتهم الوظيفية وهذا بفعل السرعة في الحصول على المعلومات مما يقلل نسبة حصول

المشاكل كما يسهل من العثور على الحلول والبدائل وبهذا يتم تسريع العمل والتكيف مع التغيرات التي تطرأ عليه، ومن أهم الأسباب التي تؤكد صحة هذه العبارة هو كون توفير المعلومات له تأثير على صنع واتخاذ القرارات بشكل دقيق وشامل لمواجهة المشاكل وصعوبات العمل بفعالية.

المرتبة الثانية حرية إنجاز العمل تساعدك على تحسين أدائك متوسطها الحسابي يقدر بـ 2.87 ومستوى التشتت 1.03، استجابات المبحوثين جاءت كالاتي 64.5% موافقين و 35.3% معارضين، وبما أن أكبر نسبة تقرر بصحة العبارة وهذا بفعل التأثير الايجابي المنبثق عن تطبيق مبدأ الحرية في العمل وما يترتب عنه من ارتفاع معدلات الابتكار والابداع بفعل حصول العامل على مساحته الشخصية في البحث والتقصي عن الأساليب والأفكار الجديدة التي تتناسب وقدراته وتطلعات المقاول الذي يكون قد طبق أهم دافع لتحفيز العاملين لأن الحرية في العمل تزيد من مستوى الشعور بالمسؤولية والتي تحفزهم لبذل جهد أكبر، كما أن هذه الحرية تفتح المجال للعاملين للإيجاد المنهج الأكثر فعالية في العمل بدل الأساليب والطرق التقليدية وهو ما يحقق الرضا الوظيفي الذي يترتب عنه تحسين الأداء العام للمؤسسة والعاملين بشكل خاص.

المرتبة الثالثة نجد عبارة سهولة الحصول على المعلومات يساعدك على التميز بمتوسط حسابي قدره 2.81 ومستوى تشتت 1.01، وقد كانت نسبة 62.4% من المبحوثين تؤكد صحة العبارة في حين 37.3% فندوا صحتها، من وجهة نظر الموافقين يمكن ارجاع ذلك إلى أن سهولة والسرعة في الاطلاع والوصول على المعلومات من شأنه مساعدتهم في اتخاذ قرارات أكثر فاعلية وهو ما يزيد من فرص نجاحهم، خاصة وأنه يكون بإمكانهم التحصل على الأفكار والاتجاهات الحديثة والآنية التي تفيدهم في تطوير مهاراتهم وأساليب العمل.

وفي الأخير عبارة تدفق المعلومات يعمل على تحفيزك للحصول على المهام الصعبة لإنجازها بمتوسط حسابي 2.46 وانحراف معياري 1.00، 50.3% من المبحوثين أضحوا صحة العبارة وفي مقابلها 49.5% من المبحوثين أجابوا بالموافقة، تدفق وتوفر المعلومات له علاقة مع دافع العاملين في إنجاز المهام الصعبة لأنه كلما تحصل العامل على كميات كبيرة من المعلومات تمكن من فهم العمل بشكل أفضل مما يدفعه إلى البحث والتقصي من أجل تعلم كل ما هو جديد لتطوير ذاته وترقية أدائه، وعليه يمكن القول بأن خوض العامل تجارب جديدة من خلال قبوله أداء المهام الصعبة يعزز من قدراته الذاتية فكلما كانت المعلومات تتدفق بالشكل المطلوب ساعده ذلك على فهم الأهداف بشكل أوسع لتكون بذلك المعلومات المحفز على الابداع والعمل بجد أكبر.

ولكن بالرغم من أن تدفق المعلومات له اسهام كبير في تطوير مهارات العاملين التي تدفعهم للمطالبة بأداء المهام الصعبة والاستثنائية إلا أنه يوجد من يرفض هذه الفكرة ولعل هذا الرفض ناتج بالدرجة الأولى من الخوف من الفشل بالأخص إذا كان ينقصهم التأهيل المهني والعلمي والخبرة وبالتالي سيكونون معرضين للفشل والمساءلة، لهذا السبب نجد البعض من العاملين يتهربون من تحمل مسؤوليات جديدة، بالإضافة إلى أنه ليست كل المعلومات فاعلة لتكون بمثابة محفز للإقبال على قبول المهام الصعبة، كما أنه إذا كانت هذه

المهام لها تأثير مباشر على لعمل ومكانته أو دوره في المؤسسة فإنه يقبل التحدي لخوضها أمّا إذا فقط ستزيد من مسؤولياته فإنه يتجنبها.

يلاحظ من خلال المعطيات السابقة أن استجابات المبحوثين بمؤسسة بيبو ذات اتجاه قوي

الاستنتاج: بناء على النتائج التي تم تقديمها فيما يتعلق بدور تعزيز حرية العاملين في الرفع من مستوى الدافعية للإنجاز، يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- تطبيق مبدأ الحرية في العمل يؤدي إلى ارتفاع معدلات الابتكار والإبداع.
- تزيد من مستوى الشعور بالمسؤولية وتحفز العاملين على بذل جهد أكبر.
- الحرية تفتح المجال للعاملين لإيجاد الأساليب الأكثر فعالية في العمل.
- الحرية تؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي وتحسين الأداء العام للمؤسسة والعاملين.
- تدفق وتوفر المعلومات له علاقة بدافع العاملين لإنجاز المهام الصعبة.
- خوض تجارب جديدة من خلال قبول المهام الصعبة يعزز القدرات الذاتية للعاملين.

تحليل وتفسير استجابات المبحوثين حول صحة الفرضية الجزئية الثانية: توفير فرص للتطور والإبداع والمخاطرة تسهم في ترسيخ قيم العمل عبر تحفيز الابتكار والالتزام بالأهداف التنظيمية.

الجدول رقم (25): استجابة المبحوثين بمؤسسة الاخوة بوحجر المخاطرة تسهم في الرفع من مستوى

الاستغراق في العمل

مؤسسة الإخوة بوحجر							
							
المحور الثاني: المخاطرة تسهم في ترسيخ نماذج من قيم العمل							
المخاطرة تسهم في الرفع من مستوى الاستغراق في العمل							
العبارة	دائما	غالبا	معارض	أبدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه الرتبة
1 يساعذك التدريب على اكتساب مهارات جديدة تسهم في الرفع من مستوى أدائك	N 77	70	9	10	3.28	.82433	قوي 1
	% 46.4	42.2	5.4	6			
2 تركيز المقاول على الرفع من قدراتك وتطويرها يسهم في زيادة الجهد نحو العمل في المقابلة	N 72	61	22	11	3.16	.89874	قوي 3
	% 43.4	36.7	13.3	6.6			
3 التشجيع على الإبداع والابتكار يرفع من معنويات العامل ويشجعه لبذل جهد أكبر في العمل	N 78	53	28	7	3.21	.89874	قوي 2
	% 47	31.9	16.9	4.2			
4 اعتماد مبدأ الابتكار في العمل يدفعك للتركيز أكثر أثناء أداء المهام	N 69	59	28	10	3.12	.90233	قوي 4
	% 41.6	35.5	16.9	6			

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS22

حصول العامل على فرص لتطوير مهاراته وإبرازها من خلال تقديمه لأفكار جديدة تمتاز بالإبداع يحفز لبذل جهد أكبر لتحسين الأداء خاصة إذا كانت المؤسسة تدعم المخاطرة الإيجابية في العمل وهذه العوامل مجتمعة تشكل دافع قوي للإخلاص للمؤسسة والانغماس أكثر في العمل وهو ما تؤكد استجابات المبحوثين التي جاءت بالترتيب الموالي:

العبارة الأولى يساعدك التدريب على اكتساب مهارات جديدة تسهم في الرفع من مستوى أدائك بمتوسط حسابي 3.28 وانحراف معياري 0.82 بنسبة 46.4% دائما و 42.2% غالبا التعلم والتدريب المستمر يساهم في تطوير مهاراتهم واكتساب أخرى مما يعزز قدرتهم على الأداء بكل فاعلية. في المرتبة الثانية نجد عبارة التشجيع على الإبداع والابتكار يرفع من معنويات العامل ويشجعه لبذل جهد أكبر في العمل بمتوسط حسابي 3.21 وانحراف معياري 0.89 ونسبة 47% دائما و 31.9% غالبا التشجيع دائما ما يحفز العاملين على تقديم الأفضل وبذل مجهود أكبر لأنه انعكاس لتقدير المقاول لذاته ولمجهوده وهذا ما يدفعه للمساهمة بفعالية لتحقيق أهداف المؤسسة.

العبارة الثالثة تركيز المقاول على الرفع من قدراتك وتطويرها يسهم في زيادة الجهد نحو العمل في المقابلة بمتوسط حسابي 3.16 وانحراف معياري قدره 0.89 ونسبة 43.4% دائما و 36.7% غالبا، وهذا يفسر السبب وراء تركيز وحرص المقاول على تطوير مهارات العاملين لأن ذلك ينعكس يعمل على تعزيز قدراتهم ومهاراتهم وهو ما ينعكس بالإيجاب على مستويات الالتزام والجهد المبذول في الأداء.

العبارة الرابعة اعتماد مبدأ الابتكار في العمل يدفعك للتركيز أكثر أثناء أداء المهام بمتوسط حسابي 3.12 وانحراف معياري 0.90 بنسبة 41.6% دائما و 35.5% غالبا وهذا يفسر ضرورة تركيز المقاول على التجديد المستمر الذي يتولد عنه الابتكار فهذا من شأنه تعزيز التفكير الإبداعي بالمؤسسة لأن العامل الذي يتبنى الفكر الإبداعي والابتكاري خاصة مع تشجيع المقاول لمبدأ المخاطرة الإيجابية يهيئ له الجو للتميز في أداء مهامه.

يلاحظ من خلال المعطيات السابقة أن استجابات المبحوثين بمؤسسة الإخوة بوججر ذات اتجاه قوي

الجدول رقم (26): استجابة المبحوثين بمؤسسة قديلة المخاطرة تسهم في الرفع من مستوى الاستغراق في العمل

قديلة للمياه المعدنية									
المحور الثاني: المخاطرة تسهم في ترسخ نماذج من قيم العمل									
المخاطرة تسهم في الرفع من مستوى الاستغراق في العمل									
العبارات		دائما	غالبا	معارض	أبدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه الرتبة	
1	يساعدك التدريب على اكتساب مهارات جديدة تسهم في الرفع من مستوى أدائك	76	65	16	11	3.22	.87344	قوي 1	
	%	45.2	38.7	9.5	6.5				
2	تركيز المقاول على الرفع من قدراتك وتطويرها يسهم في زيادة الجهد نحو العمل في المقابلة	47	84	22	15	2.97	.87839	متوسط 3	
	%	28	50	13.1	8.9				
3	التشجيع على الإبداع والابتكار يرفع من معنويات العامل ويشجعه لبذل جهد أكبر في العمل	63	64	33	8	3.08	.87148	قوي 2	
	%	37.5	38.1	19.6	4.8				
4	اعتماد مبدأ الابتكار في العمل يدفعك للتركيز أكثر أثناء أداء المهام	43	70	48	7	2.88	.83649	متوسط 4	
	%	25.6	41.7	28.6	4.2				

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS22

توضح استجابات المبحوثين أنّ المخاطرة تسهم في الرفع من مستوى الاستغراق في العمل، لأن بيئة العمل محفزة ومشجعة للابتكار وطرح أفكار إبداعية جديدة وبهذا تكون للعاملين فرص كبيرة لتطوير أنفسهم من أجل تحسين أدائهم وكفاءتهم في العمل، جاء ترتيب العبارات كما يلي:

في المرتبة الأولى جاءت عبارة **يساعدك التدريب على اكتساب مهارات جديدة تسهم في الرفع من مستوى أدائك** بمتوسط حسابي 3.22 ومستوى تشتت 0.87 بنسبة مئوية 45.2% دائما و 38.7% غالبا التدريب المستمر الذي يفرضه المقاول على العاملين يساعدهم على التطوير من قدراتهم ويكسبهم مهارات جديدة تفيدهم في اكتشاف أساليب واستراتيجيات تمكنهم من تحسين مستوى أدائهم الوظيفي، وفي المرتبة الثانية عبارة **التشجيع على الإبداع والابتكار يرفع من معنويات العامل ويشجعه لبذل جهد أكبر في العمل** بمتوسط حسابي 3.08 وانحراف معياري 0.87 بنسبة مئوية 38.1% غالبا و 37.5% دائما دعم المقاول للعاملين وتشجيعهم المستمر على الابتكار والإبداع يرفع من معنوياتهم ويحفزهم على تقديم أفضل ما لديهم من أجل بلوغ الأهداف التنظيمية بكل كفاءة ومنه توجد علاقة طردية بين تقدير العامل وتشجيعه الابتكار وبين زيادة ولائه وانغماسه في العمل.

تليها عبارة تركيز المقاول على الرفع من قدراتك وتطويرها يسهم في زيادة الجهد نحو العمل في المقابلة جاءت بمتوسط حسابي قدره 2.97 ومستوى انحراف 0.87 والتي أكدتها النسبة المئوية 78% الذين أجابوا بدائماً وغالباً، تركيز المقاول على تحسين قدرات ومهارات العاملين من خلال تدريبهم وتعليمهم على كيفية استخدام الأساليب الجديدة والتكنولوجيا في العمل والاستثمار في تطوير مهاراتهم يعزز من التزامهم ويزيد من مستويات الأداء والجهد المبذول في سبيل زيادة جودة وكفاءة العمل وهذا له تأثير إيجابي مباشر على المؤسسة لأن نموها وتطورها مرتبط بمستوى الجهد المبذول ومدى فاعليته.

وفي الأخير جاءت عبارة اعتماد مبدأ الابتكار في العمل يدفعك للتركيز أكثر أثناء أداء المهام بمتوسط حسابي 2.88 وانحراف معياري 0.83 ونسبة مئوية تبلغ 41.7% غالباً و 25.6% دائماً، المطالبة بالابتكار في العمل تستدعي الجدية والدقة وهذا يتحقق إذا كانت بيئة العمل مهيأة تساعد على خلق أفكار جديدة مما يدفع العاملين إلى التركيز أكثر وبذل جهد أكبر للوصول إلى مرحلة الابتكار والإبداع.

حصول العامل على فرص لتطوير مهاراته وإبرازها من خلال تقديمه لأفكار جديدة تمتاز بالإبداع يحفزه لبذل جهد أكبر لتحسين الأداء خاصة إذا كانت المؤسسة تدعم المخاطرة الإيجابية في العمل وهذه العوامل مجتمعة تشكل دافع قوي للإخلاص للمؤسسة والانغماس أكثر في العمل وهو ما تؤكد استجابات الباحثين التي جاءت بالترتيب الموالي:

العبارة الأولى يساعدك التدريب على اكتساب مهارات جديدة تسهم في الرفع من مستوى أدائك بمتوسط حسابي 3.28 وانحراف معياري 0.82 بنسبة 46.4% دائماً و 42.2% غالباً التعلم والتدريب المستمر يساهم في تطوير مهاراتهم واكتساب أخرى مما يعزز قدرتهم على الأداء بكل فاعلية.

في المرتبة الثانية نجد عبارة التشجيع على الإبداع والابتكار يرفع من معنويات العامل ويشجعه لبذل جهد أكبر في العمل بمتوسط حسابي 3.21 وانحراف معياري 0.89 ونسبة 47% دائماً و 31.9% غالباً التشجيع دائماً ما يحفز العاملين على تقديم الأفضل وبذل مجهود أكبر لأنه انعكاس لتقدير المقاول لذاته ولمجهوده وهذا ما يدفعه للمساهمة بفعالية لتحقيق أهداف المؤسسة.

العبارة الثالثة تركيز المقاول على الرفع من قدراتك وتطويرها يسهم في زيادة الجهد نحو العمل في المقابلة بمتوسط حسابي 3.16 وانحراف معياري قدره 0.89 ونسبة 43.4% دائماً و 36.7% غالباً، وهذا يفسر السبب وراء تركيز وحرص المقاول على تطوير مهارات العاملين لأن ذلك ينعكس يعمل على تعزيز قدراتهم ومهاراتهم وهو ما ينعكس بالإيجاب على مستويات الالتزام والجهد المبذول في الأداء.

العبارة الرابعة اعتماد مبدأ الابتكار في العمل يدفعك للتركيز أكثر أثناء أداء المهام بمتوسط حسابي 3.12 وانحراف معياري 0.90 بنسبة 41.6% دائماً و 35.5% غالباً وهذا يفسر ضرورة تركيز المقاول على التجديد المستمر الذي يتولد عنه الابتكار فهذا من شأنه تعزيز التفكير الإبداعي بالمؤسسة لأن العامل الذي يتبنى الفكر الإبداعي والابتكاري خاصة مع تشجيع المقاول لمبدأ المخاطرة الإيجابية يهيئ له الجو للتميز في أداء مهامه.

حصول العامل على فرص لتطوير مهاراته وإبرازها من خلال تقديمه لأفكار جديدة تمتاز بالإبداع يحفز لبذل جهد أكبر لتحسين الأداء خاصة إذا كانت المؤسسة تدعم المخاطرة الإيجابية في العمل وهذه العوامل مجتمعة تشكل دافع قوي للإخلاص للمؤسسة والانغماس أكثر في العمل وهو ما تؤكد استجابات المبحوثين التي جاءت بالترتيب الموالي:

العبارة الأولى يساعدك التدريب على اكتساب مهارات جديدة تسهم في الرفع من مستوى أدائك بمتوسط حسابي 3.28 وانحراف معياري 0.82 بنسبة 46.4% دائماً و 42.2% غالباً التعلم والتدريب المستمر يساهم في تطوير مهاراتهم واكتساب أخرى مما يعزز قدرتهم على الأداء بكل فاعلية. في المرتبة الثانية نجد عبارة التشجيع على الإبداع والابتكار يرفع من معنويات العامل ويشجعه لبذل جهد أكبر في العمل بمتوسط حسابي 3.21 وانحراف معياري 0.89 ونسبة 47% دائماً و 31.9% غالباً التشجيع دائماً ما يحفز العاملين على تقديم الأفضل وبذل مجهود أكبر لأنه انعكاس لتقدير المقاول لذاته ولمجهوده وهذا ما يدفعه للمساهمة بفعالية لتحقيق أهداف المؤسسة.

العبارة الثالثة تركيز المقاول على الرفع من قدراتك وتطويرها يسهم في زيادة الجهد نحو العمل في المقابلة بمتوسط حسابي 3.16 وانحراف معياري قدره 0.89 ونسبة 43.4% دائماً و 36.7% غالباً، وهذا يفسر السبب وراء تركيز وحرص المقاول على تطوير مهارات العاملين لأن ذلك ينعكس على تعزيز قدراتهم ومهاراتهم وهو ما ينعكس بالإيجاب على مستويات الالتزام والجهد المبذول في الأداء.

العبارة الرابعة اعتماد مبدأ الابتكار في العمل يدفعك للتركيز أكثر أثناء أداء المهام بمتوسط حسابي 3.12 وانحراف معياري 0.90 بنسبة 41.6% دائماً و 35.5% غالباً وهذا يفسر ضرورة تركيز المقاول على التجديد المستمر الذي يتولد عنه الابتكار فهذا من شأنه تعزيز التفكير الإبداعي بالمؤسسة لأن العامل الذي يتبنى الفكر الإبداعي والابتكاري خاصة مع تشجيع المقاول لمبدأ المخاطرة الإيجابية يهيئ له الجو للتميز في أداء مهامه.

يلاحظ من خلال المعطيات السابقة أن استجابات المبحوثين بمؤسسة قذيفة ذات اتجاه من قوي إلى متوسط

الجدول رقم (27): استجابة المبحوثين بمؤسسة بيبو المخاطرة تسهم في الرفع من مستوى الاستغراق في العمل

							مؤسسة بيبو		
المحور الثاني: المخاطرة تسهم في ترسخ نماذج من قيم العمل									
المخاطرة تسهم في الرفع من مستوى الاستغراق في العمل									
العبارات		دائما	غالبا	نادرا	أبدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه الرتبة	
1	يساعدك التدريب على اكتساب مهارات جديدة تسهم في الرفع من مستوى أدائك	N	24	16	36	71	1.95	1.11854	ضعيف 4
	%	16.3	10.8	24.4	48.2				
2	تركيز المقاول على الرفع من قدراتك وتطويرها يسهم في زيادة الجهد نحو العمل في المقولة	N	31	18	44	54	2.17	1.14498	متوسط 2
	%	21	12.2	29.9	36.7				
3	التشجيع على الإبداع والابتكار يرفع من معنويات العامل ويشجعه لبذل جهد أكبر في العمل	N	27	21	36	63	2.08	1.14384	متوسط 3
	%	18.3	14.2	24.4	42.8				
4	اعتماد مبدأ الابتكار في العمل يدفعك للتركيز أكثر أثناء أداء المهام	N	36	26	30	55	2.29	1.20621	متوسط 1
	%	24.4	17.6	20.4	37.4				

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS22

بما أنّ الاستغراق في العمل يعكس لنا الجانب النفسي للعامل الذي يكون لديه شعور بالانتماء والترابط مع المؤسسة الذي تحتويه، وبفعل هذا الاستغراق يكون العاملين بعيدا كل البعد عن الرتابة والملل بالأخص في المؤسسات المقاولاتية لأنه يكون دائما في حالة استعداد لمواجهة التحديات والمخاطر التي تواجهها، وهذا السبب الذي يجعل المقاول يركز على تطوير مهارات العاملين وتشجيعهم على المخاطرة والابداع وبالتالي يزيد حماس ورغبة العاملين لتقديم الأفضل انطلاقا من تطوير ذواتهم وأدائهم وهو ما يساعدهم على الاستغراق أكثر في العمل، ومن هذا المنطلق وبناء على معطيات الجدول رقم (27) جاءت استجابات المبحوثين بمؤسسة بيبو وفقا للترتيب الموالي:

العبارة الأولى اعتماد مبدأ الابتكار في العمل يدفعك للتركيز أكثر أثناء أداء المهام بمتوسط حسابي 2.29 ومستوى تشنت 1.20، ونجد 57.8% من المبحوثين يرفضون صحة العبارة بينما 42% يؤكدون صحتها، يمكن ارجاع هذا التبيان في الاستجابات إلى حقيقة التخوف من الفشل إلى جانب الارهاق الابداعي

حيث أن الابتكار يتطلب من العامل الاستمرار في البحث عن الأفكار الجديدة الابداعية وهذا يولد لديه الضغط المستمر الذي في أغلب الأحيان ينجم عنه نقص الانتباه والتشتت مما ينعكس سلباً على أدائه.

وبالرجوع إلى الجدول رقم (07) المتعلق باستجابة المبحوثين حول عامل الكفاءة العملية يظهر أن العاملين بمؤسسة بيبو أغلبهم ذوي تأهيل علمي ضعيف وبالتالي فإن قدرتهم على الابتكار تكون منخفضة لذا هم يفضلون الروتين والرتابة في العمل على الاقبال نحو المخاطرة التي تولد لهم الضغط والتوتر.

العبارة الثانية تركيز المقاول على الرفع من قدراتك وتطويرها يسهم في زيادة الجهد نحو العمل في المقابلة متوسطها الحسابي يبلغ 2.17 وانحرافها المعياري 1.14، 66.6% من المبحوثين غير موافقين عليها و33.2% يؤيدون صحتها، من الطبيعي أن يكون لاستثمار المقاول في مهارات وقدرات العاملين تأثير ايجابي ينعكس في مستوى أدائهم وتعلقهم بالعمل نتيجة شعورهم بقيمتهم وأهميتهم في المؤسسة مما يدفعهم لبذل مجهود أكبر لإثبات استحقاقهم لهذا التقدير والمكانة التي أعطيت لهم، إلا أنه من خلال معطيات الجدول (27) يتبين أن هنالك من يتحفظ أو يرفض هذه الفكرة وهذا يمكن إرجاعه إلى كون الدورات التدريبية التي تضعها المؤسسة تأخذ بعض الوقت وتكون نتائجها على المدى البعيد وهو ما يجعل العاملين يشكون في أهميتها وفعاليتها، كما أنه يوجد من العاملين من يرى المكافآت المادية لها تأثير كبير على زيادة الجهد المبذول في العمل أكثر من التكوين والتدريب.

العبارة الثالثة التشجيع على الإبداع والابتكار يرفع من معنويات العامل ويشجعه لبذل جهد أكبر في العمل متوسطها الحسابي 2.08 ومستوى التشتت 1.14، 42.8% من المبحوثين كانت اجابتهم أبدا و24.4% أجابوا غالبا، من الطبيعي أن التشجيع الإبداع والابتكار يعد من أهم العوامل المحفزة على زيادة الحماس وبذل جهد أكبر في العمل لكن هنالك من يرى أن هذا المنطلق غير صحيح وهذا الرفض راجع لكون بعض العاملين يفضلون الأمان الوظيفي الذي ونتاج الروتين وبالتالي لن تواجههم أية مخاطرة ولن يكثر هنالك تهديد على منطقة الراحة لديهم، كما يمكن السبب وراء هذا التردد هو قلة الثقة في قدراتهم فليس كل العاملين يمتلكون القدرة الإبداع والابتكار وبالتالي تقل الفرص الممكن توفيرها لهم من قبل المقاول للمبادرة.

العبارة الرابعة يساعدك التدريب على اكتساب مهارات جديدة تسهم في الرفع من مستوى أدائك جاء متوسطها الحسابي بنسبة قدرها 1.95 ومستوى تشتت 1.11، استجابات المبحوثين أغلبها تمثل الرفض 48.2% أبدا و24.4% نادرا، يمكن تفسير هذا بإرجاعه أولا لعدم وجود رغبة في بذل جهد إضافي من أجل التدريب وفي نفس الوقت التخوف من عدم امتلاك القدرة على النجاح في تطبيق المهارات التي تم التدريب عليها، ثانيا يمكن أن يرجع سبب عزوف العاملين عن التدريب وتحسين أدائه إلى غياب الرضا عن العمل الحالي والبحث أو التطلع إلى ممارسات أعمال أخرى ومنه لا توجد أي جدوى من تطوير نفسه وقدراته.

يلاحظ من خلال المعطيات السابقة أن استجابات المبحوثين بمؤسسة بيبو ذات اتجاه من ضعيف لمتوسط

الاستنتاج: بناء على النتائج التي تم تقديمها فيما يتعلق بدور تعزيز حرية العاملين في الرفع من مستوى الاستغراق في العمل، يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- التشجيع دائماً ما يحفز العاملين على تقديم الأفضل وبذل مجهود أكبر لأنه انعكاس لتقدير المقاول لذاته ولمجهوده وهذا ما يدفعه للمساهمة بفعالية لتحقيق أهداف المؤسسة.
- تركيز وحرص المقاول على تطوير مهارات العاملين لأن ذلك ينعكس يعمل على تعزيز قدراتهم ومهاراتهم وهو ما ينعكس بالإيجاب على مستويات الالتزام والجهد المبذول في الأداء.
- ضرورة تركيز المقاول على التجديد المستمر الذي يتولد عنه الابتكار فهذا من شأنه تعزيز التفكير الإبداعي بالمؤسسة.
- ضعف التأهيل العلمي يقلل من القدرة على الابتكار ويدفعهم نحو تفضيل الروتين.
- بعض العاملين يفضلون الأمان الوظيفي الذي ونتاج الروتين وبالتالي لن تواجههم أية مخاطرة ولن يكون هنالك تهديد على منطقة الراحة لديهم.

الجدول رقم (28): استجابة المبحوثين بمؤسسة الإخوة بوحجر اتجاه المخاطرة تسهم في الرفع من مستوى

الاقتدار في العمل

							مؤسسة الإخوة بوحجر		
المحور الثاني: المخاطرة تسهم في ترسخ نماذج من قيم العمل									
1. المخاطرة تسهم في الرفع من مستوى الافتخار في العمل									
العبارات		دائما	غالبا	نادرا	أبدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه الرتبة	
5	تشجيع المقاول لك لاكتساب مهارات جديدة في العمل يزيد من افتخارك بالمقاول	N	70	54	23	19	3.05	1.01059	قوي 1
		%	42.2	32.5	13.9	11.4			
6	الدورات التدريبية التي تحصلت عليها تسهم في رفع درجة انضباطك	N	59	61	28	18	2.96	.98118	متوسط 3
		%	35.5	36.7	16.9	10.8			
7	التشجيع الدائم لك للإبداع يزيد من تعلقك بالعمل	N	10	33	61	62	1.94	.90290	ضعيف 4
		%	6	19.9	36.7	37.3			
8	تحفيزك على استغلال الفرص لتطوير العمل يحقق لديك أعلى درجات الاشباع من العمل	N	40	87	25	14	2.92	.85274	متوسط 3
		%	24.1	52.4	15.1	8.4			

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS22

افتخار العامل بعمله وبالمؤسسة التي ينتمي إليها يرجع بالدرجة الأولى إلى الأسلوب الذي يتم وفقا له إنجاز العمل فإذا كانت بيئة العمل تمتاز بالرتابة ودوران العمل فإن ذلك يؤدي إلى إحباط العامل وتراجع مستوى أدائه بشكل مستمر، في حين إذا كانت تمتاز بالقدرة على التجديد ودعم الابتكار والمخاطة مع منح الجميع نفس الفرص للتطور واكتساب مهارات جديدة في العمل فإن ذلك سيؤول بالتأكيد إلى زيادة شعور العاملين بالمسؤولية والانتماء للمؤسسة وهو ما يرفع مستوى الرضا الوظيفي الذي ينعكس إيجابا على أداء المؤسسة، وهو ما تطبقت معه استجابات المبحوثين التي كانت كالآتي:

المرتبة الأولى عبارة تشجيع المقاول لك لاكتساب مهارات جديدة في العمل يزيد من افتخارك بالمقولة بمتوسط حسابي 3.05 وانحراف معياري 1.01 بنسبة 42.2% دائما و 32.5% غالبا وهذا يؤكد أنّ الافتخار بالانتماء للمؤسسة نابع من اهتمام المقاول بتطوير قدرات العاملين وتشجيعهم لاكتساب مهارات جديدة تتماشى وطبيعة التغيرات التي تطرأ على بيئة العمل وعليه هذا الاستثمار في المورد البشري يعزز قيمة العامل ويحسن من أدائه كما يزيد من ولائه للمؤسسة.

العبارة الثانية الدورات التدريبية التي تحصلت عليها تسهم في رفع درجة انضباطك بمتوسط حسابي 2.96 بنسبة 35.5% دائما و 36.7% غالبا وهذا يعني أن التدريب له تأثير ملموس على انضباط والتزام العاملين كما تشير الاستجابات إلى وجود التطبيق الفعلي لمبدأ تدريب العاملين كما أقر المقاول والهدف من وراء دورات التدريب هو تطوير قدراتهم واكسابهم معارف ومهارات جديدة لأداء المهام بفعالية كما تهدف أيضا إلى تعديل سلوكياتهم للالتزام بالمعايير والقوانين المعمول وتحمل مسؤولية القرارات التي يتخذونها وهذا يدفعهم للانضباط أكثر.

العبارة الثالثة تحفيزك على استغلال الفرص لتطوير العمل يحقق لديك أعلى درجات الاشباع من العمل بمتوسط حسابي 2.92 وانحراف معياري 0.85 وبنسبة 24.1% دائما و 52.4% غالبا إذا التحفيز المستمر والتقدير الذي يتحصل عليه العاملين هو السبب الرئيسي في امتلاكهم القدرة على البحث المتواصل لإيجاد البدائل وأساليب مختلفة للتطوير من العمل لكونهم يعتبرون أنفسهم جزء لا يتجزأ من المؤسسة وعليه شعورهم بالإنجاز والانتماء ينعكس مستوى الأداء والرضا والافتخار بالعمل كما يسهم في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية

العبارة الرابعة التشجيع الدائم لك للإبداع يزيد من تعلقك بالعمل بمتوسط حسابي 1.94 وانحراف معياري 0.90 ونسبة 36.7% نادرا و 37.3% أبدا من وجهة نظر استجابات المبحوثين والتي تمثل الأغلبية من عينة الدراسة أنّ التشجيع المستمر على الإبداع ليس هو العامل الوحيد الذي يدفع العاملين للتعلق بالعمل أو أن التشجيع الدائم على الإبداع لا يصل إلى المستوى المطلوب الذي يعزز تعلق العامل بالعمل وهو ما يؤدي إلى انخفاض الشغف والحماس في العمل

يلاحظ من خلال المعطيات السابقة أن استجابات المبحوثين بمؤسسة الإخوة بوحجر ذات اتجاهات متعددة من قوي ومتوسط لضعيف.

الجدول رقم (29): استجابة المبحوثين اتجاه المخاطرة تسهم في الرفع من مستوى الافتخار بالعمل

							قذيلة للمياه المعدنية		
المحور الثاني: المخاطرة تسهم في ترسخ نماذج من قيم العمل									
1. المخاطرة تسهم في الرفع من مستوى الافتخار في العمل									
الاتجاه الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبدا	نادرا	غالبا	دائما	العبارات		
متوسط 3	1.08828	2.46	41	45	45	37	N	تشجيع المقاول لك لاكتساب مهارات جديدة في العمل يزيد من افتخارك بالمقولة	5
			24.4	26.8	26.8	22	%		
متوسط 2	1.13689	2.47	44	44	37	43	N	الدورات التدريبية التي تحصلت عليها تسهم في رفع درجة انضباطك	6
			26.2	26.2	22	25.6	%		
متوسط 1	.90996	2.93	14	33	71	50	N	التشجيع الدائم على للإبداع يزيد من تعلقك بالعمل	7
			8.3	19.6	42.3	29.8	%		
متوسط 4	.90778	2.38	30	63	56	19	N	تحفيزك على استغلال الفرص لتطوير العمل يحقق لديك أعلى درجات الاشباع من العمل	8
			17.9	37.5	33.3	11.3	%		

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS22

توفير فرص لتطوير قدرات العاملين وتشجيعهم على الابداع وتحمل المخاطرة الناجمة عن ذلك تسهم في زيادة تحملهم للمسؤولية وانضباطهم في العمل. يظهر الجدول (29) وجود تباين في استجابات المبحوثين والتي جاءت كالتالي:

العبارة الأولى التشجيع الدائم لك للإبداع يزيد من تعلقك بالعمل بمتوسط حسابي 2.93 وانحراف معياري 0.90 بنسبة مئوية 42.3% غالبا و 29.8% دائما، التشجيع المتواصل للعاملين يعتبر محفز رئيسي للنجاح وتقديم الأفضل وكل ما هو جديد كما أنه يعزز الشعور بالانتماء وهو م يزيد من درجة التعلق بالعمل أكثر، تليها الدورات التدريبية التي تحصلت عليها تسهم في رفع درجة انضباطك بمتوسط حسابي 2.47 وانحراف معياري 1.13 بنسبة مئوية 52.4% من المبحوثين معارضين، بالنظر لهذه النسبة نستنتج أن الانضباط ليس بالضرورة مرجعه يعود للتدريب لأنه ليس من السهل عليهم التكيف مع مهارات وطرق جديدة في العمل والتي يتم اكتسابها من خلال التدريب وهذا يشكل لديهم تخوف من الفشل إضافة إلى أن الدورات التدريبية في أغلب الأحيان لا تضيف أي تغيير ملموس من ناحية الأداء والانضباط في العمل خاصة إذا كانت ثقة العاملين بقدراتهم عالية وعليه هم لا يحتاجون أي مهارات جديدة لزيادة مستوى التزامهم وانضباطهم.

وفي المرتبة الثالثة نجد عبارة تشجيع المقاول لك لاكتساب مهارات جديدة في العمل يزيد من افتخارك بالمقولة يبلغ متوسطها الحسابي 2.46 وانحراف معياري 1.08 وجاءت النسب المئوية لاستجابات المبحوثين على هذه العبارة متقاربة جدا نسبة 48.8% من المبحوثين يؤكدون صحة العبارة وهذا يمكن إرجاعه لكون استثمار المقاول لتطوير قدرات المورد البشري لا يساعد فقط على تحسين الأداء بل يسهم في تعزيز الروح المعنوية وهو ما يعزز الانتماء والافتخار بالمقولة أما بالنسبة لباقي المبحوثين المتعارضين مع الفكر فهذا راجع لكون التشجيع سواء كان من خلال دورات تدريبية التي تتطلب وقت وجهد إضافي أو تحفيز معنوي الذي لا يوجد له تأثير مباشر ففي أغلب الأحيان يكون مجرد شائعات كما أن الافتخار والاعتزاز بالمقولة يحتاج إلى تطبيق عملي ملموس، وفي الأخير جاءت عبارة تحفيزك على استغلال الفرص لتطوير العمل يحقق لديك أعلى درجات الاشباع من العمل بمتوسط حسابي 2.38 وانحراف معياري 0.90 ونسبة مئوية 37.5% أبدا و 33.3% غالبا.

يلاحظ من خلال المعطيات السابقة أن استجابات المبحوثين بمؤسسة قديلة ذات اتجاه من ضعيف لمتوسط

الجدول رقم (30): استجابة المبحوثين بمؤسسة بيبو المخاطرة تسهم في الرفع من مستوى الافتخار بالعمل

		مؤسسة بيبو							
المحور الثاني: المخاطرة تسهم في ترسخ نماذج من قيم العمل									
1. المخاطرة تسهم في الرفع من مستوى الافتخار بالعمل									
العبارات		دائما	غالبا	نادرا	أبدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه الرتبة	
5	تشجيع المقاول لك لاكتساب مهارات جديدة في العمل يزيد من افتخارك بالمقولة	N	36	28	27	56	2.29	1.2130	متوسط 2
		%	24.4	19	18.3	38			
6	الدورات التدريبية التي تحصلت عليها تسهم في رفع درجة انضباطك	N	37	26	36	48	2.35	1.1809	متوسط 1
		%	25.1	17.6	24.4	32.6			
7	التشجيع الدائم على للإبداع يزيد من تعلقك بالعمل	N	13	27	46	61	1.94	.97771	ضعيف 4
		%	8.8	18.3	31.2	41.4			
8	تحفيزك على استغلال الفرص لتطوير العمل يحقق لديك أعلى درجات الاشباع من العمل	N	17	33	55	42	2.17	.97485	متوسط 3
		%	11.5	22.4	37.4	28.5			

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS22

أهم استثمار يمكن للمقاوم اعتماده من أجل زيادة مستوى الافتخار بالمؤسسة هو توفير بيئة متماز بالمرونة وتشجع العاملين على التطور الإبداعي والمخاطرة، وهذا نظرا لكون هذه الاستراتيجية تؤثر بشكل كبير وملحوظ على مستويات الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي ومنه تحقيق الأهداف المطلوبة فكلما زاد الافتخار التنظيمي للعامل نتيجة الشعور بالانتماء ومع النمو المهني تزيد فرص تطوير الأداء التي تنعكس على الأداء العام للمؤسسة. وقد جاء ترتيب استجابات المبحوثين حول عبارات هذه الفرضية على النحو الموالي:

المرتبة الأولى عبارة الدورات التدريبية التي تحصلت عليها تسهم في رفع درجة انضباطك بمتوسط حسابي 2.35 ومستوى تشنت 1.18، انقسمت استجابات المبحوثين بين 57% معارضين و43% مؤيدين للفكرة، بالنسبة للمعارضين فإنه ليس بالضرورة أن يكون الانضباط في العمل وليد الدورات التدريبية التي يتلقاها العاملين وإنما في بعض الأحيان تكون نتيجة للتمسك بقيم العمل والمعايير التي تنظم المؤسسة إذا لا توجد علاقة مباشرة بين التدريب والانضباط، بينما بالنظر للعاملين المؤيدين للفكرة يمكن القول بأن الدورات التدريبية لها دور كبير في تحسين أدائهم وزيادة درجات الانضباط لديهم خاصة وأنها تسهم في توضيح الرؤية حول أهداف المؤسسة وهو ما يزيد من التزامهم ومسؤولياتهم لتحقيقها، وهذه الدورات لا تعود فائدتها على الصعيد الفردي فقط بل هي تعزز من التعاون والتفاعل بين فرق العمل وهو ما يؤهل البيئة لتكون أكثر انضباطا والتزاما.

تليها عبارة تشجيع المقاوم لك لاكتساب مهارات جديدة في العمل يزيد من افتخارك بالمقولة بمتوسط حسابي قدره 2.29 والانحراف المعياري 1.21، أعلى نسبة من الاستجابات كانت معارضة وقدرت بـ 56.3% من المبحوثين ولعل هذا يرجع لخوفهم من التغيير الذي يجب أن يطرأ بفعل ادخال مهارات جديدة على أساليبهم وما إذا كانت لديهم القدرة على تقبلها والعمل بها خاصة إذا كانت تقتهم بمهاراتهم التي يتمتعون بها عالية ويرون أنه لا فائدة من اكتساب أخرى جديدة لأن ذلك سيكون فقط هدر للجهد والوقت.

العبارة الثالثة تحفيزك على استغلال الفرص لتطوير العمل يحقق لديك أعلى درجات الاشباع من العمل متوسطها الحسابي 2.17 وانحرافها المعياري 0.97 الاستجابات حول هذه العبارة هي الأخرى أغلبها جاءت سلبية 65.9% من المبحوثين لا يقبلون صحتها، بالرغم من أن رفض العامل للتطوير من ذاته واستغلال الفرص يبدو غريبا نوعا ما إلا أنه يمكن تفسير ذلك بإرجاعه للتخوف من الضغط والارهاق جراء السعي وراء تنفيذ مهام أو اتخاذ قرارات جديدة تحمل الكثير من المخاطرة وما يترتب عنها من مسؤوليات جديدة تجعل العمل يعيش في حلقة مستمرة من الضغوطات التي يتحتم عليه مواجهتها، كما يمكن أن يكون أحد العوامل الكامنة وراء هذا التخوف والرفض هو أن التدريب أو التحفيز الذي يحتاجه العمل للتطلع لتطوير العمل لا يطبق في المؤسسة بالشكل المطلوب.

أخيرا عبارة التشجيع الدائم على للإبداع يزيد من تعلقك بالعمل بمتوسط حسابي 1.94 ومستوى التشنت 0.97 جاءت الاستجابات على النحو التالي 72.6% من المبحوثين ينفذونها ونسبة 27.4%

يؤيدون صحتها، هذا قد يكون بسبب أنّ بيئة العمل غير داعمة فعليا للإبداع وهذا غير صحيح من وجهة نظر المسؤولين، حيث أنّ المقول يسعى للرقى بمستوى أداء المؤسسة وبالتالي هو يحتاج باستمرار إلى أفكار إبداعية لتطوير المنتجات وتحسين العمل، وبالتالي هذا الرضا يمكن ارجاعه إلى أنّ التحفيز والتشجيع على الإبداع قد يكون منحصرا فقط على العاملين ذوي التأهيل العملي أو الكفاءة العالية نتيجة الخبرة والتدريب. وبما أنّ أغلب العاملين مستواهم التعليمي ضعيف نوعا ما فإن فرصة التمتع بالحقوق في الإبداع تكون قليلة. ومن ناحية أخرى يمكن أن تكون الحوافز المادية والمكافآت غير معتمدة في استراتيجيات التمكين التي تعتمد المؤسسة وبالتالي يتلاشى شعور العامل بالرغبة في الإبداع والابتكار، وعليه يمكن أن يكون لأحد هذه الدوافع أو كلها سببا في اغتراب العاملين وتراجع مستويات الانتماء والولاء في المؤسسة.

يلاحظ من خلال المعطيات السابقة أنّ استجابات المبحوثين بمؤسسة بيبو ذات اتجاه متوسط الاستنتاج:

بناء على النتائج التي تم تقديمها فيما يتعلق بدور تعزيز حرية العاملين في الرفع من مستوى الافتخار بالعمل، يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- مرونة بيئة العمل تشجع العاملين على التطور الإبداعي والمخاطرة وهو ما يزيد من الافتخار بالمؤسسة المقاولاتية.
- ليس بالضرورة أن يكون نتاج عملية التدريب المستمر بل هو نابع من التشبع بقيم العمل، تكمن أهمية التدريب في أنه يوضح الأهداف المؤسسية ويزيد من الالتزام الوظيفي.
- دعم وتشجيع المقاول العاملين لاكتساب مهارات جديدة يزيد من افتخارهم بالمؤسسة المقاولاتية، فهو يعزز الروح المعنوية والانتماء.
- الافتخار بالانتماء للمؤسسة المقاولاتية نابع من اهتمام المقاول بتطوير قدرات العاملين وتشجيعهم لاكتساب مهارات جديدة تتماشى وطبيعة التغيرات التي تطرأ على بيئة العمل.
- تحفيز العاملين لاستغلال الفرص من أجل تطوير العمل يحقق أعلى درجات الإشباع الوظيفي، ولكنهم يتخوفون من الضغط والإرهاق.

الجدول رقم (31): استجابة المبحوثين بمؤسسة الإخوة بوحجر المخاطرة تسهم في الرفع من مستوى الاندماج في العمل

							مؤسسة الإخوة بوحجر		
المحور الثاني: المخاطرة تسهم في ترسخ نماذج من قيم العمل									
1. المخاطرة تسهم في الرفع من مستوى الاندماج في العمل									
العبارات		دائما	غالبا	نادرا	أبدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه الرتبة	
9	تحفيزك على تطوير أساليب عملك يدفعك للارتباط أكثر بالعمل	N	67	57	26	16	3.05	.97394	قوي 4
		%	40.4	34.3	15.7	9.6			
10	التدريب يساعدك على تحسين أدائك في العمل	N	59	70	27	10	3.07	.87085	قوي 3
		%	35.5	42.2	16.3	6			
11	تحفيز المقاول لك من أجل الابتكار يسهم في تعزيز التفاعل بينكم	N	74	52	29	11	3.13	.93359	قوي 1
		%	44.6	31.3	17.5	6.6			
12	إسهامك في خلق أفكار جديدة يعزز ارتباطك بعملك	N	74	50	29	73	3.11	.96240	قوي 2
		%	44.6	30.1	17.5	7.8			

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS22

في واقع الأمر أنّ إتاحة الفرص للعاملين للتطور والابداع وتشجيعهم على تحمل المخاطر الناجمة عنها يسهم بشكل كبير في رفع مستوى الاندماج في العمل، لأنّ بذلك يتمكنون من تطوير مهاراتهم وطرح أفكار جديدة تحمل نسبة كبيرة من التميز والابداع والتي تحظى بالقبول من طرف المقاول الذي هدفه الأساسي من وراء هذا التمكين بناء الهوية المهنية للعاملين هذا النهج يؤدي إلى رفع معنويات إلى جانب زيادة كفاءتهم وفعالية أدائهم ومنه تعزيز اندماجهم في العمل:

العبارة الأولى تحفيز المقاول لك من أجل الابتكار يسهم في تعزيز التفاعل بينكم بمتوسط حسابي 3.13 وانحراف معياري 0.93 بنسبة 44.6% دائما و 31.3% غالبا، تبني المقاول لنمط القيادة التمكينية في التعامل مع العاملين يقوي العلاقة بينهم والتي تتسم بالاحترام المتبادل والتعاون خاصة وأنّ المقاول يمنح لهم الحرية والاستقلالية للوصول إلى الابتكار وهذه النقطة في الأساس تشعر العامل أن أدائه جزء لا يتجزأ من العملية التنظيمية، فالرغم من أنّ التمكين لا يلغي الرسمية في التعامل إلاّ أنه يحسن من مستوى التفاعل بينهم حيث يكون التواصل أكثر شفافية وهو ما يخلق بيئة محفزة.

العبارة الثانية إسهامك في خلق أفكار جديدة يعزز ارتباطك بعملك بمتوسط حسابي قدره 3.11 وانحراف معياري 0.96 بنسبة 44.6% دائما و 30.1% غالبا، حصول العامل على فرص لخلق فكرة مبتكرة

وتوفر الامكانيات لتطبيقها مع إشادة المقاول عليها وتأكيد على ضرورة تجسيدها، ينمي لشعور العامل بالتقدير والانتماء للبيئة التي يعمل فيها وهو ما يعزز ارتباطه بعمله.

العبرة الثالثة التدريب يساعدك على تحسين أدائك في العمل بمتوسط حسابي 3.07 وانحراف معياري 0.87 بنسبة 35.5% دائما و 42.2% غالبا% بالنظر لاستجابات المبحوثين نتأكد من أن المؤسسة تركز على عملية التدريب بشكل كبير باعتبار أحد استراتيجيات التنمية بالمؤسسة وذلك من أجل تطوير العمل وتقليل نسبة الأخطاء به من جهة، ومن جهة أخرى لتنمية قدرات العاملين على التعامل مع المكننة الحديثة المستخدمة في الانتاج إلى جانب تنمية قدراتهم الإدراكية للتعود على النقدية لتسهيل عليهم عملية صنع واتخاذ القرارات لأن التدريب المستمر ينمي القدرات القيادية والابداعية للعاملين، كما أنه يوسع من آفاق التفكير لديهم

العبرة الرابعة تحفيزك على تطوير أساليب عملك يدفعك للارتباط أكثر بالعمل بمتوسط حسابي 3.05 وانحراف معياري 0.97 بنسبة 40.4% دائما و 34.3% غالبا ندرك من هذه العبارة أنه كلما قام العامل بتعديل أو تغيير أساليب واستراتيجيات تنفيذ عمله زاد تعلقه بالعمل أكثر لكونه حقق مطلب مهم وهو تحسين وتطوير العمل مع شعوره بتحقيق إنجازات عملية بمجرد تطبيقه لأساليب جديدة يحظى من خلالها بالتقدير.

يلاحظ من خلال المعطيات السابقة أن استجابات المبحوثين بمؤسسة الإخوة بوحجر ذات اتجاه قوي
الجدول رقم (32): استجابة المبحوثين بمؤسسة قديلة اتجاه المخاطرة تسهم في الرفع من مستوى الاندماج في العمل

قديلة للمياه المعدنية							
							
المحور الثاني: المخاطرة تسهم في ترسخ نماذج من قيم العمل							
1. المخاطرة تسهم في الرفع من مستوى الاندماج في العمل							
العبارات	دائما	غالبا	نادرا	أبدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
9 تحفيزك على تطوير أساليب عملك يدفعك للارتباط أكثر بالعمل	N 42	75	31	20	2.82	.94138	متوسط 3
	% 25	44.6	18.5	11.9			
10 التدريب يساعدك على تحسين أدائك في العمل	N 40	87	35	6	2.95	.76881	متوسط 2
	% 23.8	51.8	20.8	3.6			
11 تحفيز المقاول لك من أجل الابتكار يسهم في تعزيز التفاعل بينكم	N 63	64	31	10	3.07	.89290	قوي 1
	% 37.5	38.1	18.5	6			
12 اسهامك في خلق أفكار جديدة يعزز ارتباطك بعملك	N 62	69	24	13	3.07	.90621	قوي 1
	% 36.9	41.1	14.3	7.7			

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS22

لرفع مستوى الاندماج في العمل يتعين على المقاول تهيئة بيئة العمل حتى تكون مشجعة ومحفزة على التطور وتحمل المخاطر الناجمة عنه فبهذا تكون للعامل فرصة للتعليم والابداع المستمر، فإعطائه مساحة للتطور والابداع يسمح له بالتفكير الجدي خارج ما هو متداول وهذا يزيد من فرص نجاحه خاصة إذا قام المقاول بدعمه أثناء الفشل لأنه يعتبر خطوة من خطوات النجاح والتطور:

في المرتبة الأولى نجد تساوي بين كل من عبارة **تحفيز المقاول لك من أجل الابتكار يسهم في تعزيز التفاعل بينكم** بمتوسط حسابي 3.07 وانحراف معياري 0.89 وقد كانت نسبة الموافقة بين البدائل هي الأعلى بنسبة مئوية تقدر بـ 38.1% غالبا و 37.5% دائما، موافقة الأغلبية على هذا الطرح يرجع لكون المقاول الذي يحفز العاملين يكون على تواصل مباشر بينهم يسهم بشكل كبير في تنمية روح الفريق والروابط المهنية والاجتماعية دون إسقاط للرسمية وهذا يسهم بطريقة مباشرة في تحسين نوعية الأداء وزيادة الاندماج أكثر في العمل. وأمّا عبارة **اسهامك في خلق أفكار جديدة يعزز ارتباطك بعملك** جاءت بمتوسط حسابي 3.07 ومستوى تشتت 0.90 ونسبة موافقة 41.1% غالبا و 36.9% دائما وهذا دليل على أن المقاول يفتح المجال أمام العاملين لطرح أفكار مبتكرة حتى وإن لم تكن جميعها ناجحة لأن المهم هو المحاولة المستمرة إلى حين الوصول للمطلوب، ونسبة الموافقة تدل على أن العاملين يؤمنون بأن ارتباطهم بالمؤسسة يرجع بدرجة كبيرة للحرية الممنوحة لهم في الاسهام بتطوير العمل.

أمّا المرتبة الثانية فنجد عبارة **التدريب يساعدك على تحسين أدائك في العمل** يقدر متوسطها الحسابي 2.95 وانحراف معياري 0.76 بنسبة مئوية 51.8% غالبا و 23.8% دائما. تفق غالبية العاملين على أن التدريب يساهم بشكل مباشر في تحسين الأداء الوظيفي لأنه يساعد على تطوير المهارات والمعرفة اللازمة لأداء المهام بكفاءة، وتمكنهم من مواجهة التحديات بثقة أكبر مما يقلل من نسبة الأخطاء. كما أن يساعد التدريب على مواكبة التطورات التكنولوجية التي تحافظ على قدرة العاملين على التكيف مع التغيرات المستمرة في بيئة العمل.

في الأخير تأتي عبارة **تحفيزك على تطوير أساليب عملك يدفعك للارتباط أكثر بالعمل** بمتوسط حسابي 2.82 ومستوى تشتت 0.94 بنسبة مئوية 44.6% غالبا و 25% دائما، إذا التدريب والتحفيز المستمر للعامل يسهم في تعزيز مهاراته وكفاءته وهذا ما يتيح له تطوير الأساليب والاستراتيجيات التي يعتمد عليها في العمل وهذا ما يتولد عنه زيادة مستويات الرضا الوظيفي لأن التقدم والنجاح المستمر يزيد من ارتباط العامل بالمقولة وتتولد لديه الرغبة في تقديم الأفضل لتحقيق التميز المؤسسي.

يلاحظ من خلال المعطيات السابقة أن استجابات المبحوثين بمؤسسة قذيلة ذات اتجاه من قوي لمتوسط.

الجدول رقم (33): استجابة المبحوثين بمؤسسة بيبو اتجاه المخاطرة تسهم في الرفع من مستوى الاندماج في العمل

مؤسسة بيبو								
المحور الثاني: المخاطرة تسهم في ترسخ نماذج من قيم العمل								
II. المخاطرة تسهم في الرفع من مستوى الاندماج في العمل								
العبارات		دائما	غالبا	نادرا	أبدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه الرتبة
9 تحفيزك على تطوير أساليب عملك يدفعك للارتباط أكثر بالعمل	N	48	19	44	56	2.12	1.12428	متوسط 1
	%	32.6	12.9	29.9	38			
10 التدريب يساعدك على تحسين أدائك في العمل	N	17	21	51	58	1.97	1.00321	ضعيف 2
	%	11.5	14.2	34.6	39.4			
11 تحفيز المقاول لك من أجل الابتكار يسهم في تعزيز التفاعل بينكم	N	19	16	33	79	1.82	106870	ضعيف 3
	%	12.9	10.8	22.4	53.7			
12 اسهامك في خلق أفكار جديدة يعزز ارتباطك بعملك	N	21	15	41	70	1.91	1.07222	ضعيف 4
	%	14.2	10.2	27.8	47.6			

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS22

يمكن أن تسهم المخاطرة تسهم في الرفع من مستوى الاندماج في العمل فكلما زاد المقاول من وتيرة التحفيز للعاملين وفتح المجال لهم للإبداع عزز ذلك من قدراتهم التنافسية وساهم في خلق أفكار تفيد تطوير أساليب العمل وهو ما ينعكس على مستوى الأداء الذي كلما تحسن ساعد تحقيق الاستقرار لدى العامل ومنه الشعور بالرضا الوظيفي والارتباط بالعمل. عبارات هذه الفرضية أخذت الترتيب الآتي:

العبارة الأولى تحفيزك على تطوير أساليب عملك يدفعك للارتباط أكثر بالعمل جاءت بمتوسط حسابي قدره 2.12 وانحراف معياري 1.12 نسبة المعارضين تبلغ 54.5% وأما المؤيدين فهي تقدر بـ 45.5% يتبين أن المعارضين هم الذين يمثلون أكبر نسبة وهذا يمكن أن يكون إما بسبب خوض تجارب سابقة لتطوير العمل وباعت بالفشل وبالتالي التخوف من خوض تجربة جديدة والسعي للتأقلم مع نمط جديد في العمل خاصة إن كانت مهاراتهم المهنية محدودة، أو لعدم وجود تحفيز مباشر وملحوس يهدف لتطوير قدرات العاملين. وفيما يخص الفئة التي ترى بأن التحفيز له دور في تعلقهم بالعمل والارتباط به فهذا يعود في بعض الأحيان لذواتهم فهم يرون أنّ في تطوير أساليب العمل فرصة لإبراز قدراتهم من أجل الابتكار والابداع حيث تشكل المخاطرة عامل أساسي في دفعهم نحو الاقبال على الخوض في كل فرصة وتجربة

جديدة في سبيل تطوير أدائهم خاصة وأنها تزيد من فرص الحصول على المكافآت والترقيات، وعليه يمكن أن ترتبط نسبة الموافقة والمعارضة على صحة هذه العبارة بعامل الثقة بالنفس فكلما كانت مرتفعة دفعت بالعامل نحو السعي لتحقيق المزيد من النجاحات ومواجهة كافة الصعوبات.

العبارة الثانية **التدريب يساعدك على تحسين أدائك في العمل** بمتوسط حسابي قدره 1.97 ومستوى التشبث 1.00 أكبر نسبة من المبحوثين معارضة لصحة العبارة 39.4% أبداً 34.6% نادراً، في بعض الأحيان يفتقر العمال إلى الليونة في العمل وبالتالي يواجهون صعوبة في التأقلم مع أي تغيير يطرأ على أساليب وطرق العمل فالتغيير في بيئة العمل يكون سبباً في تراجع أداء العاملين في بعض الأحيان.

العبارة الثالثة **اسهامك في خلق أفكار جديدة يعزز ارتباطك بعملك** بمتوسطها الحسابي قدره 1.91 والانحراف المعياري قدره 1.07، أعلى نسب الاستجابات كانت رافضة للعبارة 53.7% أبداً 22.4% نادراً وهذا راجع لأن أغلب العاملين تأهيلهم العلمي ضعيف، وعليه قدرتهم على خلق أفكار جديدة شبه منعدمة؛ إلى جانب رفضهم لاستراتيجيات التدريب والتكوين كما سبق وذكر في العبارات السابقة يكون أهم العوائق التي يواجهها المقاول والتي تسبب في بعض الأوقات تراجع في مستويات الأداء لذا السبب يركز على تمكين العاملين الذين يمتلكون قدرات عالية لاكتساب المعارف والذين يمتلكون خلفية علمية أو خبرة مهنية تمكنهم من تدارك الأوضاع بسرعة وتساعدتهم على طرح أفكار جديدة بخصوص كيفية تسيير العمل وتطويره.

العبارة الرابعة **تحفيز المقاول لك من أجل الابتكار يسهم في تعزيز التفاعل بينكم** بمتوسط حسابي 1.82 وانحراف معياري 1.06 نسبة المبحوثين المعارضين لها تقدر بـ 76.1% من أهم الأسباب التي تجعل العاملين يرفضون فكرة أن التحفيز على الابتكار من شأنه تعزيز العلاقة مع المقاول هي وجود خلل أو ثغرة في الثقافة التنظيمية للمؤسسة بحيث تكون غير داعمة ومحفزة لجل العاملين على الابتكار حيث تخص فئة دون أخرى وهو ما يولد التوترات بالمؤسسة ويضيف العلاقات التنظيمية بين العاملين والمقاول هذا الأخير تكون علاقته منحصرة فقط مع المستويات العليا دون الالتفات لطبقة العاملين وتحفيزهم لتقديم الأفضل، كما يمكن أن نرجع سبب هذا التردد في قبول الفكرة إلى تخوف العاملين من المساءلة والعقاب في حالة فشل الأفكار المبتكرة والتي تكون دائماً دافعا للتراجع وعدم الاقبال على الابتكار.

يلاحظ من خلال المعطيات السابقة أن استجابات المبحوثين بمؤسسة بيبو ذات اتجاه من متوسط إلى ضعيف.

الاستنتاج:

بناء على النتائج التي تم تقديمها فيما يتعلق بدور تعزيز حرية العاملين في الرفع من مستوى الاندماج في العمل، يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- تبني المقاول نمط القيادة التمكينية يقوي علاقته مع العاملين، إذ يمنحهم الحرية والاستقلالية للابتكار.
- التحفيز يعزز التفاعل والتواصل الشفاف، ويخلق بيئة عمل داعمة للإبداع والتطوير.

- التدريب المستمر يطور قدرات العاملين ويقلل الأخطاء، كما يحسن التعامل مع التكنولوجيا الحديثة.
- التأهيل العلمي والتدريب يؤثر على قدرة العاملين في طرح أفكار جديدة وتطوير العمل. لهذا السبب يركز المقاولون على تمكين العاملين ذوي القدرات العالية، الخلفية العلمية والخبرة المهنية.

الجدول رقم (34): استجابة المبحوثين بمؤسسة الإخوة بوججر اتجاه المخاطرة تسهم في الرفع من مستوى الدافعية للإنجاز

							مؤسسة الإخوة بوججر		
المحور الثاني: المخاطرة تسهم في ترسخ نماذج من قيم العمل									
المخاطرة تسهم في الرفع من مستوى الدافعية للإنجاز									
العبارات		دائما	غالبا	نادرا	أبدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه الترتبة	
13	التدريب المستمر يمكنك من انجاز المهام الصعبة	N 76	65	17	8	3.25	.83070	قوي 1	
		% 45.8	39.2	10.2	4.8				
14	مبدأ الابداع في العمل يدفعك للعمل أكثر	N 56	69	28	13	3.01	.90780	قوي 4	
		% 33.7	41.6	16.9	7.8				
15	الحرص الدائم للمقاول على تحفيزك لابتكار أفكار جديدة يدفع بك إلى الميل لإنجاز المهام المعقدة	N 65	64	20	17	3.06	.96065	قوي 3	
		% 39.2	38.6	12	10.2				
16	تشجيعك على تطوير قدراتك وابتكار الجديد يعزز رغبتك في الحصول على الترقية	N 82	48	18	18	3.16	1.00688	قوي 2	
		% 49.4	28.9	10.8	10.8				

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS22

إرتفاع مستوى الدافعية للإنجاز مرهون إلى حد ما بمدى سلطة وسيطرة العامل على عمله لأنه يكون غير مقيد بمعايير محددة تحد من درجة إبداعه في العمل، لهذا يسعى المقاول إلى فتح المجال للعاملين بالتجربة واكتشاف ما هو جديد شرط أن تكون هنالك عدالة في توفير هذه الفرص لتجنب الصراعات التنظيمية وهذا ما أقره آدم سميث في نظرية العدالة حيث يؤكد أن العاملين يكونون أكثر دافعية كلما كانت بيئة العمل توفر لهم فرص متكافئة للإبداع والتطور. وقد كان ترتيب العبارات كالآتي:

العبارة الأولى التدريب المستمر يمكنك من انجاز المهام الصعبة بمتوسط حسابي 3.25 وانحراف معياري 0.80 ونسبة 45.8% دائما و 39.2% غالبا، وهذا لكون التدريب يساعد العاملين على تدارك

أخطائهم من جهة وأيضاً تطوير قدراتهم لاجتياز كافة الصعوبات التي تواجههم مهما بلغت درجة تعقيدها بمرور الوقت تصبح سهلة وبديهية.

العبارة الثانية تشجيعك على تطوير قدراتك وابتكار الجديد يعزز رغبتك في الحصول على الترقية بمتوسط حسابي مقداره 3.16 وبمستوى تشتت 1.00 حيث أجاب بالموافقة 49.4% دائماً و 28.9% غالباً، ذلك لكون التشجيع المستمر للعامل يولد لديه الشعور بالإنجاز والتطلع لبلوغ مستويات أعلى في مساره المهني.

العبارة الثالثة الحرص الدائم للمقاول على تحفيزك لابتكار أفكار جديدة يدفع بك إلى الميل لإنجاز المهام المعقدة بمتوسط حسابي 3.06 ونسبة تشتت 0.96 وتبلغ نسب المبحوثين الموافقين على حصتها 39.2% و 38.6% لأن هذا التحفيز المستمر يترتب عنه تجاوز العامل لفكرة وجود أعمال صعبة أو مستحيلة الإنجاز بل تصبح تشكل له تحدياً من أجل إبراز ذاته والتميز أكثر في العمل.

العبارة الأخيرة مبدأ الإبداع في العمل يدفعك للعمل أكثر بلغ متوسطها الحسابي 30.1 وانحرافها المعياري 0.90 حيث أجاب أغلب المبحوثين ب 33.7% دائماً و 41.6% غالباً دلالة على أن هذه المؤسسة تتطلع دائماً للتجديد وهو ما يحتم على العاملين أن إظهار قدراتهم ومواهبهم لاكتشاف طرق مبتكرة في إنجاز العمل ليكون أكثر إبداعاً وتميزاً.

يلاحظ من خلال المعطيات السابقة أن استجابات المبحوثين بمؤسسة الإخوة بوججر ذات اتجاه قوي.

الجدول رقم (35): استجابة المبحوثين بمؤسسة قديلة اتجاه المخاطرة تسهم في الرفع من مستوى الدافعية للإنجاز

							قديلة للمياه المعدنية		
المحور الثاني: المخاطرة تسهم في ترسخ نماذج من قيم العمل									
المخاطرة تسهم في الرفع من مستوى الدافعية للإنجاز									
العبارات		دائما	غالبا	نادرا	أبدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه الرتبة	
13	التدريب المستمر يمكنك من انجاز المهام الصعبة	N 63	71	22	12	3.10	.88663	قوي 1	
		% 37.5	42.3	13.1	7.1				
14	مبدأ الابداع في العمل يدفعك للعمل أكثر	N 40	73	44	11	2.84	.86161	متوسط 2	
		% 23.6	43.5	26.2	6.5				
15	الحرص الدائم للمقاول على تحفيزك لابتكار أفكار جديدة يدفع بك إلى الميل لإنجاز المهام المعقدة	N 44	65	36	23	2.77	.98918	متوسط 4	
		% 26.2	38.7	21.4	13.7				

16	تشجيعك على تطوير قدراتك وابتكار الجديد يعزز رغبتك في الحصول على الترقية	N	53	63	22	30	2.82	1.06663	متوسط
		%	31.5	37.5	13.1	17.9			3

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS22

يوضح الجدول بأن بيئة العمل المرنة التي تتيح للعاملين الفرص من أجل تطوير قدراتهم وإظهار إمكانياتهم ومهاراتهم وهذا يتم بناء على تقديم برامج تدريب مستمرة ودعمهم لاتخاذ قرارات تحمل الجراءة والمخاطرة بالاعتماد على أساليب وطرق جديدة في العمل دون التخوف من عواقب الفشل، كل هذه العوامل تساعد في تحقيق الرضا لوظيفي للعاملين وتدفعهم لتقديم الأفضل والسعي لتحسين لتطوير أدائهم.

العبارة الأولى التدريب المستمر يمكنك من انجاز المهام الصعبة بمتوسط حسابي 3.10 وانحراف معياري 0.88 بنسبة مئوية 42.3% دائما و 37.5% غالبا، وذلك لأن عالية التدريب تعزز من قرات العاملين على تجاوز كل العقبات وانجاز المهام الصعبة عن طريق اكتسابهم للمهارات والأساليب الفنية والمعرفة اللازمة لأداء العمل بكل سلاسة وفاعلية أكبر وبمرور الوقت تتشكل لديهم الخبرة العملية التي تؤهلهم للتصدي لكل الصعوبات والمشاكل التنظيمية التي تواجههم في بيئة العمل.

تليها عبارة مبدأ الابداع في العمل يدفعك للعمل أكثر بمتوسط حسابي 2.84 وانحراف معياري 0.86 بنسبة مئوية تقدر ب 67.1% موافقين وهذا يعود لكون الإبداع هو العامل الأساسي لبلوغ الدافعية في العمل فكسر الروتين والرتابة في العمل يحمس العاملين لتحقيق المزيد من الانجازات وتطوير الأداء وهذا يترتب عنه تحمل المزيد من المسؤولية مما يدفع العاملين للالتزام والانضباط أكثر والعمل بشكل أفضل.

ثالثا جاءت عبارة تشجيعك على تطوير قدراتك وابتكار الجديد يعزز رغبتك في الحصول على الترقية بمتوسط حسابي 2.82 ومستوى تشتت 1.06 ونسبة مئوية 69% موافقين لأن ذلك التشجيع دائما ما يشعر العمل بأن جهده وسعيه للتطور يحظى بالتقدير كما يتيح له فرص أكثر من أجل ذلك وبالتالي يزيد حماسه ورغبته في التفوق والتميز ولنمو المهني.

في الأخير عبارة الحرص الدائم للمقاوم على تحفيزك لابتكار أفكار جديدة يدفع بك إلى الميل لإنجاز المهام المعقدة بمتوسط حسابي 2.77 وانحراف معياري 0.98 بنسبة مئوية 38.7% غالبا و 26.2% دائما، إن حرص المقاوم الدائم على تحفيز العاملين على ابتكار أفكار جديدة يخلق بيئة عمل ديناميكية ومحفزة تدفعهم إلى الميل للإنجاز، فعندما يشعر العاملون بأن أفكارهم موضع تقدير وتشجيع يتولد لديهم الشعور بالتقدير والأهمية، مما يزيد من دافعيتهم والتزامهم بتحقيق النجاح. كما أن تشجيع على الابتكار يتطلب منهم تفكير إبداعي مع تطوير مهاراتهم وقدراتهم، مما يعزز ثقتهم بأنفسهم وقدرتهم على إنجاز المهام بكفاءة عالية. بالإضافة إلى أن تطبيق الأفكار المبتكرة في الغالب يؤدي إلى تبسيط العمليات والمهام المعقدة وتحسين الكفاءة، مما يزيد من حماسهم وإصرارهم على الإنجاز.

يلاحظ من خلال المعطيات السابقة أن استجابات المبحوثين بمؤسسة قذيلة ذات اتجاه قوي ومتوسط.

الجدول رقم (36): استجابة المبحوثين بمؤسسة بيبو اتجاه المخاطرة تسهم في الرفع من مستوى الدافعية للإنجاز

							مؤسسة بيبو		
المحور الثاني: المخاطرة تسهم في ترسخ نماذج من قيم العمل									
المخاطرة تسهم في الرفع من مستوى الدافعية للإنجاز									
العبارات		دائما	غالبا	نادرا	أبدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه الرتبة	
13	التدريب المستمر يمكنك من انجاز المهام الصعبة	N 19	16	39	73	1.87	1.05514	ضعيف 4	
		% 12.9	10.8	26.5	49.6				
14	مبدأ الابداع في العمل يدفعك للعمل أكثر	N 22	21	50	54	2.07	1.05395	متوسط 2	
		% 14.9	14.2	34	36.7				
15	الحرص الدائم للمقاول على تحفيزك لابتكار أفكار جديدة يدفع بك إلى الميل لإنجاز المهام المعقدة	N 25	24	44	54	2.13	1.09569	متوسط 1	
		% 17	16.3	29.9	36.7				
16	تشجيعك على تطوير قدراتك وابتكار الجديد يعزز رغبتك في الحصول على الترقية	N 26	24	31	66	2.06	1.15070	متوسط 3	
		% 17.6	16.3	21.1	44.8				

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS22

تعكس معطيات الجدول رقم (36) عزوف كبير للمبحوثين عن فرضية أنّ المخاطرة تسهم في الرفع من مستوى الدافعية للإنجاز وجاءت بالترتيب الموالي:

العبارة الأولى الحرص الدائم للمقاول على تحفيزك لابتكار أفكار جديدة يدفع بك إلى الميل لإنجاز المهام المعقدة بمتوسط حسابي 2.13 ومستوى تشتت 1.09 النسبة المئوية لاستجابات المبحوثين أغلبها معارضة حيث لدينا 36.7% أبدا و 29.9% نادرا وهذا يرجع إلى أن الحرص الزائد للمقاول في سبيل تطوير قدراتهم من أجل تخطي الصعوبات وإنجاز المهام المعقدة والصعبة يشكل لديهم هاجس من الخطأ والمساءلة في حالة ي كما لا ننسى أن أغلب العاملين بمؤسسة بيبو مستواهم العلمي لا يسمح لهم بالتعامل مع القيود التي تفرضها عليهم التكنولوجيات الحديثة التي تتطلب منهم الكثير من الوقت للتعود عليها وهو ما يهدد الاستقرار الوظيفي لديهم ويمنعهم من تجاوز الروتين والاقبال نحو الابتكار لأن ذلك يضمن استمرارهم بالمؤسسة لذلك يفضلون البقاء على ذات القدر من الأساليب والأنماط التقليدية المعتمدة في العمل.

العبرة الثانية مبدأ الابداع في العمل يدفعك للعمل أكثر بمتوسط حسابي 2.07 وانحراف معياري 1.05 ونسبة مئوية تبلغ 36.7% أبداً و 34% نادراً، الابداع يتطلب من العاملين بذل جهد أكبر ووقت كثير وهذا يسبب لهم الضغط لأنه من المفروض أن يتم إنجاز المهام في الوقت المحدد لها كما أن الابداع في العمل يعني تحمل مسؤولية جديدة مما يدفعهم للتراجع تجنباً لكل هذه الضغوط التي ستكون عائقاً لهم أمام تحقيق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية.

العبرة الثالثة تشجيعك على تطوير قدراتك وابتكار الجديد يعزز رغبتك في الحصول على الترقية متوسطها الحسابي 2.06 وانحرافها المعياري 1.15 وأما النسبة المئوية فهي تتراوح بين 65.9% من المبحوثين معارضين و 33.9% مؤيدين، بالرغم من أن الوضع الطبيعي يقر بأن تطوير مهارات العامل له ارتباط وثيق بالحصول على الترقية إلا أن هنالك من يخلف هذا الرأي وهذا يعود إلى عدم وضوح الأهداف وما إذا كانت هنالك ترقية فعلية تمنح على أساس الكفاءة المهنية وأن جهودهم تأخذ بعين الاعتبار لذا هم يفضلون الاستمرار في مناصبهم نظراً لعدم وضوح المسار الوظيفي بالمؤسسة.

العبرة الأخيرة التدريب المستمر يمكنك من إنجاز المهام الصعبة بمتوسط حسابي 1.87 وانحراف معياري 1.05 النسبة المئوية 76.1% معارضين و 23.7% مؤيدين، هذا الرفض يمكن ارجاعه إلى الرغبة في الاحتفاظ بالمعارف والأساليب التقليدية في العمل ومقاومة التغيير وما يترتب عنه من إجراءات وأنماط حديثة تحمل في طياتها الكثير من التعقيدات التي تشكل لهم تحديات جديدة قد تؤثر سلباً على مستوى الأداء الوظيفي لديهم خاصة وأن بعض العاملين يواجهون ضغوط نفسية ناجمة عن متطلبات العمل وهو ما يجعلهم ينفرون من التدريب والمهام الصعبة والمعقدة بالأخص عندما تكون خبرتهم على التعامل والتأقلم مع التغيير والاستفادة قليلة فإن السبيل الوحيد للحفاظ على مناصبهم هو رفض الخضوع للتدريب أو الامتنال للقيام بالمهام التي تمتاز بالصعوبة والتعقيد.

يلاحظ من خلال المعطيات السابقة أن استجابات المبحوثين بمؤسسة بيبو ذات اتجاه متوسط وضعيف.

الاستنتاج: بناء على النتائج التي تم تقديمها فيما يتعلق بدور المخاطرة في الرفع من مستوى الدافعية للإنجاز، يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- يساعد التدريب المستمر العاملين على تدارك أخطائهم وتطوير قدراتهم لمواجهة الصعوبات، مما يجعل المهام المعقدة أسهل.
- يعزز التدريب قدرات العاملين على تجاوز العقبات وإنجاز المهام الصعبة من خلال اكتساب المهارات والأساليب الفنية والمعرفة اللازمة.
- تشجيع تطوير القدرات والابتكار يزيد من رغبة العاملين في الحصول على الترقية، حيث يشعرون بالإنجاز والتطلع للتقدم المهني.
- الإبداع يدفع العاملين للعمل أكثر، حيث يسعون لاكتشاف طرق مبتكرة لإنجاز العمل والتميز.

تحليل وتفسير استجابات المبحوثين حول صحة الفرضية الجزئية الثالثة: فرق العمل تسهم في ترسيخ قيم العمل الجماعي.

الجدول رقم (37): استجابة المبحوثين بمؤسسة الإخوة بوحجر اتجاه فرق العمل تسهم في الرفع من مستويات الاستغراق في العمل

							مؤسسة الإخوة بوحجر		
المحور الثالث: فرق العمل تسهم في ترسيخ نماذج من قيم العمل									
1. فرق العمل تسهم في الرفع من مستويات الاستغراق في العمل									
العبارات		دائما	غالبا	نادرا	أبدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه الرتبة	
1	العمل الجماعي يساعدك على تحديد الجهد المطلوب منك لإنجاز مهامك	N 75	64	13	14	3.20	.91133	قوي 1	
		% 45.2	38.6	7.8	8.4				
2	فرق العمل تزيد من تعلقك أكثر بالعمل	N 69	63	22	12	3.13	.90725	قوي 2	
		% 41.6	38	13.3	7.2				
3	فريق العمل يساعدك على اكتساب مهارات جديدة من خلال الاحتكاك بزملائك	N 54	77	24	11	3.04	.85852	قوي 3	
		% 32.5	46.4	14.5	6.6				
4	العمل الجماعي يحفزك على الانغماس أكثر في العمل من أجل تحسين أدائك الوظيفي	N 56	73	18	19	3.00	95346.	قوي 4	
		% 33.7	44	10.8	19				

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS22

بيئة العمل الإيجابية التي دائما ما تكون السبب في تعلق وانغماس العامل بعمله لكونها تهيئ له الجو المناسب للعمل والمشبع بالتفاعل والتواصل الذي يحفزه على العمل بجدية والتركيز أكثر لإتقانه بدافع إبراز ذاته داخل فريق العمل الذي يتيح له المشاركة بتقديم أفكاره وتطلعاته واكتساب أخرى جديدة، أخذت استجابات المبحوثين الترتيب التالي:

العبارة الأولى العمل الجماعي يساعدك على تحديد الجهد المطلوب منك لإنجاز مهامك بمتوسط حسابي يقدر 3.20 وانحراف معياري 0.91 وقد أجاب بـ 45.2% دائما و 38.6% غالبا، أكثر ما يميز فرق العمل هو وضوح الأدوار التي يترتب عنها معرفة كل عامل بالمهام التي يتوجب عليه القيام بها والجهد المطلوب لذلك بناء على قدراته واستطاعته وهو ما يخلق انسجام أكبر بين أعضاء الفريق.

العبارة الثانية فرق العمل تزيد من تعلقك أكثر بالعمل بمتوسط حسابي 3.13 وانحراف معياري قيمته 0.90 الموافقة كانت بنسبة 41.6% دائما و 38% غالبا، وهذا راجع إلى طبيعة العلاقات والتفاعلات

المتبادلة بين الاعضاء والتي هي في الأغلب تكون السبب في تطور مستوى أدائه الوظيفي الذي يزيد من تعلق العامل بعمله.

العبارة الثالثة فريق العمل يساعدك على اكتساب مهارات جديدة من خلال الاحتكاك بزملائك بمتوسط حسابي كان 3.4 اما الانحراف المعياري 0.85 وكانت الاجابة بالموافقة موزعة بين 32.5% دائما و 46.4% غالبا وهذا نتيجة تبادل المعارف الخبرات التي تساعد في تحسن من مستوى أداء العامل.

العبارة الرابعة العمل الجماعي يحفزك على الانغماس اكثر في العمل من اجل تحسين أدائك الوظيفي بمتوسط حسابي 3.00 وانحراف معياري 0.95 وكانت نسبة الإجابة بالموافقة 33.7% دائما و 44% غالبا إذ زيادة مسؤوليات العامل تعتبر حافز لبذل جهد أكبر وتحسين ادائه لإنجاح فريق العمل الذي ينتمي إليه كما لا ننسى أن التبادل المتواصل للمعارف بين العاملين إلى جانب الدعم المتواصل بينهم كلها تساعده على التطوير من قدراته التي تنعكس على مستوى أدائه الوظيفي.

يلاحظ من خلال المعطيات السابقة أن استجابات المبحوثين بمؤسسة الإخوة بوججر ذات اتجاه قوي.

الجدول رقم (38): استجابة المبحوثين بمؤسسة قديلة اتجاه فرق العمل تسهم في الرفع من مستويات الاستغراق في العمل

قديلة للمياه المعدنية									
المحور الثالث: فرق العمل تسهم في ترسيخ نماذج من قيم العمل									
1. فرق العمل تسهم في الرفع من مستويات الاستغراق في العمل									
العبارات		دائما	غالبا	نادرا	أبدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	
1	العمل الجماعي يساعدك على تحديد الجهد المطلوب منك لإنجاز مهامك	N 63	65	14	26	2.98	1.04092	متوسط	3
		% 37.5	38.7	8.3	15.5				
2	فرق العمل تزيد من تعلقك أكثر بالعمل	N 54	66	42	6	3.00	.84768	قوي	2
		% 32.1	39.3	25	3.6				
3	فريق العمل يساعدك على اكتساب مهارات جديدة من خلال الاحتكاك بزملائك	N 61	67	34	6	3.08	.83938	قوي	1
		% 36.3	39.9	20.2	3.6				
4	العمل الجماعي يحفزك على الانغماس أكثر في العمل من أجل تحسين أدائك الوظيفي	N 49	75	36	8	2.98	.83683	متوسط	3
		% 29.2	44.6	21.4	4.8				

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS22

نستنتج من استجابات المبحوثين الموضحة في الجدول رقم () أن لفرق العمل دور كبير في ترسيخ قيمة الاستغراق في العمل من خلال التواصل والتجاوب الفعال بينهم الذي يسمح لهم بتبادل المعارف والأفكار الجديدة وهذا يرجع لبيئة العمل التي تساهم بشكل كبير في توفير الدعم المادي والمعنوي وتشجع التواصل المفتوح بين أعضاء الفريق للتقليل من شدة الضغوطات وهذا ما يساعد على زيادة ساعات العمل لإنجاز المهام بسرعة دون وجود اعتراض أو مماطلة من العاملين بغية تحسين العمل وبفعل امتلاك العاملين لمملكة الذكاء الاجتماعي الذي يساعدهم على فهم آراء ووجهات نظرهم للتفاعل بشكل إيجابي يمكنهم الموازنة بين المسؤوليات الفردية والجماعية لتسهيل عمليات الإنتاج وبلوغ الأهداف المطلوبة. جاء إجابات المبحوثين بالترتيب التالي:

أولا عبارة فريق العمل يساعدك على اكتساب مهارات جديدة من خلال الاحتكاك بزملائك بمتوسط حسابي 3.08 ومستوى تشتت 0.83 بنسبة مئوية 76.2% من المبحوثين موافقين على صحة العبارة وهذا لأن انتماء العامل للفريق يضمن له اكتساب خبرات جديدة بفعل التفاعلات اليومية التي تعزز من عمليات الاتصال والتواصل بينهم وعلى أساسها يتعلم مهارات وتقنيات تساعده على مواجهة العقبات التي تواجهه.

ثانيا فرق العمل تزيد من تعلقك أكثر بالعمل 3.00 ومستوى انحراف يبلغ 0.84 ونسبة مئوية 39.3% غالبا و 32.1% دائما إذا كانت بيئة العمل داعمة ومحفزة للعمل الجماعي وكان أعضاء الفريق يساندون ويتفهمون بعضهم البعض فإن هذا يساعد في تقوية العلاقات المهنية والإنسانية ومنه زيادة الرغبة في المساهمة في إنجاح وتطوير العمل ليكون أكثر تكاملا.

تليها كل من عبارة العمل الجماعي يساعدك على تحديد الجهد المطلوب منك لإنجاز مهامك بمتوسط حسابي 2.98 ومستوى تشتت 1.04 بنسبة قبول 76.2% وعبارة العمل الجماعي يحفزك على الانغماس أكثر في العمل من أجل تحسين أدائك الوظيفي بمتوسط حسابي 2.98 ومستوى انحراف معياري يقدر بـ 0.83 ونسبة موافقة تعادل 73.8% من استجابات المبحوثين، يمكن القول بأن العمل الجماعي يعتبر من أبرز العوامل المحفزة للعامل لأنه يعزز من درجة فهمه وإدراكه للأهداف المشتركة والمهام المطلوبة إنجازها، كما أن التفاعل المستمر يمكن من نقل وتداول المهارات والأفكار من تحسين الأداء الوظيفي لجميع أعضاء فريق العمل وهو ما يزيد من انغماسهم وتعلقهم بالعمل.

يلاحظ من خلال المعطيات السابقة أن استجابات المبحوثين بمؤسسة قذيلة ذات اتجاه قوي ومتوسط.

الجدول رقم (39): استجابة المبحوثين بمؤسسة بيبو اتجاه فرق العمل تسهم في الرفع من مستويات الاستغراق في العمل

		مؤسسة بيبو						
المحور الثالث: فرق العمل تسهم في ترسيخ نماذج من قيم العمل								
1. فرق العمل تسهم في الرفع من مستويات الاستغراق في العمل								
العبارات		دائما	غالبا	نادرا	أبدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	العمل الجماعي يساعدك على تحديد الجهد المطلوب منك لإنجاز مهامك	N 19	15	41	72	1.87	1.04863	ضعيف 4
		% 12.9	10.2	27.8	48.9			
2	فرق العمل تزيد من تعلقك أكثر بالعمل	N 17	22	38	70	1.90	1.04248	ضعيف 3
		% 11.5	14.9	25.5	47.6			
3	فريق العمل يساعدك على اكتساب مهارات جديدة من خلال الاحتكاك بزملائك	N 16	27	50	54	2.03	.99598	متوسط 1
		% 10.8	18.3	34	36.7			
4	العمل الجماعي يحفزك على الانغماس أكثر في العمل من أجل تحسين أدائك الوظيفي	N 19	22	41	65	1.96	1.05607	ضعيف 2
		% 12.9	14.9	27.8	44.2			

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS22

من المتعارف عليه أنّ فرق العمل لها تأثير مباشر على مستويات الأداء الوظيفي ودرجات الارتباط بالعمل، فكما كانت العلاقات المهنية والإنسانية بالفرق تمتاز بالترابط والانسجام... كان ذلك عاملا أساسا في تقوية الروابط المهنية التي تزيد من نجاعة العمل، إلّا في بعض الأوقات نجد تراجع في نسبة هذا التأثير نظرا لوجود العديد من العوامل التي تخلّ بأهمية الفرق بحيث تكون سببا في تراجع الأداء الوظيفي للعاملين والذي بدوره يكون سببا في انخفاض مستويات الانتاج إلى جانب ارتفاع معدلات التوتر والضغط بين العاملين لانعدام الثقة بينهم والأهم من ذلك تراجع الإبداع والابتكار لتراجع العمل الجماعي، تظهر معطيات الجدول رقم (39) إنكار الكثير من المبحوثين حول فرضية أنّ فرق العمل تسهم في الرفع من مستويات الاستغراق في العمل.

أولا فريق العمل يساعدك على اكتساب مهارات جديدة من خلال الاحتكاك بزملائك بمتوسط حسابي 2.03 وانحراف معياري 0.99 النسبة المئوية للمبحوثين المعارضين تقدر بـ 70.7%، توجد العديد من

الأسباب التي تؤدي بهم إلى الرفض أهمها انعدام الانسجام بين العاملين مما يؤدي إلى تراجع التفاعل والتواصل بينهم الذي يساهم في تفاقم سوء الفهم والصراعات الداخلية خاصة في ضوء الاختلاف في الأهداف والتنافس من أجل إثبات الوجود في المؤسسة لضمان البقاء، وهذا الوضع يتفاقم لما تكون البيئة لا تشجع كثيرا على العمل الجماعي وتخلو من الشفافية.

ثانيا العمل الجماعي يحفزك على الانغماس أكثر في العمل من أجل تحسين أدائك الوظيفي بمتوسط حسابي 1.96 وانحراف معياري يبلغ 1.05 جاءت النسبة المئوية للمبحوثين معارضة بنسبة 72% أحيانا العمل الجماعي يكون سببا في تراجع أداء العامل لأنه لا يحظى بالتقدير والثناء على الجهد الذي يبذله فالنجاح ينسب للفريق ككل أو لقائده وهذا يؤدي إلى تراجع عزيمة ورغبة العامل نحو تحسين أدائه والتركيز في مهامه، بالإضافة إلى أنّ العمل الجماعي يكون سببا في التواكل والاعتماد الزائد على العاملين الآخرين للنجاح وهو ما يؤثر سلبا على العلاقات داخل فرق العمل وينعكس على مستوى الأداء.

ثالثا فرق العمل تزيد من تعلقك أكثر بالعمل المتوسط الحسابي يقدر بـ 1.90 والانحراف المعياري بـ 1.04 وأما النسب المئوية لاستجابات المبحوثين فقط تراوحت بين 73.1% معارضين و26.4 مؤيدين، وهذا الرفض يمكن أن يكون بسبب التوتر الذي ينجم عن عدم التوازن في القدرات والمهارات بين العاملين في الفريق والذي يكون سببا في الصراع لعدم مقدرة بعض العاملين مواكبة وتيرة العمل بالشكل المطلوب لإنجازه في الوقت المحدد والتعرض للنقد المستمر الذي يشعرون بالإحباط، وبالتالي يتعين على الآخرين إنجازه وهو ما يخلق المشاكل بينهم وعليه يقل التواصل بينهم بشكل يؤثر على وتيرة العمل بشكل ملحوظ فبدل أن يكون الفريق عاملا مساعد على التعلق بالعمل والمؤسسة يكون سببا في الاغتراب خاصة إذا كان المقول لا يولي اهتماما مباشرا بدراسة طبيعة العلاقة بين العاملين

رابعا العمل الجماعي يساعدك على تحديد الجهد المطلوب منك لإنجاز مهامك بمتوسط حسابي 1.87 ومستوى التشتت 1.04 أكبر نسبة من استجابات المبحوثين جات معارضة حيث بلغت 76.7% قد لا يستطيع العامل تحديد العمل المطلوب منه إنجازه نظرا لعدم وضوح الأدوار والمهام داخل فريق العمل نظرا لنقص التنسيق والتوجيه وبالتالي تكون بيئة العمل في حالة من الفوضى وعدم الاستقرار الذي يشتت العامل عن الأهداف المراد الوصول إليها، حيث أنّ هذا الوضع يتجلى عنه التوتر والضغط خاصة على الفئة التي توكل لها الكثير المهام والمسؤوليات.

يلاحظ من خلال المعطيات السابقة أن استجابات المبحوثين بمؤسسة بيبو ذات اتجاه متوسط وضعيف.

الاستنتاج:

بناء على النتائج التي تم تقديمها فيما يتعلق بدور فرق العمل في الرفع من مستوى الاستغراق في العمل، يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- يساعد العمل الجماعي على تحديد الجهد المطلوب لإنجاز المهام، حيث يتم توزيع الأدوار بوضوح مما يخلق الانسجام والتكامل بين أعضاء الفريق.

- يساعد فريق العمل على اكتساب مهارات جديدة من خلال التفاعل بين الأعضاء وتبادل المعارف والخبرات.
- يحفز العمل الجماعي العاملين على الانغماس في العمل وتحسين الأداء الوظيفي، حيث تزيد المسؤوليات من بذل الجهد، ويساهم تبادل المعارف والدعم في تطوير القدرات.
- التفاوت في القدرات بين أعضاء الفريق يكون في بعض الأحيان سبب التوتر الصراع، نظرا لعدم مقدرة بعض العاملين مواكبة وتيرة العمل بالشكل المطلوب لإنجازه في الوقت المحدد والتعرض للنقد المستمر الذي يشعرهم بالإحباط.

الجدول رقم (40): استجابة الباحثين بمؤسسة الإخوة بوججر اتجاه فرق العمل تسهم في الرفع من مستوى الافتخار بالعمل

							مؤسسة الإخوة بوججر		
المحور الثالث: فرق العمل تسهم في ترسيخ نماذج من قيم العمل									
II. فرق العمل تسهم في رفع مستوى الافتخار بالعمل									
العبارات		دائما	غالبا	أبدا	أبدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه الرتبة	
5	العمل الجماعي يسهل عليك العمل مما يزيد من تعلقك أكثر بكل الرموز الدالة على العمل	N	72	63	17	14	.92313	قوي 1	
		%	43.4	38	102	8.4			
6	فريق العمل يعزز ثققتك بقدراتك المهنية وهذا يتجلى في تفاعلاتك اليومية في المقابلة	N	57	66	31	12	.90780	قوي 4	
		%	34.3	39.8	18.7	7.2			
7	العمل الجماعي حفزك للانضباط في العمل أكثر	N	59	67	26	14	.92392	قوي 3	
		%	35.5	40.4	15.7	8.4			
8	انضمامك لفريق عمل يؤهلك على التحلي بالمسؤولية	N	58	65	32	11	.90085	قوي 2	
		%	34.9	39.2	19.3	6.6			

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS22

تحقيق فريق العمل للأهداف التنظيمية التي تملئها عليه المؤسسة يدفع العاملين للافتخار بالعمل أكثر نتيجة حصولهم على الاعتراف والثناء على المجهودات والنجاحات التي يحققها الفريق وهذا يكون بمثابة محفز للاستمرار في تقديم الإنجازات الفردية والجماعية، أخذت العبارات الترتيب الموالي:

العبارة الأولى **العمل الجماعي يسهل عليك العمل مما يزيد من تعلقك بالعمل أكثر بكل الرموز الدالة على العمل** بمتوسط حسابي 3.16 وانحراف معياري 0.92 نسبة الموافقين 43.4% دائماً و 38% غالباً لأن فرق العمل تمتاز بالتفاعل الإيجابي وتقسيم المهام بالتساوي على أساس التخصص والكفاءة وهو ما يقلل من الضغوطات على العامل الذي يمكنه تخطي كافة الصعوبات بمساعدة الأعضاء ومنه يزيد تعلقه بالعمل أكثر.

العبارة الثانية **العمل الجماعي يحفزك للانضباط في العمل أكثر** بمتوسط حسابي 3.3 وانحراف معياري 0.92 نسبة الموافقين 35.5% دائماً و 40.4% غالباً، وهذا أمر أكد كون الهدف الرئيسي لفريق العمل الحفاظ على مستوى أداء عالي لبلوغ الأهداف بسرعة وكفاءة عالية وهو ما يجعل من العامل أكثر انضباط وجدية في العمل لتجنب التهميش من الزملاء والتوترات الناجمة عن ذلك والتي تؤول في أغلب الأحيان إلى استبعاده من الفريق لذا يتعين عليه ضمان مكانة داخل الفريق الذي ينتمي إليه بتحملة للمسؤولية والالتزام بكافة القوانين التي تفرض عليه.

العبارة الثالثة **انضمامك لفريق عمل يؤهلك على التحلي بالمسؤولية** بمتوسط حسابي 3.3 وانحراف معياري 0.92 وقد كانت اجابات المبحوثين تتراوح بين 35.5% دائماً و 40.4% غالباً، فريق العمل يلزم جميع الأعضاء بتحمل المسؤولية للحفاظ على الاستقرار الداخلي للفريق وايضا للإبقاء على فاعليته وكفاءته لأن نجاح أداء كل عامل مرتبط بمدى نجاح الآخرين.

العبارة الرابعة **فريق العمل يعزز ثقتك بقدراتك المهنية وهذا يتجلى في تفاعلاتك اليومية** وقد كان المتوسط الحسابي 3.01 والانحراف المعياري 0.90 اجابات المبحوثين تميزت بالموافقة بنسبة 34.3% دائماً و 39.8% غالباً، وهذا يكون نتيجة التشجيع المستمر الذي يحظى به العامل من زملائه والتي تزيد من ثقته بذاته وهو ما يتجلى في تفاعلاته اليومية.

يلاحظ من خلال المعطيات السابقة أن استجابات المبحوثين بمؤسسة الإخوة بوجر ذات اتجاه قوي.

الجدول رقم (41): استجابة المبحوثين بمؤسسة قديلة اتجاه فرق العمل تسهم في الرفع من مستوى الافتخار بالعمل

							قديلة للمياه المعدنية		
المحور الثالث: فرق العمل تسهم في ترسيخ نماذج من قيم العمل									
1. فرق العمل تسهم في رفع مستوى الافتخار بالعمل									
العبارات		دائما	غالبا	نادرا	أبدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه الرتبة	
5	العمل الجماعي يسهل عليك العمل مما يزيد من تعلقك أكثر بكل الرموز الدالة على العمل	N	68	61	25	14	3.08	.94032	قوي 1
	%	40.5	36.3	14.9	8.3				
6	فريق العمل يعزز ثقتك بقدراتك المهنية وهذا يتجلى في تفاعلاتك اليومية في المقابلة	N	43	73	44	8	2.89	.83802	متوسط 4
	%	25.6	43.5	26.2	4.8				
7	العمل الجماعي يحفزك للانضباط في العمل أكثر	N	59	62	40	7	3.02	.87154	قوي 3
	%	35.1	36.9	23.8	4.2				
8	انضمامك لفريق عمل يؤهلك على التحلي بالمسؤولية	N	55	73	32	8	3.04	.84311	قوي 2
	%	32.7	43.5	19	4.8				

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS22

فرق العمل في أغلب الأحيان تساعد العامل على التعلق بالعمل والافتخار به لأن شعوره بالانتماء وما يتجلى عنه من تقدير لمجهوداته واحترام لقراراته تؤول به إلى بلوغ أعلى درجات التشبع من العمل وبهذا تزيد نسبة مشاركته في تحقيق الأهداف التنظيمية المشتركة إلى جانب ارتفاع معدل انضباطه وتحمله للمسؤولية. أخذت عبارات هذا المحور الترتيب التالي:

العبارة الأولى العمل الجماعي يسهل عليك العمل مما يزيد من تعلقك أكثر بكل الرموز الدالة على العمل بمتوسط حسابي 3.08 وانحراف معياري 0.94 ونسبة مئوية 40.5% دائما و36.3% غالبا، وبهذا تكون فعلا فرق العمل تسهل العمل على العاملين نظرا لتقاسم المسؤوليات ووضوح الأدوار وهذا يخلق بيئة داعمة ومشجعة ليسهل عليهم القيام بالمهام والعمليات التنظيمية دون وجود أي تعقيدات وهو ما ينمي لديهم الشعور بالفخر والاعتزاز بالمؤسسة وكل ما يتعلق بالعمل وهذا بطبيعة الحال هو أساس الرغبة في التقاني والاحلاص في العمل. تليها عبارة انضمامك لفريق عمل يؤهلك على التحلي بالمسؤولية بمتوسط حسابي 3.04 وانحراف معياري 0.84 والنسبة المئوية للمبحوثين المؤيدين لهذا الطرح تبلغ 76.2%، في المرتبة

الثالثة نجد العمل الجماعي يحفزك للانضباط في العمل أكثر بمتوسط حسابي 3.02 ومستوى تشتت 0.87 ونسبة مئوية 36.9% غالبا و 35.1% دائما، وهذا أمر أكد لأن العمل الجماعي يتطلب من جميع العاملين الانضباط في المواعيد للنجاح في استثمار الوقت وتحسين الأداء الجماعي، فالعامل بمجرد انضمامه لفريق العمل تقع على عاتقه مسؤوليات ومهام هو مجبر على القيام بها نظرا لتقيد الجميع بما هو مفروض عليهم وهذا يدفعه إلى الالتزام والجدية أكثر في العمل خاصة وأن الجميع يهدفون إلى بلوغ أهداف مشتركة وهنا تتولد المنافسة الايجابية لتقديم الأفضل لضمان بقاء انتمائه للفريق.

أخيرا عبارة فريق العمل يعزز ثقتك بقدراتك المهنية وهذا يتجلى في تفاعلاتك اليومية في المقابلة بمتوسط حسابي 2.89 ومستوى تشتت 0.83 ونسبة مئوية قدرها 69.1% موافقين لأن العمل الجماعي يعطيهم فرص كثيرة لرؤية تأثير جهودهم في تحقيق النجاح على مستوى كل من فريق العمل والمؤسسة، وهذا ما يعزز من ثقتهم بقدراتهم وبدورهم كجزء مهم وفاعل في المقابلة وهو ما ينعكس في تفاعلاتهم اليومية ويجعلهم أكثر استعدادا لتعلم المزيد من المعارف لمواجهة كافة المعوقات التنظيمية. يلاحظ من خلال المعطيات السابقة أن استجابات المبحوثين بمؤسسة قديلة ذات اتجاه قوي.

الجدول رقم (42): استجابة المبحوثين بمؤسسة بيبو اتجاه فرق العمل تسهم في الرفع من مستوى الافتخار بالعمل

							مؤسسة بيبو		
المحور الثالث: فرق العمل تسهم في ترسيخ نماذج م ن قيم العمل									
١. فرق العمل تسهم في رفع مستوى الافتخار بالعمل									
الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبدا	نادرا	موافق	دائما	العبارات		
ضعيف 4	1.04769	1.89	72	36	22	17	N	العمل الجماعي يسهل عليك العمل مما يزيد من تعلقك أكثر بكل الرموز الدالة على العمل	5
			48.9	24.4	14.9	11.5	%		
متوسط 3	.98621	2.00	58	44	32	13	N	فريق العمل يعزز ثقتك بقدراتك المهنية وهذا يتجلى في تفاعلاتك اليومية في المقابلة	6
			39.4	29.9	21.7	8.8	%		
متوسط 1	1.03129	2.13	51	43	35	18	N	العمل الجماعي يحفزك للانضباط في العمل أكثر	7
			34.6	29.2	23.8	12.2	%		

8	انضمامك لفريق عمل يؤهلك على التحلي بالمسؤولية	N	17	31	44	55	2.06	1.02476	متوسط 2
		%	11.5	21	29.9	37.4			

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS22

تدلّ معطيات الجدول رقم (42) أنّ نسبة استجابات المبحوثين ذات اتجاه سلبي حول فرضية فرق العمل تسهم في رفع مستوى الافتخار بالعمل، على الرغم من أنّ الهدف الأساسي وراء اعتماد فرق العمل هو تعزيز وتشجيع التعاون والتفاعل بين العاملين من أجل التنسيق في العمل لتحقيق الأهداف المؤسسية والأهداف المشتركة بينهم، إلا أنّ أغلب المبحوثين يرون أنّه لا يوجد لفرق العمل أي تأثير لرفع مستوى الافتخار بالعمل وهذا يرجع لعدة أسباب أهمها الصراعات القائمة بين العاملين نتيجة تعارض المصالح وأيضا لعدم وضوح الأدوار والمسؤوليات، وقد جاءت استجابات المبحوثين وفقا للترتيب الموالي:

أولا عبارة **العمل الجماعي يحفزك للانضباط في العمل** أكثر متوسطها الحسابي يبلغ 2.13 وانحرافها المعياري 1.03، النسبة المئوية للاستجابات أخذت الطابع السلبي 63.8% معارضين و36% مؤيدين، لأنّ العمل ضمن فريق يؤدي في بعض الأحيان إلى طمس هوية العامل لأنّ التقدير يتحصل عليه الفريق ككل ولا يتم الثني لا قدرات ونجاح العامل بمعزل عن الأعضاء الآخرين وهو ما يسبب الاحباط للعامل ويؤدي إلى تراجع مستوى الانضباط والأداء لديه.

تليها عبارة **انضمامك لفريق عمل يؤهلك على التحلي بالمسؤولية** بمتوسط حسابي 2.06 وانحراف معياري 1.02 وأمّا النسب المئوية 37.4% أبدا و29.9% نادرا، وعلى هذا الأساس فإن تحلي العامل بالمسؤولية ليس بالضرورة يكون ناتج عن الممارسة ضمن فريق العمل لأنّ هذا الأخير قد يكون في بعض الأحيان سببا في تراجعها بفعل تداخل الأدوار حيث يكون العامل غير متأكد من المسؤوليات التي يتوجب عليه تحملها، وأحيانا يلجأ العاملين إلى التخلي عن المسؤولية نظرا لوجود عامل يتحمل كافة المسؤوليات عن الفريق والذي يكون في الغالب قائد الفريق وبالتالي يؤدي هذا إلى التهاون والتكاسل نظرا لوجود من يمكنه أن يعوض وجودهم، كما يمكن أن تكون التوترات والخلافات التي تنشأ داخل الفريق سببا في التخلي عن تحمل المسؤوليات لأنّ الوحدة والروابط التي تجمع الأعضاء تتلاشى وهذا يضعف الشعور بضرورة تحمل المسؤولية لتطوير العمل وتحقيق النجاح والاستمرار للفريق.

ثالثا عبارة **فريق العمل يعزز ثقتك بقدراتك المهنية وهذا يتجلى في تفاعلاتك اليومية في المقابلة** المتوسط الحسابي لها يساوي 2.00 والانحراف المعياري 0.98 وأمّا النسبة المئوية فهي تقدر بـ 39.4% أبدا و29.9% نادرا، هذا يبيّن لنا أنّ فريق العمل قد يكون سببا في تراجع الأداء بدل أن يكون أحد العوامل المساعدة على تعزيز القدرات والمهارات المهنية خاصة إذا كان العامل يتعرض باستمرار للضغط والمساءلة من طرف الفريق لتحسين الأداء وهذا ما يولد لديه الشعور التوتر الذي يقلل من ثقته بقدراته ومهارات وبالتالي

تراجع الأداء، كما أنّ المحاولة المستمرة للعامل في تطوير أدائه وإثبات وجوده في ضوء المنافسة القائمة بين الأعضاء ومقارنة جهده معهم يقلل من ثقته بكفاءة ونجاعة أدائه ومهاراته.

رابعا عبارة **العمل الجماعي يسهل عليك العمل مما يزيد من تعلقك أكثر بكل الرموز الدالة على العمل** بمتوسط حسابي 1.89 ومستوى تشتت 1.04، النسبة المئوية للاستجابات تراوحت ما بين 73.4% معارضين و26.4% مؤيدين، الانخراط والعمل ضمن فريق قد يكون سببا في طمس هوية العامل لأن أدائه يدمج ضمن الأداء العام للفريق وبالتالي الثناء والتقدير يعود على الفريق ككل وهذا من شأنه أن يقلل من مستوى تعلقه بالعمل وفي بعض الأحيان يؤول به الأمر إلى الاغتراب عن فريق العمل والمؤسسة ككل لأنه لا يحظى بالتمييز والتقدير الذي يستحقه نتيجة الجهد الذي يبذله، وهذا الوضع يتفاقم أكثر بالأخص إذا كانت المساءلة العقوبات في حالة الفشل توجه إليه والمكافآت والثناء ترجع على الفريق كله في حالة نجاح أفكاره وأدائه في تطوير العمل.

يلاحظ من خلال المعطيات السابقة أن استجابات المبحوثين بمؤسسة بيبو ذات اتجاه متوسط وضعيف.
الاستنتاج:

بناء على النتائج التي تم تقديمها فيما يتعلق بدور فرق العمل في الرفع من مستوى الافتخار بالعمل، يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- العمل الجماعي يسهل العمل من خلال تقسيم المهام والتفاعل الإيجابي، مما يقلل الضغوطات ويزيد تعلق العاملين بالعمل.
- يحفز العمل الجماعي العاملين على الانضباط لتجنب التهميش والتوترات، وبضمان مكانتهم في الفريق.
- الانضمام لفريق عمل يؤهل العاملين لتحمل المسؤولية، حيث يعتمد نجاح كل عامل على نجاح الآخرين.
- أحيانا يؤدي تداخل الأدوار إلى عدم تأكد العامل من مسؤولياته، لذا يلجأ البعض إلى التخلي عن المسؤولية.
- الانخراط والعمل ضمن فريق قد يكون سببا في طمس هوية العامل، مما يؤدي إلى الشعور بالاغتراب عن فريق العمل والمؤسسة ككل.

الجدول رقم (43): استجابة المبحوثين بمؤسسة الإخوة بوججر اتجاه فرق العمل تسهم في الرفع من مستوى الاندماج في العمل

							مؤسسة الإخوة بوججر		
المحور الثالث: فرق العمل تسهم في ترسيخ نماذج من قيم العمل									
III. فرق العمل يسهم في رفع مستوى الاندماج في العمل									
العبارات		دائما	موافق	نادرا	أبدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	
9	التعاون في الأداء يعزز ارتباطك بالعمل	N 51	85	20	10	3.06	.81750	قوي 1	
		% 30.7	51.2	12	6				
10	العمل ضمن فريق يساعدك على توطيد علاقتك بالزملاء ورؤساء العمل	N 47	88	24	7	3.05	.77269	قوي 2	
		% 28.3	53	14.5	4.2				
11	التخصصات المختلفة لفريق العمل تساعدك على التشاور واقتراح أفكار بخصوص العمل	N 50	78	21	17	2.96	.91734	متوسط 3	
		% 30.1	47	12.7	10.2				
12	العمل الجماعي يساعدك على تصحيح أخطائك في العمل	N 31	89	33	13	2.83	.82122	متوسط 4	
		% 18.7	53.6	19.9	7.8				

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS22

المؤسسة التي تتمتع التفاهم والتعاون بين العاملين وتدعمه بشكل مستمر تسهم في تعلق وارتباط العامل بالعمل لأن معرفته بأن فريق العمل يقدر جهوده يدفعه إلى التفاعل والانسجام أكثر وهو يعزز الثقة القائمة بينهم وبالتالي تقليل النزاعات التي تؤثر سلبا على العلاقات التي تسود المؤسسة، بالتالي اندماج العامل يرجع بالدرجة الأولى إلى طبيعة العلاقات التي تحكم فرق العمل فكلما كانت متينة ساعد ذلك العامل على الاندماج بسرعة والتفاعل أكثر للنجاح في تحقيق الأهداف المشتركة والخاصة بسرعة.

العبارة الأولى التعاون في الأداء يعزز ارتباطك بالعمل بمتوسط حسابي 3.06 وانحراف معياري 0.81 وبنسبة 30.7% دائما و 51.2% غالبا، التعاون القائم بين العاملين يخلق بيئة عمل صحية تخلوا من الصراعات التي تدفعهم للنفور من العمل ككل، وبالتالي تبادل الأفكار ومساعدة بعضهم البعض في إنجاز المهام المكلفين بها يساعدهم على التعلق بالمؤسسة والارتباط أكثر بالعمل.

العبارة الثانية العمل ضمن فريق يساعدك على توطيد علاقتك بالزملاء ورؤساء العمل بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.05 ومستوى تشتت 0.77، أغلب إجابات المبحوثين إيجابية بنسبة 28.3% دائما و 53%

غالبا، العمل الجماعي يساهم بناء علاقات مهنية قوية بين العاملين فيما بينهم ومع المسؤولين لأن أساس نجاح العمل الجماعي هو الاحترام المتبادل والثقة التي تقوي الروابط الاجتماعية والمهنية.

العبارة الثالثة التخصصات المختلفة لفريق العمل تساعدك على التشاور واقتراح أفكارك بخصوص العمل بمتوسط حسابي 2.96 بنسبة 30.1% دائما و 47% غالبا، تنوع تخصصات فريق العمل يساعد على فتح آفاق للتشاور ونقل الخبرات التي تمكنهم من رؤية العمل من زوايا مختلفة وهذا التعاون والتبادل في المعارف له دور كبير في إيجاد البدائل بسرعة لاتخاذ القرار.

العبارة الرابعة العمل الجماعي يساعدك على تصحيح أخطائك في العمل بمتوسط حسابي 2.83 وانحراف معياري 0.82 بنسبة 18.7% دائما لأن التعاون يترتب عنه إكتساب معارف جديدة وعليه إمتلاك القدرة على تخطي كافة الصعوبات وتصحيح الأخطاء دون أن يؤثر ذلك على أداء الفريق. يلاحظ من خلال المعطيات السابقة أن استجابات المبحوثين بمؤسسة الإخوة بوججر ذات اتجاه قوي متوسط.

الجدول رقم (44): استجابة المبحوثين بمؤسسة قديلة اتجاه فرق العمل تسهم في الرفع من مستوى الاندماج في العمل

							قديلة للمياه المعدنية		
المحور الثالث: فرق العمل تسهم في ترسيخ نماذج من قيم العمل									
1. فرق العمل يسهم في رفع مستوى الاندماج في العمل									
العبارات		دائما	غالبا	نادرا	أبدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه الرتبة	
9	التعاون في الأداء يعزز ارتباطك بالعمل	60	69	32	7	3.08	.84355	قوي 2	
		35.7	41.1	19	4.2				
10	العمل ضمن فريق يساعدك على توطيد علاقتك بالزملاء ورؤساء العمل	59	71	38	0	3.12	.75174	قوي 1	
		35.1	42.3	22.5	0				
11	التخصصات المختلفة لفريق العمل تساعدك على التشاور واقتراح أفكارك بخصوص العمل	52	70	28	18	2.92	.95134	متوسط 3	
		31	41.7	16.7	10.7				
12	العمل الجماعي يساعدك على تصحيح أخطائك في العمل	36	88	34	10	2.89	.80445	متوسط 4	
		21.4	52.4	20.2	6				

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS22

معطيات الجدول رقم (44) توضح وجود تأثير لفرق العمل في رفع مستوى الاندماج في العمل، جاءت استجابات المبحوثين بالترتيب التالي:

العبارة الأولى **العمل ضمن فريق يساعدك على توطيد علاقتك بالزملاء ورؤساء العمل** بمتوسط حسابي 3.12 وانحراف معياري 0.75 ونسبة مئوية 42.3% غالبا و 35.1% دائما، وهذا أمر صحيح ومنطقي لأن التفاعلات المهنية والاجتماعية المختلفة بين العاملين والرؤساء والمتمثلة في المشاركة والتشاور في صنع واتخاذ القرارات التنظيمية وتبادل المعلومات كل هذا يساعد على تقوية العلاقات القائمة بينهم ويعزز الثقة كما أنّ العمل الجماعي يسهم بشكل كبير في فهم العاملين لبعضهم البعض بشكل كبير وهذا ما يساعد في بناء الروابط الاجتماعية والشخصية بينهم وبالتالي خلق بيئة عمل إيجابية.

العبارة الثانية **التعاون في الأداء يعزز ارتباطك بالعمل** بمتوسطها الحسابي يبلغ 3.08 وانحرافها المعياري 0.84 النسبة المئوية للمبحوثين الموافقين عليها تقدر بـ 76.8% يمكن تفسير هذه النسبة لكون التعاون المتبادل بين جميع العاملين والمسؤولين في مختلف المستويات التنظيمية يقوي العلاقات القائمة بينهم ويرفع من مستويات الالتزام والانتماء وهذا بفضل التواصل والتفاعل الذي يخلق بيئة عمل متماز بالديناميكية والتي تساعد على توطيد ارتباط العامل بالعمل والمؤسسة ككل

ثالثا عبارة **التخصصات المختلفة لفريق العمل تساعدك على التشاور واقتراح أفكارك بخصوص العمل** بمتوسط حسابي 2.92 ومستوى تشتت 0.95 بنسبة مئوية تقدر بـ 41.7% غالبا و 31% دائما، التنوع في التخصصات دائما ما يكون فرصة جوهرية للعاملين لتبادل المعارف والخبرات الجديدة التي تساعد على تطوير الأداء وتحسين جودة العمل، فهي تتيح للعاملين مناقشة خطة أو أسلوب العمل من عدة جوانب بوجهات نظر متعددة قبل اتخاذ القرار المناسب وهذا يساعد بشكل كبير في تقليل مستوى الخطأ والفشل.

أخيرا عبارة **العمل الجماعي يساعدك على تصحيح أخطائك في العمل** بمتوسط حسابي 2.89 ومستوى انحراف معياري 0.80 بنسبة مئوية تقدر بـ 52.4% غالبا و 21.4% دائما، لكون العمل ضمن الفريق يعزز من فرص التعلم نتيجة التنوع في الأفكار ووجهات النظر حول العمل وهو ما يمكن العامل من اكتساب معارف جديدة تساعد على تحسين أدائه هذا من جهة، ومن جهة أخرى التعاون والتواصل القائم بين أعضاء الفريق يفيد العامل في تدارك واكتشاف أخطائه وتصحيحها بسرعة بفعل عملية التشاور، كل هذا يساهم في تقليل نسبة الوقوع في الخطأ ويحسن مستويات الأداء الوظيفي بالمؤسسة المقاولاتية.

يلاحظ من خلال المعطيات السابقة أن استجابات المبحوثين بمؤسسة قديلة ذات اتجاه قوي ومتوسط.

الجدول رقم (45): استجابة المبحوثين بمؤسسة بيبو اتجاه فرق العمل تسهم في الرفع من مستوى الاندماج في العمل

							مؤسسة بيبو		
المحور الثالث: فرق العمل تسهم في ترسيخ نماذج من قيم العمل									
1. فرق العمل يسهم في رفع مستوى الاندماج في العمل									
العبارات		دائما	غالبا	نادرا	أبدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	
9	التعاون في الأداء يعزز ارتباطك بالعمل	N 10	30	45	62	1.91	.94731	ضعيف 4	
		% 6.8	20.4	30.6	42.1				
10	العمل ضمن فريق يساعدك على توطيد علاقتك بالزملاء ورؤساء العمل	N 12	26	57	52	1.98	.92888	ضعيف 3	
		% 8.1	17.6	38.7	35.3				
11	التخصصات المختلفة لفريق العمل تساعدك على التشاور واقتراح أفكارك بخصوص العمل	N 19	25	49	54	2.06	1.02853	متوسط 1	
		% 12.9	17	33.3	36.7				
12	العمل الجماعي يساعدك على تصحيح أخطائك في العمل	N 9	35	55	48	2.03	.90217	متوسط 2	
		% 6.1	23.8	37.4	32.6				

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS22

معطيات الجدول رقم () توضح لنا أنّ الكثير من العاملين يرون أنّ فريق العمل لا يسهم في رفع مستوى الاندماج في العمل خاصة إذا كانت قيادة الفريق تقتصر إلى الكفاءة والفاعلية وهذا بدوره يؤدي إلى اختلال التوازن في الفريق حيث تتولد به خلافات وتوترات نظرا لاستحقاق بعض العاملين مكافآت وأدوار لا تتناسب ومهاراتهم الفعلية أو مكانتهم الوظيفية وهذا يعني وجود توزيع غير عادل في المسؤوليات كل هذا يؤول إلى ضياع العامل وتراجع مستوى اندماجه وارتباطه بالعمل.

أولا عبارة التخصصات المختلفة لفريق العمل تساعدك على التشاور واقتراح أفكارك بخصوص العمل بمتوسط حسابي 2.06 وانحراف معياري 1.02 ونسبة مئوية 36.7% أبدا و 33.3% نادرا، إذا التنوع في التخصصات يؤدي إلى التباين في الأهداف والأولويات لذا فإن عملية التشاور بشأن طرح أفكار جديدة تتعلق بتطوير العمل تمتاز بالكثير من التعارض والاختلاف وعليه صعوبة التوصل إلى أفكار مشتركة ترضي جميع الأطراف، هذا الرفض ناجم أيضا عن التخوف من فقدان الاستقلالية والحرية في العمل، إضافة إلى الخوف من تحمل مسؤولية أخطاء الآخرين أو عدم الثقة بمهارات الزملاء.

ثانيا عبارة **العمل الجماعي يساعدك على تصحيح أخطائك في العمل المتوسط الحسابي** 2.03 والانحراف المعياري 0.90 النسبة المئوية لاستجابات المبحوثين أغلبها جاءت سلبية حيث تقدر بنبه المعارضين 70% والموافقين 29.9%، وهذا راجع لصعوبة التعامل بين أعضاء الفريق بالأخص إذا كان هنالك تفاوت في الخبرات والقدرات حيث يجد العاملين صعوبة في طرح أفكارهم بغية تعديلها وهذا بسبب التخوف من التعرض للانتقاد ما يحتم عليهم التراجع عن طرح آراءهم أمام من هم أكثر منهم خبرة وكفاءة، كما يرجع السبب أيضا إلى أن فريق العمل قد يشهد قلة التواصل والتجانس بين أفرادها لذا كل عامل ينفرد بأفكاره ويعتمد على نفسه لتصحيح الأخطاء التي يقع بها وهذه النقطة قد تكون في صالحه لأنها تزيد من قدراته المهنية واستقلاليته في العمل وبالتالي يكون مهيباً لمواجهة العقبات والصعوبات التنظيمية التي تواجهه لأنه قادر على تحمل مسؤولياته.

ثالثا عبارة **العمل ضمن فريق يساعدك على توطيد علاقتك بالزملاء ورؤساء العمل المتوسط الحسابي** 1.98 والانحراف المعياري 0.92 أما النسب المئوية 38.7% نادرا و 35.3% أبدا، هنا أيضا نرجع للنقطة السابقة وهي التخصص فكما يمكن أن يساعد التنوع في التخصصات داخل فريق العمل في تعزيز مهارات وقدرات العاملين نتيجة تبادل الخبرات والمعارف بينهم يمكن أيضا أن يكون سببا في تراجع أداء الفريق خاصة إذا كانت بيئة العمل تمتاز بعدم الاستقرار والتجانس بين العاملين وهذا ما يترتب عنه عزلة العاملين بفعل قلة التواصل والتعاون بينهم وعليه نجد تراجع في مستوى العلاقات الاجتماعية، وهذا الوضع يرسخ أكثر كلما كانت بيئة العمل تمتاز بالصرامة من ناحية الاتصال المباشر أثناء العمل وهو ما يخلق فجوة بين العاملين فيها بينهم ومع رؤسائهم ويضعف العلاقات القائمة بينهم.

رابعا عبارة **التعاون في الأداء يعزز ارتباطك بالعمل بمتوسط حسابي** 1.91 ومستوى التشتت 0.94 ونسبة مئوية 42.1% أبدا و 30.6% نادرا، نظرا لاختلاف الخبرات والمهارات بين العاملين فإن كل واحد يعتمد على أساليب وطرق في تنفيذ مهامه تتفق مع قدراته والتي تكون مختلفة بعض الأحيان على ما يتعامل به زملائه وعليه فإن التعاون من أجل بلوغ هدف معين أو إنجاز عمل ما يقابله تعارض واختلاف حول الطريقة المناسبة لأدائه وبالتالي بدل أن يتم تسريع العمل نجد تراجع في مستوى الأداء فالعمل يكون مرهقا لهم، ومن أجل التنسيق فيما بينهم لاختيار البديل أو الاتفاق حول الطريقة التي تلائم وترضي الجميع يجد العاملين أنفسهم في ضغط جديد وهو استغراق وقت أطول في أداء المهام وهو ما يخلف مشاكل وتحديات جديدة ويزيد من التوتر والقلق وهذا يؤثر سلبا على الرضا الوظيفي مع تراجع مستوى الارتباط بالعمل.

يلاحظ من خلال المعطيات السابقة أن استجابات المبحوثين بمؤسسة بيبو ذات اتجاه متوسط وضعيف.

الاستنتاج:

بناء على النتائج التي تم تقديمها فيما يتعلق بدور فرق العمل في الرفع من مستوى الاندماج في العمل؛ يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- العمل ضمن فريق يساعد على توطيد العلاقات بين الزملاء ورؤساء العمل، حيث يساهم في بناء علاقات مهنية قوية قائمة على الاحترام والثقة.
- تنوع التخصصات في فريق العمل يفتح آفاقا للتشاور وتبادل الخبرات، مما يمكن العاملين من رؤية العمل من زوايا مختلفة واتخاذ قرارات أفضل.
- يساعد العمل الجماعي على تصحيح الأخطاء من خلال اكتساب معارف جديدة والتشاور مع الزملاء؛ مما يقلل من تأثير الأخطاء على أداء الفريق.
- التفاعات المهنية والاجتماعية ضمن فرق العمل تقوي العلاقات وتعزز الثقة والتفاهم المتبادل.
- التعاون المتبادل يرفع من مستويات الالتزام والانتماء، حيث يخلق بيئة عمل ديناميكية وإيجابية.

الجدول رقم (46): استجابة الباحثين بمؤسسة الإخوة بوججر اتجاه فرق العمل تسهم في الرفع من مستوى الدافعية للإنجاز

مؤسسة الإخوة بوججر								
		المحور الثالث: فرق العمل تسهم في ترسيخ نماذج من قيم العمل						
		IV. فرق العمل تسهم في رفع مستوى الدافعية للإنجاز						
الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبدا	نادرا	غالبا	دائما	العبارات	
قوي 1	.84584	3.10	10	21	76	59	N	13 العمل الجماعي يساعدك على الانتهاء بسرعة من الأعمال
			6	12.7	45.8	35.5	%	
قوي 3	.85377	3.06	8	31	69	58	N	14 فريق العمل يساعدك على التغلب على العوائق
			4.8	18.7	41.6	34.9	%	
قوي 2	.85682	3.07	8	31	68	59	N	15 فريق العمل يساعد على تحسين أدائك
			4.8	18.7	41	35.5	%	
متوسط 4	1.03	2.92	26	18	65	57	N	16 العمل ضمن فريق يحفزك للعمل أكثر من أجل الحصول على الترقية
			15.7	10.8	39.2	34.3	%	

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS22

من المؤكد أن انتماء العامل لفريق العامل يقوي من دافعيته للإنجاز وذلك بناء على وجود بعض العوامل المساعدة مثل التواصل والتفاعل الايجابي المستمر الذي يساعده على التطوير من قدراته فكلما كانت بيئة العمل متماز بالتعاون المتبادل والتكافؤ في تحمل المسؤولية ترتب عنها تحسين في مستوى الدافعية نحو العمل.

العبارة الأولى **العمل الجماعي يساعدك على الانتهاء بسرعة من الاعمال** بمتوسط حسابي 3.10 وانحراف معياري 0.84 كانت اجابات القبول لهذه العبارة كالتالي 35.5% دائما و 45.8% غالبا، نتيجة التعاون المتبادل بين اعضاء الفريق حيث كل عامل يكمل او يغطي نقائص عمل الآخر، بالتالي الوقت اللازم للإنجاز، كما يساعد العمل الجماعي الفريق على حل المشكلات بشكل أسرع وأكثر فعالية من خلال تبادل الأفكار واقتراح الحلول.

العبارة الثانية **فريق العمل يساعدك على تحسين أدائك** بمتوسط حسابي 3.07 وانحراف معياري تراوحت استجابات المبحوثين بين 35.5% دائما و 41% غالبا نظرا للمعارف والخبرات المتبادلة التي تعزز مهارات العاملين واكتساب أخرى جديدة تسهم في الارتقاء بمستوى أدائه. بالإضافة إلى ذلك يسهم العمل الجماعي في توزيع المهام وتقاسم المسؤولية مما يقلل من الضغط على العامل الواحد ويشجع على تبادل الأفكار والآراء.

العبارة الثالثة **فريق العمل يساعدك على التغلب على العوائق** بمتوسط حسابي 3.06 وبانحراف معياري 0.85 استجابات المبحوثين تميزت بالموافقة 34.9% دائما و 41.6% غالبا وهذا يرجع كما سبق وذكرنا إلى التعاون والتضامن بين أعضاء الفريق الذي ينتج عنه تكامل في الأدوار وبالتالي التغلب على العوائق والتحديات التي تواجه كل عامل لبلوغ الأهداف المشتركة.

العبارة الرابعة **العمل ضمن فريق يحفزك للعمل أكثر من اجل الحصول على الترقية** بمتوسط حسابي 2.92 وانحراف معياري 1.3 كانت اجابات بالموافقة 34.3% دائما و 39.2% غالبا، وهذا لكون بيئة العمل داعمة وهو ما يحفز العاملين للتركيز على التفوق والتميز التي تزيد من نسبة الحصول على الترقية وبلوغ أعلى المستويات المهنية.

يلاحظ من خلال المعطيات السابقة أن استجابات المبحوثين بمؤسسة الإخوة بوحجر ذات اتجاه قوي ومتوسط.

الجدول رقم (47): استجابة المبحوثين بمؤسسة قديلة اتجاه فرق العمل تسهم في الرفع من مستوى الدافعية للإنجاز

							قديلة للمياه المعدنية		
المحور الثالث: فرق العمل تسهم في ترسيخ نماذج من قيم العمل									
IV. فرق العمل تسهم في رفع مستوى الدافعية للإنجاز									
الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبدا	نادرا	غالبا	دائما	العبارات		
قوي 1	.76716	3.21	4	23	74	67	N	العمل الجماعي يساعدك على الانتهاء بسرعة من الأعمال	13
			2.4	13.7	44	39.9	%		
قوي 2	.80416	3.17	2	36	61	69	N	فريق العمل يساعدك على التغلب على العوائق	14
			1.2	21.4	36.3	41.1	%		
قوي 3	.76595	3.15	2	32	72	62	N	فريق العمل يساعد على تحسين أدائك	15
			1.2	19	42.9	36.9	%		
متوسط 4	.99182	2.93	17	37	54	60	N	العمل ضمن فريق يحفزك للعمل أكثر من أجل الحصول على الترقية	16
			10.1	22	32.1	35.7	%		

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS22

فرق العمل لها دور كبير في تحسين مستوى الدافعية للإنجاز نظرا لكونها تخلق روابط مهنية واجتماعية بين العاملين وتعزز التفاعل بينهم وهذا التفاعل المستمر يحسن الأداء ويسرع من عملية بلوغ الأهداف المشتركة بكفاءة، كما أن فرق العمل تعزز الشعور بالانتماء وترفع من مستويات الولاء التنظيمي. انطلاقا من معطيات الجدول رقم (47) يتضح أن عبارات هذا المحور تحظى بالموافقة من قبل أغلبية المبحوثين

أولا نجد عبارة العمل الجماعي يساعدك على الانتهاء بسرعة من الأعمال بمتوسط حسابي 3.21 ومستوى تشتت يبلغ 0.76 ونسبة مئوية 44% من المبحوثين أجابوا غالبا و 39.9% دائما، لكون الأعمال موزعة بين أعضاء الفريق بالتساوي حسب قدرة وإمكانية كل عامل إلى جانب التعاون الفعال بينهم كل هذا يسهل ويسرع من عملية إنجاز المهام في الوقت وبالشكل المطلوب.

ثانيا عبارة فريق العمل يساعدك على التغلب على العوائق بمتوسط حسابي قدره 3.17 ومستوى تشتت 0.80 بنسبة مئوية تبلغ 41.1% من المبحوثين أجابوا دائما و 36.3% أجابوا غالبا، التبادل في المعلومات والمعارف بين العاملين يساعد بشكل كبير في تجاوز الصعوبات والمشاكل التنظيمية التي

تواجههم فهذا التبادل يسهل عملية إيجاد الحلول والبدائل، وكلما كان أعضاء الفريق أكثر دعم لبعضهم وتفاعل زادت قدرتهم على تخطي كافة العقبات.

ثالثا فريق العمل يساعد على تحسين أدائك بمتوسط حسابي يبلغ 3.15 ومستوى تشتت 0.75 وتبلغ النسبة المبحوثين الذين وافقوا على صحتها 79.8%، وأخيرا عبارة العمل ضمن فريق يحفزك للعمل أكثر من أجل الحصول على الترقية متوسطها الحسابي يقدر بـ 2.93 وانحرافها المعياري 0.99 وأما النسبة المئوية لاستجابات الموافقة فهي تبلغ 67.8% من استجابات المبحوثين، يمكن القول بأن فريق العمل يعتبر محفز وداعم للأعضاء لبلوغ مراتب وظيفية أعلى وتحسين أدائهم الوظيفي، لأن العمل الجماعي ضمن الفريق يكسب العامل مهارات جديدة تفيده في تطوير قدراته بشكل مستمر لدرجة تساعد في الحصول على الترقية. يلاحظ من خلال المعطيات السابقة أن استجابات المبحوثين بمؤسسة قديلة ذات اتجاه قوي ومتوسط.

الجدول رقم (48): استجابة المبحوثين بمؤسسة بيبو اتجاه فرق العمل تسهم في الرفع من مستوى الدافعية للإنجاز

							مؤسسة بيبو		
المحور الثالث: فرق العمل تسهم في ترسيخ نماذج من قيم العمل									
1. فرق العمل تسهم في رفع مستوى الدافعية للإنجاز									
العبارات		دائما	غالبا	معارض	أبدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه الرتبة	
13	العمل الجماعي يساعدك على الانتهاء بسرعة من الأعمال	N	16	27	46	58	2.00	1.01020	متوسط 4
		%	10.8	18.3	31.2	39.4			
14	فريق العمل يساعدك على التغلب على العوائق	N	15	33	50	49	2.09	.98157	متوسط 3
		%	10.2	22.4	34	33			
15	فريق العمل يساعد على تحسين أدائك	N	28	25	40	54	2.18	1.12883	متوسط 1
		%	19	17	27.2	36.7			
16	العمل ضمن فريق يحفزك للعمل أكثر من أجل الحصول على الترقية	N	27	29	33	58	2.17	1.14302	متوسط 2
		%	18.3	19.7	22.4	39.4			

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS22

من وجهة نظر أغلبية المبحوثين بمؤسسة بيبو أنّ فرق العمل لا تسهم في الرفع من مستوى الدافعية للإنجاز يمكن أن نفسر هذا بإرجاعه إلى الرغبة والتفضيل للعمل الفردي على العمل الجماعي لأن ذلك يساعد العامل على تطوير مهاراته من خلال سعيه لإنجاح عمله وأداء مهامه وفقا لم هو مخطط له من قبل المؤسسة وهذا يدفعه إلى الاستمرار في تحسين قدراته والبحث عن الطارق الأكثر فاعلية لأداء مهامه، بينما العمل ضمن فريق يتطلب منه أن يمتثل إلى الطرق والخطط التي يتبناها الفريق ككل والتي قد تتعارض مع ما يريده وهذا يؤثر على مستوى دافعيته نحو العمل، استجابات المبحوثين حول هذه الفرضية بالترتيب الموالي:

العبارة الأولى **فريق العمل يساعد على تحسين أدائك المتوسط الحسابي 2.18 والانحراف المعياري 1.14** ونسبة مئوية 36.7% أبدا و 27.2% نادرا، وهذا يرجع لنقص التحفيز والتشجيع من طرف أعضاء الفريق والمسؤول عليهم إذ يتم التركيز على الأداء الجماعي للفريق بدل الأداء الفردي وعليه العامل لا يستطيع اكتساب أو تعلم خبرات ومهارات جديدة تفيده في تحسين أدائه والذي ينعكس سلبا على أداء الفريق كله مع الوقت.

العبارة الثانية **العمل ضمن فريق يحفزك للعمل أكثر من أجل الحصول على الترقية بمتوسط حسابي 2.17 وانحراف معياري 1.14** ونسبة مئوية تقدر بـ 61.8% من المبحوثين ضد صحة العبارة و 38% موافقين، سبب الرفض يمكن إرجاعه إلى المنافسة بين العاملين من أجل الحصول على الترقية والتي قد تأخذ منحى خاطئ بحيث تؤدي إلى توتر العلاقات بينهم وهو ما يدفعهم إلى غض النظر عن الحصول على الترقية، كما أنّ غياب العدالة والمصادقية في توزيع الأدوار وتحديد المسؤوليات يحبط من عزيمة العامل لعدم وجود توازن في الحصول على نفس الفرص للنجاح والإبداع الذي يكون أهم عامل للحصول على الترقية والمكافآت.

العبارة الثالثة **فريق العمل يساعدك على التغلب على العوائق المتوسط الحسابي 2.09 وانحراف معياري 0.98** ونسبة مئوية تقدر بـ 67% من المبحوثين معارضين و 32.6% موافقين، أحيانا يكون العامل عاجز من مواجهة الصعوبات والمعوقات التنظيمية التي توجهه خاصة إذا كان يجد صعوبة في التعامل مع الآخرين بمرونة وبهذا يكون أمام معضلة التفاهم والتشاور مع زملائه وبالتالي لا يمكنه الاستفادة من نصائحهم خاصة في حالة وجود تفاوت وتباين في الخبرات حيث لا يمكنه الاتفاق معهم على نمط معين لحل المشاكل أو أداء العمل. العبارة الأخيرة **العمل الجماعي يساعدك على الانتهاء بسرعة من الأعمال المتوسط الحسابي 2.00 والانحراف المعياري 1.01** النسبة المئوية لاستجابات المبحوثين أغلبها جاءت سلبية حيث تقدر بنسبة المعارضين 70.6% والموافقين 29.1%، فكرة أنّ العمل الجماعي لا يساعد على الانتهاء من الأعمال بسرعة راجع لكون العمل ضمن فريق يتطلب من الجميع الإدلاء بآرائهم لاختيار الأسلوب المناسب لإنجازها وبالتالي هذا التنسيق يحتاج إلى الكثير من الوقت أكثر من المحدد لها. يلاحظ من خلال المعطيات السابقة أن استجابات المبحوثين بمؤسسة بيبو ذات اتجاه متوسط.

الاستنتاج:

بناء على النتائج التي تم تقديمها فيما يتعلق بدور فرق العمل في الرفع من مستوى الدافعية للإنجاز يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- الانتماء للفريق يرفع من الدافعية للإنجاز، بفضل التواصل والتفاعل المستمر الذي يساعد على تطوير القدرات.
- كلما كانت بيئة العمل متماز بالتعاون المتبادل والتكافؤ في تحمل المسؤولية، تحسن مستوى الدافعية نحو العمل.
- تبادل المعلومات والمعارف بين العاملين يساعد بشكل كبير في تجاوز الصعوبات والمشاكل التنظيمية ويسرع وتيرة العمل.
- سبب التراجع في الأداء يعود لنقص التحفيز والتشجيع من طرف أعضاء الفريق والمسؤولين، إذ يتم التركيز على الأداء الجماعي بدل الأداء الفردي.
- يرجع عجز العامل من مواجهة الصعوبات والمعوقات التنظيمية إلى وجود صعوبة في التعامل مع الآخرين بمرونة.
- المنافسة القائمة بين العاملين من أجل الحصول على الترقية قد تؤدي إلى توتر العلاقات بينهم.

تحليل وتفسير استجابات المبحوثين حول صحة الفرضية الجزئية الرابعة: المشاركة في صنع القرارات تسهم في ترسيخ قيم العمل بتعزيز الثقة والمسؤولية لدى العاملين

الجدول رقم (49): استجابة المبحوثين بمؤسسة الإخوة بوحجر اتجاه المشاركة في صنع القرارات يسهم في الرفع من مستوى الاستغراق في العمل

							مؤسسة الإخوة بوحجر		
المحور الرابع: صنع القرار يسهم في ترسيخ نماذج من قيم العمل									
1. المشاركة في صنع القرارات يسهم في الرفع من مستوى الاستغراق في العمل									
العبارات		دائما	غالبا	معارض	أبدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه الترتبة	
1	تفعيل مقترحاتك في صنع قرارات المؤسسة يسهم في الرفع من مستوى أدائك في المقابلة	N 70	60	16	20	3.08	.99945	قوي 2	
		% 42.2	36.1	9.6	12				
2	المشاركة الفعلية في صنع القرارات تحفزك لبذل جهد أكبر في العمل	N 63	64	23	16	3.04	.95224	قوي 3	
		% 38	38.6	13.9	9.6				
3	أخذ آراءك بعين الاعتبار في اتخاذ القرارات يشجعك على الانغماس أكثر في العمل	N 76	69	7	14	3.24	.88377	قوي 1	
		% 45.8	41.6	4.2	8.4				
4	إشراكك في صنع القرارات المتعلقة بتسيير العمل يزيد من رغبتك في تطوير مهاراتك الوظيفية	N 71	48	23	24	3.00	1.07309	قوي 3	
		% 42.8	28.9	13.9	14.5				

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS22

إدراج العامل ضمن عملية صنع القرار يزيد من مسؤولياته في العمل وهذا يتطلب منه الالتزام والتركيز أكثر للوصول إلى تحقيق النتائج المطلوبة وهو ما يجعله أكثر استغراق في اداء لعمله والذي يتضح من خلال زيادته في عدد ساعات العمل والتعمق اكثر في البحث عن كل ما هو جديد بخصوصه.

العبارة الأولى أخذ آرائك بعيني الاعتبار في اتخاذ القرارات يشجعك على الانغماس اكثر في العمل بمتوسط حساب هذه العبارة هو 3.24 اما الانحراف المعياري 0.88 استجابات المبحوثين كانت 45.8% دائما 41.6% غالبا.

العبرة الثانية تفعيل مقترحاتك في صنع القرارات يسهم في الرفع من مستوى أدائك في المقابلة وكانت هذه العبرة وأخذت هذه العبرة متوسط حسابي 3.8 وانحراف معياري 0.99 اما بالنسبة للإجابات فأغلبها كانت إيجابية 42.2% دائما 36.1% غالبا.

العبرة الثالثة المشاركة الفعلية في صنع القرارات تحفزك لبث جهد اكبر في العمل بمتوسط حسابي 3.04 وانحراف معياري 0.95 وكان ذلك بنسبه 38% دائما و 38.6% غالبا

العبرة الرابعة إشراكك في عملية صنع القرارات المتعلقة بتسيير العمل يزيد من رغبتك في تطوير مهاراتك الوظيفية بمتوسط حسابي هو 3.00 أما الانحراف المعياري يقدر ب1.07 بنسبة 42.8% دائما و 28.9% غالبا، إهتمام المقاول بإشراك العامل في عملة صنع القرارات التنظيمية يشجعه على الانغماس والانخراط اكثر في العمل، لأن قبول مقترحاته والعمل بها يزيد من رغبته في تطوير قدراته لتقديم الأفضل والارتقاء بمستوى أدائه الذي ينعكس على أداء المؤسسة ككل، وهذا نتيجة التأثير المباشر لهذه المشاركة الفعلية التي تجعله عنصر فاعلا في المؤسسة.

يلاحظ من خلال المعطيات السابقة أن استجابات المبحوثين بمؤسسة الإخوة بوحجر ذات اتجاه قوي.

الجدول رقم (50): استجابة المبحوثين بمؤسسة قديلة اتجاه المشاركة في صنع القرارات يسهم في الرفع من مستوى الاستغراق في العمل

قديلة للمياه المعدنية									
المحور الرابع: صنع القرار يسهم في ترسيخ نماذج من قيم العمل									
II. المشاركة في صنع القرارات يسهم في الرفع من مستوى الاستغراق في العمل									
العبارات		دائما	غالبا	معارض	أبدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه الرتبة	
1	تفعيل مقترحاتك في صنع قرارات المؤسسة يسهم في الرفع من مستوى أدائك في المقابلة	89	46	2	31	3.14	1.12479	قوي 1	
	%	53	27.4	1.2	18.5				
2	المشاركة الفعلية في صنع القرارات تحفزك لبذل جهد أكبر في العمل	52	57	39	20	2.83	0.99898	متوسط 3	
	%	31	33.9	23.2	11.9				
3	أخذ آراءك بعين الاعتبار في اتخاذ القرارات يشجعك على الانغماس أكثر في العمل	62	48	40	18	2.91	1.01732	متوسط 2	
	%	36.9	28.6	23.8	10.7				
4	إشراكك في صنع القرارات المتعلقة بتسيير العمل يزيد من رغبتك في تطوير مهاراتك الوظيفية	79	29	27	33	2.91	1.19087	متوسط 2	
	%	47	17.3	16.1	19.6				

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS22

انطلاقاً من استجابات المبحوثين في الجدول رقم (50) نستنتج وجود تأثير للمشاركة في صنع القرارات على ارتفاع مستوى الاستغراق في العمل لأنه عندما يتم إشراك العاملين في عملية صنع القرارات التنظيمية يكونوا بذلك عنصر فاعل في تطوير العمل وهذا يزيد من حماسهم وتركيزهم في أداء مهامهم وتحملهم للمسؤولية وبالتالي يكون لديهم محفز أساسي لزيادة استغراقهم في العمل، وجاءت عبارات المحور حسب استجابات المبحوثين وفق الترتيب الآتي:

العبرة الأولى تفعيل مقترحاتك في صنع قرارات المؤسسة يسهم في الرفع من مستوى أدائك في المقابلة ذات اتجاه قوي بمتوسط حسابي 3.14 وانحراف معياري 1.12 ونسبة مئوية تبلغ 53% من المبحوثين أجابوا دائماً و 27.4% أجابوا غالباً، لأن تفعيل آراء ومقترحات العاملين والعمل بها دائماً ما يترتب عنه زيادة الشعور بالولاء والانتماء مما يؤدي إلى ارتفاع في مستويات أدائهم الوظيفي.

في المرتبة الثانية نجد كل من عبارة أخذ آراءك بعين الاعتبار في اتخاذ القرارات يشجعك على الانغماس أكثر في العمل بمتوسط حسابي 2.91 وانحراف معياري 1.01 ونسبة مئوية 36.9% دائماً 28.6% غالباً، وعبارة إشراكك في صنع القرارات المتعلقة بتسيير العمل يزيد من رغبتك في تطوير مهاراتك الوظيفية بمتوسط حسابي 2.91 وانحراف معياري قدره 1.19 ونسبة مئوية للموافقين تقدر بـ 64.3%، يمكن تفسير نسب الموافقة على هذه العبارات بأن إشراك العاملين في صنع واتخاذ القرارات يعتبر بمثابة محفز لهم للتقدم والاستمرار في بذل الجهد للارتقاء بأفكارهم حتى تكون في مستوى يسهل عليهم تحديد البدائل وطرح أفكار تمتاز بالتميز وهذا ما يدفعهم للانغماس والتعلق أكثر بالعمل، بالإضافة إلى أنّ إشراكهم في صنع القرارات لا يعزز فقط من مستويات الرضا الوظيفي للعاملين بل يحقق التميز والاستمرار للمؤسسة لأنها في كل مرة تعرض خدمات ومنتجات تختلف عن ما هو موجود

في المرتبة الثالثة نجد عبارة المشاركة الفعلية في صنع القرارات تحفزك لبذل جهد أكبر في العمل متوسطها الحسابي 2.83 وانحرافها المعياري 0.99 ونسبة مئوية 64.9% من المبحوثين مؤيدين لصحة العبارة، التزام العاملين بتقديم الأفضل وتحسين أدائهم مرتبط بشكل كبير بمستوى القيمة والقدر الذي يحظون به من طرف المؤسسة بشكل عام والمقابل بشكل خاص، فإذا تم إشراكهم في العمليات القرارية المرتبطة بكيفية أداء العمل وطرح البدائل فإنّ ذلك يحفزهم أكثر على بذل جهدهم في سبيل تطوير العمل وهو ما ينعكس على مستويات الأداء العام للمقابلة.

يلاحظ من خلال المعطيات السابقة أن استجابات المبحوثين بمؤسسة قذيلة ذات اتجاه قوي ومتوسط.

الجدول رقم (51): استجابة المبحوثين بمؤسسة بيبو اتجاه المشاركة في صنع القرارات يسهم في الرفع من مستوى الاستغراق في العمل

							مؤسسة بيبو		
المحور الرابع: صنع القرار يسهم في ترسيخ نماذج من قيم العمل									
III. المشاركة في صنع القرارات يسهم في الرفع من مستوى الاستغراق في العمل									
العبارات		دائما	غالبا	نادرا	أبدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	
1	تفعيل مقترحاتك في صنع قرارات المؤسسة يسهم في الرفع من مستوى أدائك في المقابلة	N	34	26	28	59	2.23	1.20691	متوسط 2
		%	23.1	17.6	19	40.1			
2	المشاركة الفعلية في صنع القرارات تحفزك لبذل جهد أكبر في العمل	N	35	24	36	52	2.28	1.18206	متوسط 1
		%	23.8	16.3	24.4	35.3			
3	أخذ آراءك بعين الاعتبار في اتخاذ القرارات يشجعك على الانغماس أكثر في العمل	N	33	27	29	58	2.23	1.19550	متوسط 2
		%	22.4	18.3	19.7	39.4			
4	إشراكك في صنع القرارات المتعلقة بتسيير العمل يزيد من رغبتك في تطوير مهاراتك الوظيفية	N	38	15	27	67	2.16	1.25535	متوسط 3
		%	25.8	10.2	18.3	45.5			

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS22

تعكس نتائج الجدول رقم (51) أنّ المشاركة في صنع القرارات قد لا يكون لها تأثير على مستوى الاستغراق في العمل وهذا لكونها تتطلب في بعض الأحيان الكثير من الجهد الوقت للإرساء على قرار معين بعد دراسته ووضع الخطط لتنفيذه لها يعتبره البعض من العاملين عملية صعبة تعيقهم عن أداء أدوارهم المهنية في المؤسسة وهذا من شأنه أن يقلل من مستوى التركيز في العمل، ويرى البعض أنّه لا يوجد تطبيق فعلي للقرارات التي يتوصلون لأنّ المؤسسة لا تشجع كثيرا المشاركة في صنع القرارات وبالتالي جهودهم لا تؤخذ بعين الاعتبار، جاءت استجابات المبحوثين بالترتيب الموالي:

أولا عبارة المشاركة الفعلية في صنع القرارات تحفزك لبذل جهد أكبر في العمل متوسطها الحسابي 2.28 وانحرافها المعياري 1.18 انسبة المئوية لاستجابات المبحوثين تقدر بـ 59.7% معارضين و 40.3% موافقين، تشير المعطيات إلى وجود تقارب بين النسب وهذا راجع للاختلاف الموجود بين العاملين فهناك من

يجد نفسه أثناء الانغماس أكثر في العمل حيث تصبح الصعوبات والضغوطات التي تواجههم أثناء قيامهم بعمليات البحث عن أفكار جديدة من أجل الإبداع والنجاح في فرضها أثناء مشاركتهم في عملية صنع واتخاذ القرارات بمثابة محفز لهم لبذل جهد أكبر لتحقيق مبتغاهم، في حين أنّ الفئة الأخرى المعارضة تمتلك تخوف من الإقبال على المخاطرة والمشاركة في صنع القرارات حيث أنها لا تشعر بأنّ هذا الوضع يمكنه أن يحفزهم على العمل أكثر خاصة إذا كان لا يوجد له تأثير مباشر على حياتهم المهنية واليومية بل توجد عوامل أخرى يمكنها أن تدفعهم للعمل أكثر وبالتالي هم يفضلون أن يتم توجيههم وتحديد أدوارهم ومهامهم بدل تحمل مسؤوليات إضافية.

تليها كل من عبارة أخذ آراءك بعين الاعتبار في اتخاذ القرارات يشجعك على الانغماس أكثر في العمل المتوسط الحسابي 2.23 ومستوى التثنت 1.19 أما نسبة المعارضة فتقدر بـ 59.1%، يمكن أن نفسر هذا الرفض بأنّه راجع إما لعدم إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات إذ تقتصر فقط على المسؤولين والعاملين ذوي الخبرة والكفاءة المهنية والعلمية، أو إلى تمسك المقاول بصلاحيته صنع واتخاذ القرارات مع المسؤولين لتسهيل العمليات الإدارية والإنتاجية لأنّ عملية صنع واتخاذ القرارات تأخذ وقتاً أطول إذا تمّ إشراك جميع العاملين وهذا ينعكس بالسلب على أداء المؤسسة، وعبارة تفعيل مقترحاتك في صنع قرارات المؤسسة يسهم في الرفع من مستوى أدائك في المقابلة بمتوسط حسابي 2.23 ومستوى تثنت 1.20 نسبة المعارضين على صحة هذه العبارة أيضاً تبلغ 59.1% في أغلب الأحيان لا تأخذ آراء ومقترحات العاملين بعين الاعتبار أثناء إتخاذ القرارات وفي حالة تفعيلها قد يكون ذلك بوتيرة بطيئة وهذا يؤدي إلى إحباط العاملين وتراجعهم عن الاستمرار في طرح أفكار جديدة.

ثالثاً عبارة إشراكك في صنع القرارات المتعلقة بتسيير العمل يزيد من رغبتك في تطوير مهاراتك الوظيفية بمتوسط حسابي 2.16 وانحراف معياري 1.25 بنسبة مئوية تتراوح بين 63.8% معارضين و36%، وهذا يرجع لغياب وقلة الحوافز الفعلية المساعدة على تطوير مهارات العاملين وبهذا يكون من الصعب عليهم تحمل أعباء وضغوط أخرى بفعل بذل الجهود للمشاركة في صنع القرارات قد لا يتم تفعيلها. تعكس المعطيات السابقة أن استجابات المبحوثين بمؤسسة ببيو ذات اتجاه متوسط.

الاستنتاج:

بناء على النتائج التي تم تقديمها فيما يتعلق بدور صنع القرار في الرفع من مستوى الاستغراق في العمل؛ يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- أخذ آراء العاملين بعين الاعتبار في اتخاذ القرارات يشجعهم على الانغماس أكثر في العمل يرفع من مستوى أدائهم.
- إشراك العاملين في صنع واتخاذ القرارات يزيد من رغبتهم في تطوير مهاراتهم.

- تفعيل آراء ومقترحات العاملين يزيد من شعورهم بالولاء والانتماء، من مستويات الرضا الوظيفي وبحقق التميز المؤسسي.
- يوجد تباين بين العاملين، فبعضهم يجد في المشاركة في صناع القرار محفزا، والبعض الآخر يتخوف من المخاطرة ويفضل أن تتم توجيهه.
- إلتزام العاملين بتقديم الأفضل مرتبط بمستوى القيمة والتقدير الذي يحظون به من طرف المقاول

الجدول رقم (52): استجابة المبحوثين بمؤسسة الإخوة بوججر اتجاه المشاركة في صنع القرارات يسهم في الرفع من مستوى الافتخار بالعمل

							مؤسسة الإخوة بوججر		
المحور الرابع: صنع القرار يسهم في ترسيخ نماذج من قيم العمل									
1. المشاركة في صنع القرارات يسهم في رفع مستوى الافتخار بالعمل									
العبارة		دائما	غالبا	نادرا	أبدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه الرتبة	
5	مشاركتك في صنع القرارات المتعلقة بإنجاز عملك تشجعك على الانضباط أكثر في العمل واتقانه	N 89	54	18	5	3.36	.79614	قوي 1	
		% 53.6	32.5	10.8	3				
6	اسهامك في وضع مقترحات لإنجاز العمل يشعرك بالفخر بعملك	N 78	56	15	17	3.17	.97214	قوي 2	
		% 47	33.7	9	10.2				
7	اقتراحك لأفكار تفيد تسيير العمل يسهم في زيادة شعورك أكثر بالمسؤولية المهنية	N 77	51	20	18	3.12	1.00406	قوي 3	
		% 46.4	30.7	12	10.8				
8	تفعيل آرائك في عملية صنع القرارات يرفع من مستويات الاشباع لديك	N 58	65	26	17	2.98	.95972	متوسط 4	
		% 34.9	39.2	15.7	10.2				

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS22

حصول العامل على القبول من طرف المقاول و تشجيعه للمشاركة في صناعة القرارات التنظيمية يحفز على الارتباط أكثر بالعمل وينمي شعور الانتماء للمؤسسة فيه كلما تنوعت وتعددت انجازاته التي تكون السبب الرئيسي وراء افتخاره بعمله والمؤسسة التي ينتمي لها، وهذا هو ما تؤكد استجابات المبحوثين التي هي كالآتي:

العبارة الأولى مشاركتك في صنع القرارات المتعلقة بإنجاز عملك تشجعك على الانضباط أكثر في العمل واثقانه بمتوسط حسابي 3.6 وانحراف معياري 0.79 بنسبه 53.6% دائما 32.5% غالبا، انضباط العامل في العمل متعلق بنسبة المسؤولية التي يتحملها وهي كلما زادت التزاماته ومشاركته الفعلية في صنع القرارات التنظيمية.

العبارة الثانية إسهامك في وضع مقترحات لإنجاز العمل يشعرك بالفخر بعملك بمتوسط حسابي 3.17 وانحراف معياري 0.97 استجابات المبحوثين بنسبة 47% دائما 33.7% غالبا، إدراك العامل لأهميته في المؤسسة والتي تتجلى من خلال إشراكه في عملية صنع القرارات وتنفيذه تشعره بالفخر المهني والإنجاز بل وترفع أيضا من كفاءته في العمل.

العبارة الثالثة اقتراحك لأفكار تفيد تسيير العمل تسهم في زيادة شعورك أكثر بالمسؤولية المهنية بمتوسط حسابي 3.12 وانحراف معياري 1.00 أغلب الاجابات كانت إيجابية 46.4% دائما 30.7% غالبا، الأفكار المقترحة من طرف العامل التي تؤخذ بعين الاعتبار وينتج عنها تحسن في مستوى أداء المؤسسة لا تأثير إيجابي عليه فهي تعتبر حافز للاستمرار في الابتكار ويترتب عنها تحمل المزيد من المسؤوليات للحفاظ على مستوى الأداء المؤسسي المرتفع بشكل عام.

العبارة الرابعة تفعيل ارائك في عملية صنع القرارات يرفع من مستويات الاشباع لديك بمتوسط حسابي 2.78 وانحراف 95 بنسبه 34.9% دائما و 39.2% غالبا، إشراك العاملين في عملية صنع القرارات وأخذها على محمل الجد وتفعيلها من شأنه تعزيز الشعور بالرضا الوظيفي لديهم وهو ما يحقق الاشباع النفسي لتحقيق هدف أساسي ألا وهو إثبات وجودهم لأنهم يشكلون عنصر فاعل بالمؤسسة. تعكس المعطيات السابقة أن استجابات المبحوثين بمؤسسة الإخوة بوحجر ذات اتجاه قوي ومتوسط.

الجدول رقم (53): استجابة المبحوثين بمؤسسة قديلة اتجاه المشاركة في صنع القرارات يسهم في الرفع من مستوى الافتخار بالعمل

							قديلة للمياه المعدنية		
المحور الرابع: صنع القرار يسهم في ترسيخ نماذج من قيم العمل									
١. المشاركة في صنع القرارات يسهم في رفع مستوى الافتخار بالعمل									
العبارات		دائما	غالبا	نادرا	أبدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	
5	مشاركتك في صنع القرارات المتعلقة بإنجاز عملك تشجعك على الانضباط أكثر في العمل واتقانه	N	59	47	31	2.79	1.11366	متوسط 3	
		%	35.1	28	18.5				
6	اسهامك في وضع مقترحات لإنجاز العمل يشعرك بالفخر بعملك	N	62	35	51	2.82	1.06100	متوسط 2	
		%	36.9	20.8	30.4				
7	اقتراحك لأفكار تفيد تسيير العمل يسهم في زيادة شعورك أكثر بالمسؤولية المهنية	N	58	51	33	2.83	1.06849	متوسط 1	
		%	34.5	30.4	19.6				
8	تفعيل آرائك في عملية صنع القرارات يرفع من مستويات الاشباع لديك	N	48	54	35	2.70	1.07422	متوسط 4	
		%	28.6	32.1	20.8				

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS22

تطبيق المقاول لمبدأ إشراك العاملين في صناعة القرارات له تأثير مباشر على مسار العمل، لأن هذه النقطة تزيد من شعورهم بضرورة تحمل المسؤولية مما يدفعهم للعمل بجهد أكبر، فالمشاركة الفعلية للعاملين والأخذ بآرائهم بعين الاعتبار تعزز من شعورهم بالملكية والافتخار اتجاه المؤسسة، وبالرغم من أن معطيات الجول رقم (53) توضح أن استجابات المبحوثين ذات اتجاه متوسط إلا أن أغلبها أخذت الطابع الإيجابي وكانت على الترتيب التالي:

أولا عبارة اقتراحك لأفكار تفيد تسيير العمل يسهم في زيادة شعورك أكثر بالمسؤولية المهنية بمتوسط حسابي قدره 2.83 وانحراف معياري 1.06 وتقدر النسبة المئوية للموافقين 64.9% من استجابات المبحوثين، بطبيعة الحال كلما وقعت على عاتق العامل مهمة تقديم مقترحات وأفكار متميزة لتطوير العمل يزداد شعوره بالمسؤولية المهنية، وتطبيق هذه المقترحات يؤول إلى تعزيز رغبة العامل المستمرة في تطوير وتنمية مهاراته الوظيفية.

ثانيا عبارة اسهامك في وضع مقترحات لإنجاز العمل يشعرك بالفخر بعملك بمتوسط حسابي 2.83 وانحراف معياري 1.06 بنسبة موافقة تقدر ب 57.7% وهي متقاربة نسبيا مع نسبة المعارضين والتي تبلغ 42.3%، وهذا يرجع الاختلاف في وجهات النظر حول الفكرة حيث يوجد من يرى أن مساهمته في صنع القرار هو فرصة له من أجل استغلال الوضع والعمل على تطوير قدراته وتحسين أدائه وهذا ما يدفعه للافتخار الدائم بعمله، في حين أن هنالك من يتشكل لديه تخوف من فكرة المشاركة للإسهام في تقديم مقترحات بخصوص تسهيل سير العمل وتطويره نظرا لضعف قدرتهم على توصيل معلوماتهم للمسؤولين في ضوء المناقشات المفتوحة التي تهدف للوصول إلى قرارات شاملة ودقيقة، وهنا تتجلى أهمية الخبرات والامكانيات الفردية لكل عامل.

رابعا عبارة تفعيل آرائك في عملية صنع القرارات يرفع من مستويات الاشباع لديك بمتوسط حسابي 2.70 وانحراف معياري 1.07 ونسبة مئوية تقدر ب 32.1% غالبا و 28.6% دائما، هذه النسبة توضح لنا أن عملية المشاركة في صنع القرار وتنفيذ ما يقره العامل من أفكار تجعله يحظى بالتقدير والثناء ويكتسب قيمة بين الزملاء ومكانة مهنية وهو ما يعزز من الرضا الوظيفي لديه لأنه حقق مستوى عالي من الإشباع النفسي والمهني، وهذا يعتبر دافع قوي من أجل رفع مستويات الأداء الوظيفي للحفاظ على هذا المستوى الذي هو به.

تعكس المعطيات السابقة أن استجابات المبحوثين بمؤسسة قديلة ذات اتجاه متوسط.

الجدول رقم (54): استجابة المبحوثين بمؤسسة بيبو اتجاه المشاركة في صنع القرارات يسهم في الرفع من مستوى الافتخار بالعمل

		مؤسسة بيبو						
المحور الرابع: صنع القرار يسهم في ترسيخ نماذج من قيم العمل								
II. المشاركة في صنع القرارات يسهم في رفع مستوى الافتخار بالعمل								
العبارات		دائما	غالبا	نادرا	أبدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه الرتبة
5	مشاركتك في صنع القرارات المتعلقة بإنجاز عملك تشجعك على الانضباط أكثر في العمل واتقانه	N	46	10	17	74	2.19	1.34130
		%	31.2	6.8	11.5	50.3		
6	اسهامك في وضع مقترحات لإنجاز العمل يشعرك بالفخر بعملك	N	39	8	19	81	2.03	1.29496
		%	26.5	5.4	12.9	55.1		
								متوسط 2
								متوسط 4

7	اقتراحك لأفكار تفيد تسيير العمل يسهم في زيادة شعورك أكثر بالمسؤولية المهنية	N	40	18	17	72	2.17	1.29647	متوسط 3
		%	27.2	12.2	11.5	49.3			
8	تفعيل آرائك في عملية صنع القرارات يرفع من مستويات الإشباع لديك	N	35	24	31	57	2.25	1.20412	متوسط 1
		%	23.8	16.3	21	38.7			

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS22

بالنظر إلى معطيات الجدول رقم (54) يلاحظ أنّ معظم استجابات المبحوثين جاءت معارضة للعبارات المفسرة لفرضية المشاركة في صنع القرارات يسهم في رفع مستوى الاقتراح بالعمل عكس ما كان باستجابات المؤسستين السابقتين وهذا سببه أنّ المقاول لا يشرك جميع العاملين في عملية اتخاذ القرارات نظرا لعدم تمتعهم بالكفاءة التي تتيح لهم إمكانية صنع قرارات تنظيمية لتعديل وتوجيه سير العمليات التنظيمية بالمؤسسة لذا السبب نجد أنّ أكثر العاملين غير موافقين على عبارات الجدول والتي جاءت بالترتيب الموالي:

العبارة الأولى **تفعيل آرائك في عملية صنع القرارات يرفع من مستويات الإشباع لديك** بمتوسط حسابي 2.25 ومستوى تشتت 1.20 وأمّا النسبة المئوية فتقدر بـ 59.7% غير موافقين و 40.1% موافقين، بالنسبة للفئة المعارضة نظرا لقلّة كفاءتها فهي غير قادرة على تطوير قدراتها ومهاراتها في صنع قرارات تنظيمية ذات تأثير كبير على أداء المؤسسة يمكن أخذها بعين الاعتبار وبالتالي يزيد لديها الشعور بالإحباط ونقص الثقة في النفس وعليه فإنّ المشاركة في صنع القرارات ليس من العوامل التي لديها تأثير مستويات الإشباع لديها كما أنّه لا يتمّ إشراكها في هذه العملية فحسب رأي المقاول يتمّ توفير هذه الفرصة لمن يمتلكون الخبرة والقدرة على الوصول لقرارات لها تأثير فعلي وتعطي نتائج مرضية عند تفعيلها، وأمّا المؤيدين فإنّهم الإشراك الفعلي لهم في عملية صنع القرارات أو حتى استشارتهم في القضايا المتعلقة بأداء العمل وتبني أفكارهم ومقترحاتهم فعليا يشعرون بالتمكين والتقدير وهو ما يرفع مستويات الإشباع الوظيفي لديهم.

العبارة الثانية **مشاركتك في صنع القرارات المتعلقة بإنجاز عملك تشجعك على الانضباط أكثر في العمل وإتقانه** بمتوسط حسابي 2.19 والانحراف المعياري 1.34 بنسبة مئوية 61.8% معارضين، بما أنّ بيئة العمل والثقافة التنظيمية لا تدعم مبدأ إشراك العاملين في عملية صنع القرار نظرا لضعف كفاءتهم على اقتراح وصنع قرارات إبداعية جديدة وهذا يؤثر سلبا على انضباطهم.

العبارة الثالثة **اقتراحك لأفكار تفيد تسيير العمل يسهم في زيادة شعورك أكثر بالمسؤولية المهنية** بمتوسط حسابي 2.17 ومستوى التشتت 1.29 بنسبة مئوية 60.8% من المبحوثين معارضين للعبارة؛ بغض النظر عن ما إذا كان هنالك إشراك فعلي للعاملين في عملية صنع القرار إلا أنّ الجهد الإضافي الذي يتم بذله للنجاح في هذه المهمة يكون سببا في تراجع مستوى الأداء لأنّه يزيد من حجم المسؤوليات والأعباء على العامل والذي يؤدي إلى حدوث خلل وتراجع انضباطه في العمل.

العبارة الرابعة اسهامك في وضع مقترحات لإنجاز العمل يشعرك بالفخر بعملك بمتوسط حسابي 2.03 ومستوى التثنت 1.29 وأما النسبة المئوية 68% من استجابات المبحوثين غير موافقة على صحة العبارة لا يمكن لجميع العاملين المساهمة في وضع مقترحات لتطوير أو تغيير أساليب العمل لأن ثقة المقاول في قدرتهم على ذلك منعدمة ولهذا فهو يتحيز للعاملين الذين لديهم القدرة على الإبداع والابتكار وهذا التحيز الإداري يعتبر عاملا في تراجع الشعور بالافتخار نحو العمل.

تعكس المعطيات السابقة أن استجابات المبحوثين بمؤسسة بيبو ذات اتجاه متوسط.

الاستنتاج:

بناء على النتائج التي تم تقديمها فيما يتعلق بدور صنع القرار في الرفع من مستوى الاستغراق في العمل يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- إشراك العاملين في صنع القرارات يسهم في زيادة الانضباط والشعور بالفخر، وتحمل المسؤولية بالإضافة إلى تحقيق الرضا الوظيفي.
- تعزيز المشاركة في صنع القرار في تعزيز الإلتزام والولاء التنظيمي.
- زيادة مسؤوليات العامل ومشاركته الفعلية في صنع القرارات التنظيمية تزيد من انضباطه.
- يركز المقاولون بالدرجة الأولى على العاملين ذوي الخبرة والكفاءة العلمية في عملية صنع القرار.
- التحيز الإداري للعاملين ذوي القدرة على الإبداع والابتكار يتسبب في تراجع الشعور بالافتخار نحو العمل لدى العاملين الآخرين.

الجدول رقم (55): استجابة المبحوثين بمؤسسة الإخوة بوججر اتجاه المشاركة في صنع القرارات يسهم في الرفع من مستوى الاندماج في العمل

							مؤسسة الإخوة بوججر		
المحور الرابع: صنع القرار يسهم في ترسيخ نماذج من قيم العمل									
III. المشاركة في صنع القرارات يسهم في رفع مستوى الاندماج في العمل									
العبارات		دائما	غالبا	نادرا	أبدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه الرتبة	
9	مشاركتك في عملية صنع القرارات تفيد في تحسين أدائك بالعمل	N 69	60	20	17	3.09	.97124	قوي 2	
		% 41.6	36.1	12	10.2				
10	تفعيل مقترحاتك فيما يتعلق بإنجاز الأعمال يحفزك لتطوير لتصحيح أخطائك	N 62	71	23	10	3.11	.86278	قوي 1	
		% 37.3	42.8	13.9	6				

11	المشاركة الفعلية في صنع القرارات تدعم رغبتك للتعلم والارتباط أكثر بالعمل	N	69	57	26	14	3.09	95233	قوي 2
		%	41.6	34.3	15.7	8.4			
12	الأخذ بآرائك فيما يتعلق بتسيير العمل يعزز تفاعلاتك مع الزملاء والمسؤولين لتطويره	N	65	60	27	14	3.06	95516	قوي 3
		%	39.2	36.1	16.3	8.4			

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS22

إشراك العاملين ليكونوا جزءا مهما في عملية صنع القرارات التنظيمية يعد عاملا أساسيا في تحفيزهم للإعطاء أكثر وهذا ناجم عن التقدير الذي يحظون به وهو ما يدفعهم للحرص أكثر على التفاني في العمل ويعزز انتمائهم وارتباطهم بالعمل، تأخذ الاستجابات الترتيب التالي:

المرتبة الأولى تفعيل مقترحاتك فيما يتعلق بإنجاز الأعمال يحفزك لتطوير وتصحيح أخطائك بمتوسط حسابي 3.11 وانحراف معياري 0.86 بنسبة 37.3% دائما و 42.8% غالبا.

يوجد تساوي بين العبارتين مشاركتك في عملية صنع القرارات تفيد في تحسين أدائك بالعمل بمتوسط حسابي 3.09 وانحراف معياري 0.97 بنسبة 41.6% دائما و 36.1% غالبا، المشاركة الفعلية في صنع القرارات تدعم رغبتك للتعلم والارتباط أكثر بالعمل بمتوسط حسابي 3.09 وانحراف معياري 0.95 بنسبة 41.6% دائما و 34.3% غالبا، نرى أن أخذ العامل فرصة لعرض وتطبيق مقترحاته يشجع على تحسين قدراته للوصول إلى بدائل أفضل وبذلك تكون هذه المشاركات الفعلية المستمرة هي الحافز الأساسي لاستمراره في تحسين مستواه وتدارك أخطائه وهو ما يجعله يتعلق بالعمل أكثر.

الأخذ بآرائك فيما يتعلق بتسيير العمل يعزز تفاعلاتك مع الزملاء والمسؤولين لتطويره جاءت بمتوسط حسابي 3.06 وانحراف معياري 0.95 بنسبة 39.2% دائما و 36.1% غالبا، الاعتماد على المقترحات المقدمة من طرف العامل تعزز شعوره بالانتماء للمؤسسة مما يشجعه على التواصل بشكل أفضل مع زملائه ورؤسائه، مما يقوي العلاقات بين أعضاء الفريق ويعزز روح الفريق. إضافة إلى أنه بتفعيل آراء العاملين يزداد حماسهم ودافعيتهم للعمل.

تعكس المعطيات السابقة أن استجابات المبحوثين بمؤسسة الإخوة بوحجر ذات اتجاه قوي.

الجدول رقم (56): استجابة المبحوثين بمؤسسة قديلة اتجاه المشاركة في صنع القرارات يسهم في الرفع من مستوى الاندماج في العمل

قديلة للمياه المعدنية									
المحور الرابع: صنع القرار يسهم في ترسيخ نماذج من قيم العمل									
III. المشاركة في صنع القرارات يسهم في رفع مستوى الاندماج في العمل									
العبارة		دائما	غالبا	نادرا	أبدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه الرتبة	
9	مشاركتك في عملية صنع القرارات تفيد في تحسين أدائك بالعمل	N	45	53	33	37	2.63	1.10285	متوسط 4
		%	26.8	31.5	19.6	22			
10	تفعيل مقترحاتك فيما يتعلق بإنجاز الأعمال يحفزك لتطوير لتصحيح أخطائك	N	45	57	40	26	2.72	1.02616	متوسط 2
		%	26.8	33.9	23.8	15.5			
11	المشاركة الفعلية في صنع القرارات تدعم رغبتك للتعلق والارتباط أكثر بالعمل	N	50	56	27	35	2.72	1.10484	متوسط 2
		%	29.8	33.3	16.1	20.8			
12	الأخذ بآرائك فيما يتعلق بتسيير العمل يعزز تفاعلاتك مع الزملاء والمسؤولين لتطويره	N	52	49	37	30	2.73	1.08596	متوسط 1
		%	31	29.2	22	17.9			

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS22

تبين معطيات الجدول رقم (56) أن استجابات المبحوثين تدل على وجود لنسبة كبيرة منهم تدعم فكرة أن إشراكهم في عملية صنع القرار تعزز من اندماجهم في العمل سواء من الناحية النفسية أو العملية لأنه بمجرد إشراكهم يصبحون جزء من العملية وليسوا مجرد أعضاء منفذين فقط وهذا يزيد من حماسهم وإقبالهم على العمل أكثر، وقد أخذت هذه الاستجابات اتجاه متوسط بالترتيب التالي:

في الرتبة الأولى نجد عبارة الأخذ بآرائك فيما يتعلق بتسيير العمل يعزز تفاعلاتك مع الزملاء والمسؤولين لتطويره متوسطها الحسابي يبلغ 2.73 ومستوى تشتت 1.08 ونسبة مئوية 31.5% أجابوا غالبا و 26.8% دائما، بمجرد مشاركة العاملين في عملية صنع القرار يكون لهم دور أساسي في تحسين وتطوير بيئة العمل وهذا يترسخ أكثر إذا كان تواصل المقاول مع العاملين إيجابيا يقوم على التوجيه والتحفيز ويشجع التفاعل بين الجميع بمختلف المستويات وهذا الوضع ينجم عنه تعزيز الحوار والتبادل في الأفكار والاقتراحات وهو ما يساعد على تسيير المقولة بشكل أفضل.

المرتبة الثانية نجد بها العبارتين التاليتين أولا تفعيل مقترحاتك فيما يتعلق بإنجاز الأعمال يحفزك لتطوير وتصحيح أخطائك بمتوسط حسابي 2.72 وانحراف معياري 1.02 ونسبة موافقة قدرها 60.7%، تليها

المشاركة الفعلية في صنع القرارات تدعم رغبتك للتعلم والارتباط أكثر بالعمل بمتوسط حسابي 2.72 وانحراف معياري 1.10 وتبلغ النسبة للمؤيدين لها 63.1%، إعتقاد المقاول على مقترحات العاملين وأخذها بعين الاعتبار يكون أكبر محفز لهم لبذل جهد أكبر والسعي لتطوير العمل والتقليل من الأخطاء المهنية وهذا راجع لكون المشاركة الفعلية للعاملين تزيد من تعلقهم أكثر بالعمل وتنشئ روابط قوية مع المقاول والمؤسسة لأن نجاحها هو نجاح له.

المرتبة الأخيرة عبارة مشاركتك في عملية صنع القرارات تفيد في تحسين أدائك بالعمل بمتوسط حسابي 2.63 وهو مقبول إلى حد ما وانحراف معياري 1.10 ونسبة موافقة تبلغ 58.3% من استجابات المبحوثين، المشاركة في صنع القرارات لها جوانب إيجابية عديدة فهي تعزز من ثقة العامل بنفسه وتعطيه مجالا لتطوير ذاته وتحسين أدائه كما تحفزه على الابتكار والإبداع. تعكس المعطيات السابقة أن استجابات المبحوثين بمؤسسة قديلة ذات اتجاه متوسط.

الجدول رقم (57): استجابة المبحوثين بمؤسسة بيبو اتجاه المشاركة في صنع القرارات يسهم في الرفع من مستوى الاندماج في العمل

							مؤسسة بيبو		
المحور الرابع: صنع القرار يسهم في ترسيخ نماذج من قيم العمل									
III. المشاركة في صنع القرارات يسهم في رفع مستوى الاندماج في العمل									
العبارة		دائما	غالبا	نادرا	أبدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه الرتبة	
9	مشاركتك في عملية صنع القرارات تفيد في تحسين أدائك بالعمل	N 60	10	29	48	2.55	1.31446	متوسط	3
		% 40.8	6.8	19.7	32.6				
10	تفعيل مقترحاتك فيما يتعلق بإنجاز الأعمال يحفزك لتطوير لتصحيح أخطائك	N 29	21	44	53	2.53	1.20656	متوسط	4
		% 19.7	14.2	29.9	36				
11	المشاركة الفعلية في صنع القرارات تدعم رغبتك للتعلم والارتباط أكثر بالعمل	N 31	30	39	47	2.69	2.6939	متوسط	1
		% 21	20.4	26.5	31.9				
12	الأخذ بآرائك فيما يتعلق بتسيير العمل يعزز تفاعلاتك مع الزملاء والمسؤولين لتطوير العمل	N 37	32	25	53	2.63	2.6395	متوسط	2
		% 23.7	21.7	17	36				

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS22

تشير معطيات الجدول إلى أنّ إشراك العاملين في صنع واتخاذ القرارات له تأثير مباشر على زيادة مستوى الاندماج في العمل والذي يتجلى من خلال رغبة العاملين في تحسين وتطوير العمل وتحقيق الأهداف التنظيمية بكل فاعلية، وفي المقابل هنالك من العاملين من يمتلك تفكيراً مغايراً حيث يجد أنه لا يوجد علاقة أو تأثير بين الاندماج في العمل والمشاركة في صنع القرارات، وقد أخذت استجابات المبحوثين الاتجاه المتوسط حسب الترتيب الموالي:

العبارة الأولى المشاركة الفعلية في صنع القرارات تدعم رغبتك للتعلم والارتباط أكثر بالعمل بمتوسط حسابي 2.69 ومستوى التشتت 2.69 ونسبة مئوية 52.3% غير موافقين و 47.5% موافقين، بالنسبة للعاملين الذين يرفضون الفكرة فإنه يمكن تفسير ذلك بناء على عدم فتح المجال لهم للإدلاء بآراء ومقترحات جديدة بخصوص تطوير العمل وبالتالي يعتبر ارتباطهم بالعمل وتعلقهم به راجع لعوامل وتأثيرات أخرى، كما هذا الرضا لا يعود فقد لعدم المشاركة بل أيضاً يوجد دافع آخر وهو أنّ النزاعات والخلافات التي تحدث بين العاملين أثناء المشاركة في صنع القرارات تزعزع من الروابط والاندماج الوظيفي، في حين لأنّ النسبة الموافقة والتي تتقارب والمعارضة تجد في هذا المبدأ فرصة لتطوير وتنمية الذات لأنهم يكونون مطالبين بالاستمرار في إيجاد الحلول الفعالة وهو ما يعزز شعورهم بتحقيق الذات بفعل استثمار المقال في قدراتهم وبالتالي يزيد تعلقهم وانتماءهم للعمل والمؤسسة.

العبارة الثانية الأخذ بآرائك فيما يتعلق بتسيير العمل يعزز تفاعلاتك مع الزملاء والمسؤولين لتطوير العمل بمتوسط حسابي 2.63 ومستوى التشتت 2.63 بنسبة مئوية 53% معارضين و 46.8% موافقين؛ كلما كانت بيئة العمل تمتاز بالتكامل والتعاون بين أفرادها بمختلف مستوياتها التنظيمية كلما ساعدت في تحقيق الأهداف التنظيمية والأهداف المشتركة بينهم بكفاءة وسرعة نظراً لكون المقال يثق في قرارات عماله وبقدر أهميتها، لكن هنالك من يعارض الفكرة بسبب أنه لا يتم إشراكهم أثناء اتخاذ القرارات التنظيمية ولا يعتمد على وجهات نظرهم لحسين ظروف وأساليب العمل وهذا يخلق فجوة بينهم وبين المسؤولين والمقاول وهذا يقلل من تفاعلهم أثناء العمل.

العبارة الثالثة مشاركتك في عملية صنع القرارات تفيد في تحسين أدائك بالعمل بمتوسط حسابي 2.55 ومستوى تشتت 1.31 ونسبة مئوية 52.3% معارضين و 47.5% موافقين، سبب رفض البعض هذه العبارة يمكن تفسيره نظراً لعدم إعطائهم التقدير الكافي وإشراكهم في عملية صنع القرارات وتقديم الفرصة لهم للمحاولة وذلك من أجل تنمية مهاراتهم وتطوير العمل مستقبلاً وهذا يشعرهم بالإحباط وقلة الاهتمام.

العبارة الرابعة تفعيل مقترحاتك فيما يتعلق بإنجاز الأعمال يحفزك لتطوير وتصحيح أخطائك بمتوسط حسابي 2.53 ومستوى تشتت 1.20 ونسبة مئوية 65.9% من المبحوثين معارضين بيئة العمل التي لا تشجع وتدعم العاملين على تقديم مقترحاتهم فيما يتعلق بتطوير العمل ولا تعترف بأهميتها تكون سبباً في إحباطهم وتخوفهم الدائم من الفشل والنقد فبدلاً من أن تساهم في تحفيزه على تطوير العمل تكون سبباً انحصار عمله على الروتين اليومي دون أي تجديد أو تغيير.

تعكس المعطيات السابقة أن استجابات المبحوثين بمؤسسة بيبو ذات اتجاه متوسط. الاستنتاج بناء على النتائج التي تم تقديمها فيما يتعلق بدور صنع القرار في الرفع من مستوى الاندماج في العمل يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- النزاعات والخلافات أثناء المشاركة في صنع القرارات تزعزع الاندماج الوظيفي .
 - المشاركة في صنع القرارات فرصة لتطوير مهارات العاملين وتحقيق الذات.
 - عدم تقدير العاملين وإشراكهم في صنع القرارات يشعرهم بالإحباط .
 - بيئة العمل غير الداعمة تثبط العاملين وتحد من مستويات الإبداع لديهم وتراجع ارتباطهم بالعمل.
 - التواصل الإيجابي بين المقاول والعاملين يعزز العلاقات المهنية والاجتماعية.
 - التطبيق الفعلي لآراء مقترحات العاملين يحفزهم على بذل جهد أكبر ويعزز انتمائهم للعمل.
 - المشاركة في صنع القرارات تنمي قدرات ومهارات العاملين وتشجعهم على الابتكار.
 - المشاركة الفعلية المستمرة والمستمرة في صنع القرار تحفز العاملين على تحسين مستواهم وتدارك أخطائهم .
 - التعاون المتبادل بين العاملين يرفع من مستوى الإبداع والتطور في العمل.
- الجدول رقم (58): استجابة المبحوثين بمؤسسة الإخوة بوحجر اتجاه المشاركة في صنع القرارات يسهم في الرفع من مستوى الدافعية للإنجاز

							مؤسسة الإخوة بوحجر		
المحور الرابع: صنع القرار يسهم في ترسيخ نماذج من قيم العمل									
المشاركة في صنع القرارات تسهم في رفع مستوى الدافعية للإنجاز									
العبارات		دائما	غالبا	نادرا	أبدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه الرتبة	
13	الأخذ بأفكاري حول تسيير العمل يزيد من رغبتي في تفضيل اللقب المهني	N 20	29	52	65	2.02	1.02663	متوسط 4	
		% 12	17.5	31.3	39.2				
14	المشاركة في صنع القرارات تساعد المؤسسة على بلوغ أهدافها	N 55	76	22	13	3.04	.88319	قوي 1	
		% 33.1	45.8	13.3	7.8				
15	مشاركتك في الاجتماعات المتعلقة بالعمل يدفعك لتجنب الفشل	N 62	54	34	16	2.97	.98444	متوسط 3	
		% 37.3	32.5	20.5	9.6				
16	تحفيزك على اقتراح أفكار إبداعية جديدة لتطوير العمل يساعدك على بلوغ أهدافك بمهارة	N 66	51	34	15	3.01	.98466	قوي 2	
		% 38.9	30.7	20.5	9				

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS22

يظهر من استجابات المبحوثين بناء على معطيات الجدول (58) إلى أن المشاركة في صنع القرارات تسهم في زيادة كفاءة العامل وتحمل للمسؤولية التي بدورها تكون سببا في سعيه لتطوير وتحسين جودة الأداء، وقد أخذت عبارات هذا البعد الاتجاه المتوسط والقوي وهي كالآتي:

المشاركة في صنع القرارات تساعد المؤسسة على بلوغ أهدافها بمتوسط حسابي 3.04 وانحراف معياري 0.88 بنسبة 33.1% دائما و 45.8% غالبا، وهذا يرجع لزيادة الالتزام لدى العاملين تجاه العمل نتيجة ضمهم في عملية صنع القرارات، تليها عبارة **تحفيزك على اقتراح أفكار إبداعية جديدة لتطوير العمل** يساعدك على بلوغ أهدافك بمهارة بمتوسط حسابي 3.01 وانحراف معياري 0.98 بنسبة 38.9% دائما و 30.7% غالبا لأن البيئة الداعمة ينبثق منها الأفكار الإبداعية وهذا ما يساعد على تطوير العمل بشكل مستمر وهو ما يفتح المجال أمام التفوق وبلوغ الأهداف بسرعة، العبارة الثالثة **مشاركتك في الاجتماعات المتعلقة بالعمل يدفعك لتجنب الفشل** بلغ متوسطها الحسابي 2.97 وانحراف معياري 0.98 بنسبة 37.3% دائما و 32.5% غالبا فالعامل يكون على إطلاع بكافة المستجدات المتعلقة بإنجاز العمل والأهداف المتوقع بلوغها وهو ما يسهل عليه أداء مهامه بسرعة مع تقليل احتمال الوقوق في الخطأ، في الأخير **الأخذ بأفكار حول تسيير العمل يزيد من رغبتني في تفضيل اللقب المهني** بمتوسط حسابي 2.02 وهو مقبول نوعا ما ودرجة تشتت 1.02 بنسبة 31.3% نادرا و 39.2% أبدا.

تعكس المعطيات السابقة أن استجابات المبحوثين بمؤسسة الإخوة بوحجر ذات اتجاه قوي ومتوسط.

الجدول رقم (59): استجابة المبحوثين بمؤسسة قديلة اتجاه المشاركة في صنع القرارات يسهم في رفع مستوى الدافعية للإنجاز

قديلة للمياه المعدنية							
							
المحور الرابع: صنع القرار يسهم في ترسيخ نماذج من قيم العمل							
المشاركة في صنع القرارات تسهم في رفع مستوى الدافعية للإنجاز							
الدرجة الترتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبدا	نادرا	غالبا	دائما	العبارات
متوسط 3	1.17573	2.77	37	27	40	64	13 الأخذ بأفكار حول تسيير العمل يزيد من رغبتني في تفضيل اللقب المهني
			22	16.1	23.8	38.1	%
متوسط 1	0.94321	2.85	12	52	52	52	14 المشاركة في صنع القرارات تساعد المؤسسة على بلوغ أهدافها
			7.1	31	31	31	%
متوسط 2	1.04141	2.79	24	39	52	53	15 مشاركتك في الاجتماعات المتعلقة بالعمل يدفعك لتجنب الفشل
			14.3	23.2	31	31.5	%

16	تحفيزك على اقتراح أفكار إبداعية جديدة لتطوير العمل يساعدك على بلوغ أهدافك بمهارة	N	28	47	43	50	2.31	1.07302	متوسط 4
		%	16.7	28	25.6	29.8			

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS22

إشراك العامل في عملية صنع القرار تعتبر من أهم العوامل المساعدة على رفع مستويات الدافعية والالتزام أكثر في العمل، ونظرا لزيادة مسؤولياته فإنه يضطر إلى بذل مجهود أكبر خاصة وأنه أصبح بإمكانه طرح أفكار جديدة بناء على المعلومات التي يتحصل عليها جراء تواصله مع الزملاء والمسؤولين، كما أنّ المشاركة في صنع القرارات لا تقتصر فقط على زيادة مسؤوليات العامل وولائه للمؤسسة بل هي تشعرهم بالتمكين الفعلي الذي يوجهه المقاول للعاملين وهو ما يجعلهم على استعداد متواصل لتحمل المخاطر، كما أن هذه المشاركة في صناعة القرارات تنعكس بالإيجاب على فرق العمل وليس العامل وحده. جاءت اجابات المبحوثين حول هذا المحور بالترتيب الموالي:

المرتبة الأولى عبارة المشاركة في صنع القرارات تساعد المؤسسة على بلوغ أهدافها بمتوسط حسابي 2.85 ومستوى انحراف 0.94 ونسبة 62% من المبحوثين أكدوا موافقتهم على صحة العبارة، لأن من بين الأسباب والعوامل التي تساعد المقاول على تحقيق الأهداف التنظيمية هو إشراك العاملين في عملية صنع القرار لأنهم يقدمون العديد من المقترحات تساعد على تحديد جملة من البدائل المختلفة وهذا ما يدفعه إلى تشجيع وتحفيز العاملين على الاستمرار في طرح آراء ووجهات نظر جديدة، وهذا من شأنه أن يعزز الشفافية والثقة بين المقاول والعاملين ويقلل من النزاعات والصراعات الداخلية وهي الركيزة الأساسية من أجل بلوغ الأهداف التنظيمية بكل فعالية.

المرتبة الثانية عبارة مشاركتك في الاجتماعات المتعلقة العمل تدفعك لتجنب الفشل بمتوسط حسابي 2.79 وانحراف معياري 1.04 ونسبة 62.5% من إجابات المبحوثين كانت مؤيدة للفكرة ويمكن أن نرجع هذا إلى أن الاجتماعات التي ينخرط بها العامل تنمي من قدراته وكفاءته بحيث تكون المقترحات التي يقدمها تتوافق مع الأهداف المتوقعة إنجازها وبالتالي تقل نسبة الفشل والانحراف عنها.

المرتبة الثالثة عبارة الأخذ بأفكاره حول تسيير العمل يزيد من رغبتك في تفضيل اللقب المهني بمتوسط حسابي 2.77 ومستوى تشتت 1.17 بنسبة مئوية تقدر بـ 61.9% مؤيدين للعبارة . المرتبة الرابعة عبارة تحفيزك على اقتراح أفكار إبداعية جديدة لتطوير العمل يساعدك على بلوغ أهدافك بمهارة بمتوسط حسابي مقبول إلى حد ما 2.31 وانحراف معياري 1.07 ونسبة مئوية تقدر بـ 55.4% يعارضون الفكرة و 44.7% يؤيدونها.

تعكس المعطيات السابقة أن استجابات المبحوثين بمؤسسة قديلة ذات اتجاه متوسط.

الجدول رقم (60): استجابة المبحوثين بمؤسسة بيبو اتجاه المشاركة في صنع القرارات يسهم في الرفع من مستوى الدافعية للإنجاز

مؤسسة بيبو									
المحور الرابع: صنع القرار يسهم في ترسيخ نماذج من قيم العمل									
المشاركة في صنع القرارات تسهم في رفع مستوى الدافعية للإنجاز									
العبارات		دائما	غالبا	نادرا	أبدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة الرتبة	
13	الأخذ بأفكاري حول تسيير العمل يزيد من رغبتي في تفضيل اللقب المهني	N 16	23	33	75	1.86	1.04449	ضعيف 3	
		% 10.8	15.6	22.4	51				
14	المشاركة في صنع القرارات تساعد المؤسسة على بلوغ أهدافها	N 21	22	39	65	1.99	1.08221	ضعيف 2	
		% 14.2	14.9	26.5	44.2				
15	مشاركتك في الاجتماعات المتعلقة العمل يدفعك لتجنب الفشل	N 20	17	54	56	1.82	.91188	ضعيف 4	
		% 13.6	11.5	36.7	38				
16	تحفيزك على اقتراح أفكار إبداعية جديدة لتطوير العمل يساعدك على بلوغ أهدافك بمهارة	N 22	18	46	61	2.00	1.06948	متوسط 1	
		% 14.9	12.2	31.2	41.4				

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS22

الجدول رقم (60) يوضح أنَّ ارتفاع مستوى الدافعية للإنجاز لدى العاملين لا يتعلق دائما بالمساهمة في صنع القرارات لأنَّ هذه الميزة ليست متاحة للجميع بسبب افتقارهم للخبرة والكفاءة اللازمة للمشاركة بفاعلية في صنع قرارات لها تأثير إيجابي على نوعية وجودة الأداء بالمؤسسة لذا جاءت أكبر النسب لاستجابات المبحوثين حول عبارات الفرضية ذات طابع سلبي بالترتيب الموالي:

العبارة الأولى تحفيزك على اقتراح أفكار إبداعية جديدة لتطوير العمل يساعدك على بلوغ أهدافك بمهارة بمتوسط حسابي 2.00 وانحراف معياري 1.06 ونسبة مئوية 31.2% غير موافق و 41.4 غير دائما، التخوف من الفشل دائما ما يكون سببا في تراجع إقبال العامل على التطوير من مهاراته واقتراح أفكار إبداعية لتحسين العمل وبالتالي يكون دائما متردد بشأن الخيارات والأفكار الجديدة التي ينبغي أن يعتمد عليها لتطوير العمل والتي تساعد على بلوغ الأهداف التنظيمية والشخصية.

العبارة الثانية المشاركة في صنع القرارات تساعد المؤسسة على بلوغ أهدافها بمتوسط حسابي 1.99 وانحراف معياري 1.08 بنسبة مئوية 70.7% غير موافقين، وهذا راجع لضعف تأثيرهم على العمل

والمؤسسة حيث أنّ قراراتهم لا تأخذ على محمل الجد ولا يتمّ تفعيلها في حالة ما إذا تمّ إشراكهم فعليا في عمليات صنع القرارات لكون بيئة العمل لا تدعم أو تؤهل أصحاب المستويات التعليمية الضعيفة والخبرة القليلة لأخذ قرارات تنظيمية من شأنها أن تهدد استمرار المؤسسة وتعيقها عن بلوغ أهدافها.

العبارة الثالثة الأخذ بأفكاري حول تسيير العمل يزيد من رغبتني في تفضيل اللقب المهني بمتوسط حسابي 1.86 ومستوى تشتت 1.04 ونسبة مئوية 73.4% غير موافقين يخشى بعض العاملين تحمل المسؤولية ويرون أن الأخذ بأرائهم سيجعلهم مسؤولين عن نتائج القرارات المترتبة عنها مما يزيد من الضغط عليهم. كما يتخوفون من فكرة أن تقييم أدائهم سيتم بناء على نجاح أو فشل الأفكار التي قدموها وهذا قد يؤثر على فرصهم في الحصول على الترقية.

العبارة الرابعة مشاركتك في الاجتماعات المتعلقة العمل يدفعك لتجنب الفشل بمتوسط حسابي 1.82 ومستوى تشتت 0.91 ونسبة مئوية 74.7% غير موافقين، يرفض بعض العاملين الفكرة لعدة أسباب منها أنّ هذه الاجتماعات قد تضيع الوقت دون تحقيق فائدة ملموسة، فيما يمكنهم تجنب الفشل من خلال العمل الفردي أو التواصل المباشر مع المسؤولين أو المقاول. كما يخشون من أن مشاركتهم في الاجتماعات يمكن أن تكشف عن نقاط ضعفهم أو أخطائهم مما قد يؤثر على تقييم أدائهم.

تعكس المعطيات السابقة أن استجابات المبحوثين بمؤسسة بيبو ذات اتجاه متوسط وضعيف.

الاستنتاج:

بناء على النتائج التي تم تقديمها فيما يتعلق بدور صنع القرار في الرفع من مستوى الدافعية للإنجاز يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- ضعف تأثير العاملين في صنع القرارات بسبب عدم أخذ آرائهم بجدية وتطبيقها فعليا.
- التخوف لدى العاملين من الفشل يعيق تطوير مهاراتهم ويحد من نسبة تقديم أفكار إبداعية.
- التحفيز والدعم الذي يحظى به العاملين يعتبر سبب في زيادة الدافعية للعمل وتحقيق الأهداف.
- مشاركة العاملين في صنع القرارات تزيد من مستويات الالتزام والمسؤولية وتقلل نسبة الفشل.
- نسبة المشاركة في صنع القرار تختلف حسب مستوى الخبرة والكفاءة لدى العاملين.
- المشاركة في صنع القرارات تعزز الشفافية والثقة بين المقاول والعاملين.

في هذا الفصل تمّ تحليل نتائج الدراسة التي هدفت إلى فهم دور التمكين المقاولاتي للعاملين في ترسيخ قيم العمل، بناء على تحليل البيانات المتحصل عليها من المؤسسات المقاولاتية ميدان الدراسة (مؤسسة الإخوة بوحجر، مؤسسة قديلة، مؤسسة بيبو). وقد أظهرت النتائج تباينا واضحا بين المؤسسات المقاولاتية الثلاث. ففي كل من مؤسسة الإخوة بوحجر وقديلة يوجد تأييد قوي لأهمية ودور التمكين المقاولاتي للعاملين في ترسيخ قيم العمل، بينما في مؤسسة بيبو فكانت النتائج متوسطة، مما يشير إلى وجود بعض التحديات في تطبيق مبادئ التمكين المقاولاتي.

الفصل السادس: اختبار ومناقشة الفرضيات واستخلاص النتائج

1. اختبار الفرضيات
2. مناقشة فرضيات الدراسة في ضوء الدراسات السابقة
3. مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الإطار النظري
4. النتائج العامة

بعد عرض وتحليل استجابات المبحوثين وتحديد مستويات التمكين المقاولاتي للعاملين وقيم العمل بمؤسسات الدراسة، سيتضمن هذا الفصل معالجة البيانات الميدانية، بطرق الإحصاء الاستدلالي التي تتلاءم ومتغيرات الدراسة، وذلك عن طريق اختبار الفرضيات للتوصل إلى قرار معين بشأنها، وهذا بعد مناقشة معطياتها كمياً.

1 اختبار الفرضيات:

إنّ فحص واختبار الفرضيات هو إجراء إحصائي منظم، يهدف إلى التحقق من إمكانية قبولها أو رفضها، فالفرضيات تعتبر مقبولة، إذا استطاع الباحث أن يجد دليلاً واقعياً وملموماً يتفق مع جميع ما ترتب عليها، فالفرضيات لا تثبت على أنها حقائق، ولكن وجود الأدلة يشير إلى أن لها درجة عالية من الاحتمال وتزداد درجة الاحتمال، إذا تمكن الباحث من إيجاد عدد من الأدلة التي تؤيد الفرضية.

في النظام الإحصائي توجد فرضيتان للاختبار، الفرضية الصفرية والفرضية البديلة أو فرضية البحث. **الفرضية البديلة:** وهي عبارة تصف ما يعتقد الباحث حول الموضوع قيد البحث، فقد يعتقد أن هناك علاقة بين متغيرات الدراسة، أو بشكل عام هناك شيئاً ما يحدث.

الفرضية الصفرية: هي عبارة وصف عكس ما يعتقد الباحث تماماً.

يقوم الباحث باختيار الفرضية الصفرية إذا كانت النتائج دالة إحصائياً، ويتم رفضها إذا كانت غير دالة إحصائياً وبالتالي يتم قبول فرضية البحث، ويتم الاختبار الإحصائي على مستوى دلالة محدد. ومستوى الدلالة الشائع الاستخدام و القبول في الدراسات الاجتماعية هو 0.05 ، وهو ما يعرف بقيمة ألفا (α)، أي أنه يتم اختبار الفرضية الصفرية على مستوى الدلالة ألفا (α) يساوي 0.05 فماذا يعني ذلك.

يعني أن الاحتمال المقبول للحصول على نتائج مماثلة لما تم الحصول عليه، بالحظ أو الصدفة فقط يجب أن لا يزيد عن 0.05 . أمّا القيمة (P) التي تظهر في نتائج SPSS22، فهو المستوى الفعلي الذي يحصل عليه الباحث في اختبار الإحصائي، و تتم مقارنة قيمة (P) هذه بمستوى (0.05)، فإذا كانت (P) أقل من 0.05 ترفض الفرضية الصفرية وبالطبع تقبل فرضية البحث، أما إذا كانت أكبر من 0.05 فلا ترفض الفرضية الصفرية. (دودين، 2010، صفحة 83)

للتحقق من صحة تحقق فرضيات الدراسة تمّ تطبيق اختبار F (فيشر).

1.1 اختبار الفرضية الجزئية الأولى:

- تعزيز حرية العاملين تسهم في ترسيخ قيم العمل عبر بناء الثقة بين العاملين والمقاول.

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توسيع هامش الحرية وترسيخ قيم العمل.

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توسيع هامش الحرية وترسيخ قيم العمل.

تمّ تطبيق اختبار فيشر لاختبار الفرضية أعلاه وتمّ التوصل إلى النتائج التالية:

الجدول رقم (61): تعزيز حرية العاملين تسهم في ترسيخ قيم العمل

الفرضية	التباين بين المؤسسات	التباين داخل المؤسسات	مجموع التباين	درجات الحرية	F	F المعنوية Sig- F	نتيجة H0
تعزيز حرية العاملين تسهم في ترسيخ قيم العمل عبر بناء الثقة بين العاملين والمقاول.	20,928	469,288	490,216	2,478	10,658	000,	رفض
تعزيز حرية العاملين تسهم في الرفع من مستوى الاستغراق في العمل	34,669	472,798	507,468	2,478	17,525	000,	رفض
تعزيز حرية العاملين تسهم في الرفع من مستوى الاندماج في العمل	21,903	567,872	589,775	2,478	9,218	000,	رفض
تعزيز حرية العاملين تسهم في الرفع من مستوى الدافعية للإنجاز.	37,057	518,573	555,630	2,478	17,079	000,	رفض

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS22

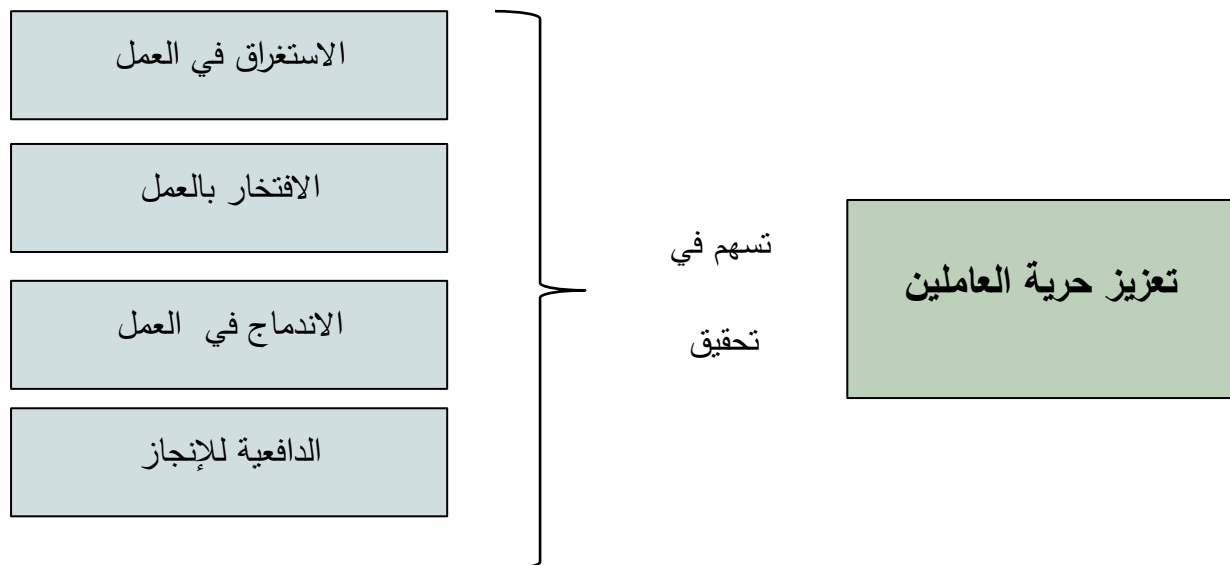
- بالنسبة لتعزيز الحرية تسهم في الرفع من مستوى الاستغراق في العمل، تظهر نتيجة اختبار التباين أن قيمة $F=10.658$ وهي دالة إحصائية لأن $P=0.00$ وهي أقل من قيمة 0.05، أي أنه يوجد تأثير لتعزيز حرية العاملين على مستوى انغماسهم في العمل وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة. وقد تحققت الفرضية ميدانيا بنسبة 83.33% بالتالي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تعزيز الحرية للعاملين ورفع الاستغراق في العمل.

- بالنسبة لتعزيز حرية العاملين تسهم في الرفع من مستوى الافتخار بالعمل، تظهر نتيجة اختبار التباين أن قيمة $F=17.525$ وقيمة $P=0.000$ وهي أقل من 0.05، تحققت الفرضية ميدانيا بنسبة 83.33%، بما يعني أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تعزيز الحرية للعاملين ورفع مستوى الافتخار بالعمل.

- فيما يتعلق ب تعزيز حرية العاملين تسهم في الرفع من مستوى الاندماج في العمل، تفيد معطيات الجدول بأن $F=9.218$ وقيمة $P=0.000$ وهي أقل من 0.05 وتبعا لقاعدة القرار ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة نظرا لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تعزيز حرية العاملين والاندماج في العمل، وقد تحققت الفرضية ميدانيا بنسبة 100%.

- كما يوضح الجدول أنّ تعزيز حرية العاملين تسهم في الرفع من مستوى الدافعية للإنجاز دالة إحصائية حيث تبلغ قيمة $F=17.079$ وقيمة $P=0.000$ وبما أنّها أقل من 0.05 فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول البديلة التي تحققت ميدانيا بنسبة تقدر ب 91.66% إذا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تعزيز حرية العاملين ومستوى الدافعية للإنجاز.

القرار: بما أن مؤشرات بعد تعزيز حرية العاملين وعلاقتها بأبعاد قيم العمل جاءت فيها نتيجة الفرضية الصفرية مرفوضة، وتمّ قبول الفرضية البديلة حيث تقديرات مؤشرات كانت بالشكل المتوسط والقوي، ومنه نستنتج تحقق الفرضية الجزئية الأولى "تعزيز حرية العاملين تسهم في ترسيخ قيم العمل عبر بناء الثقة بين العاملين والمقاول" ميدانيا بنسبة 89.58%



الشكل رقم (16): نمذجة الفرضية الجزئية الأولى : تعزيز حرية العاملين تسهم في ترسيخ قيم العمل

المصدر: اعداد الطالبة

2.1 اختبار الفرضية الجزئية الثانية:

- المخاطرة تسهم في ترسيخ قيم العمل عبر تحفيز الابتكار والالتزام بالأهداف التنظيمية.

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية توفير فرص للتطور والابداع والمخاطرة وترسيخ قيم العمل.

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفير فرص للتطور والابداع والمخاطرة وترسيخ قيم العمل.

تم تطبيق اختبار فيشر لاختبار الفرضية أعلاه وتم التوصل إلى النتائج التالية:

الجدول رقم (62): المخاطرة تسهم في ترسيخ قيم العمل

نتيجة H0	F المعنوية Sig- F	F	درجات الحرية	مجموع التباين	التباين داخل المؤسسات	التباين بين المؤسسات	الفرضية المخاطرة ترسيخ قيم العمل عبر تحفيز الابتكار والالتزام بالأهداف التنظيمية.
رفض	000,	73,691	2,478	576,407	440,567	135,841	المخاطرة تسهم في الرفع من مستوى الاستغراق في العمل
رفض	000,	14,448	2,478	612,948	578,007	34,941	المخاطرة تسهم في الرفع من مستوى الافتخار في العمل
رفض	000,	70,694	2,478	592,832	457,505	135,326	المخاطرة تسهم في الرفع من مستوى الاندماج في العمل
رفض	000,	38,075	2,478	590,083	508,996	81,088	المخاطرة تسهم في الرفع من مستوى الدافعية للإنجاز

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS22

- توضح معطيات الجدول وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يخص المخاطرة تسهم في الرفع من مستوى الاستغراق في العمل، حيث تظهر نتيجة اختبار التباين أن قيمة $F=73.691$ وتبلغ قيمة $P=0.000$ وهي أقل من 0.05، بالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تحققت ميدانيا بنسبة 75%، وعليه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المخاطرة والاستغراق في العمل وهذا راجع لكون العاملين الذين يميلون للمخاطرة والإبداع هم الأكثر استغراق وتفاعل في العمل.

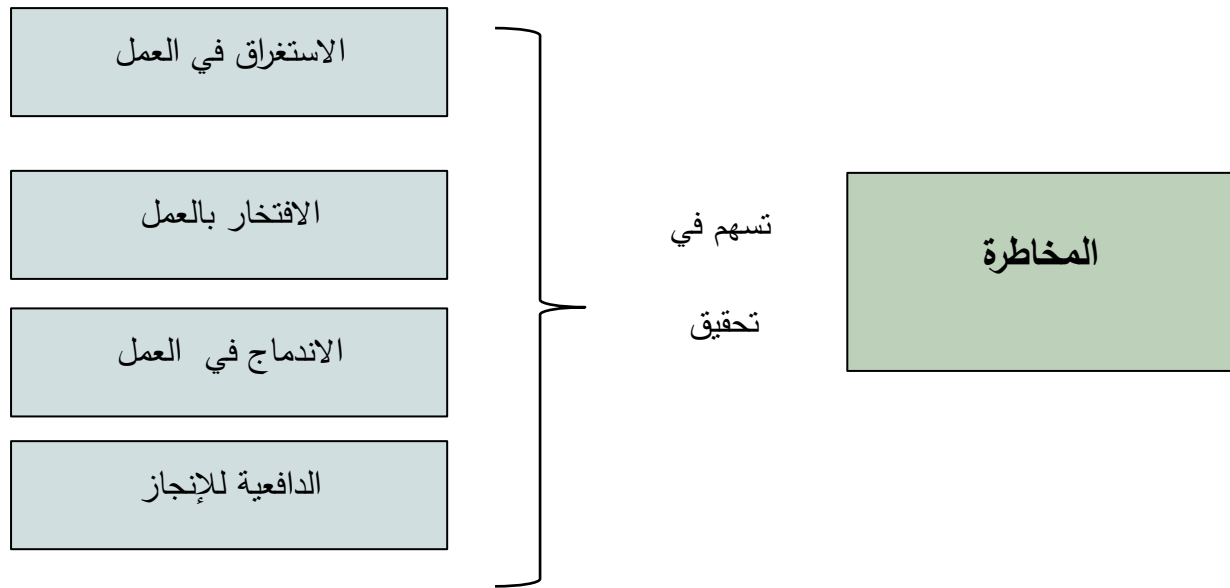
- فيما يتعلق بالمخاطرة تسهم في الرفع من مستوى الافتخار بالعمل، فإن نتيجة اختبار التباين تبين أن قيمة $F=14.448$ وتبلغ قيمة $P=0.000$ وهي أقل من 0.05، وبالتالي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تعزيز الحرية للعاملين الافتخار بالعمل، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل البديلة وقد تحققت ميدانيا بنسبة

83.33% وعليه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المخاطرة الافتخار بالعمل لأنّ تشجيع العاملين على تحمل المسؤولية وتطوير العمل يشعروهم بالفخر اتجاه اسهاماتهم الوظيفية.

- فيما يتعلق بالمخاطرة تسهم في الرفع من مستوى الاندماج في العمل، تفيد معطيات الجدول بأن $F=70.694$ وتبلغ قيمة $P=0.000$ وهي أقل من 0.05 وتبعاً لقاعدة القرار ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة المحققة ميدانيا بنسبة 58.33% نظراً لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تعزيز حرية العاملين والاندماج في العمل بسبب تشجيع العاملين على الابتكار والمخاطرة من شأنه خلق بيئة عمل تمتاز بالتفاعل مما يعزز اندماجهم في العمل.

- كما يوضح الجدول أنّ المخاطرة تسهم في الرفع من مستوى الدافعية للإنجاز دالة إحصائية حيث تبلغ قيمة $F=38.075$ وقيمة $P=0.000$ وبما أنّها أقل من 0.05، ويعني وجود فرق ذو دلالة إحصائية بين المبحوثين في المؤسسات الثلاثة، بالتالي يتم رفض فرضية العدم وقبول البديلة وفقاً لقاعدة القرار، وقد تحققت ميدانيا بنسبة 83.33% ويشير هذا الرفض إلى أنّ المخاطرة في العمل لها تأثير على مستوى الدافعية للإنجاز، لأنّ العاملين الذين يرغبون في الإبداع ومواجهة كافة الصعوبات التنظيمية أكثر دافعية نحو تحقيق الإنجازات وبلوغ الأهداف التنظيمية.

القرار: بما أن مؤشرات بعد المخاطرة وعلاقتها بأبعاد قيم العمل جاءت فيها نتيجة الفرضية الصفرية مرفوضة، وتمّ قبول الفرضية البديلة حيث تقديرات مؤشرات كانت بالشكل المتوسط والقوي، ومنه نستنتج تحقق الفرضية الجزئية الثانية "المخاطرة تسهم في ترسيخ قيم العمل عبر تحفيز الابتكار والالتزام بالأهداف التنظيمية" ميدانيا بنسبة 74.99%



الشكل رقم (16): نمذجة الفرضية الجزئية الثانية : المخاطرة تسهم في ترسيخ قيم العمل
المصدر: اعداد الطالبة

3.1 اختبار الفرضية الثالثة:

- فرق العمل تسهم في ترسيخ قيم العمل الجماعي.
- H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فرق العمل وترسيخ قيم العمل.
- H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فرق العمل وترسيخ قيم العمل.
- تم تطبيق اختبار فيشر لاختبار الفرضية أعلاه وتمّ التوصل إلى النتائج التالية:

الجدول رقم (63): فرق العمل تسهم في ترسيخ قيم العمل

نتيجة H0	F المعنوية Sig- F	F	درجات الحرية	مجموع التباين	التباين داخل المؤسسات	التباين بين المؤسسات	الفرضية فرق العمل تسهم في ترسيخ قيم العمل الجماعي
رفض	000,	76,952	2,478	555,052	419,866	135,186	فرق العمل تسهم في الرفع من مستوى الاستغراق في العمل
رفض	000,	54,116	2,478	543,979	443,548	100,431	فرق العمل تسهم في الرفع من مستوى الاقتخار في العمل

فرق العمل تسهم في الرفع من الاندماج في العمل	102,868	387,585	387,585	2,478	63,433	000,	رفض
فرق العمل تسهم في الرفع من مستوى الدافعية للإنجاز	99,205	411,314	510,520	2,478	57,645	000,	رفض

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS22

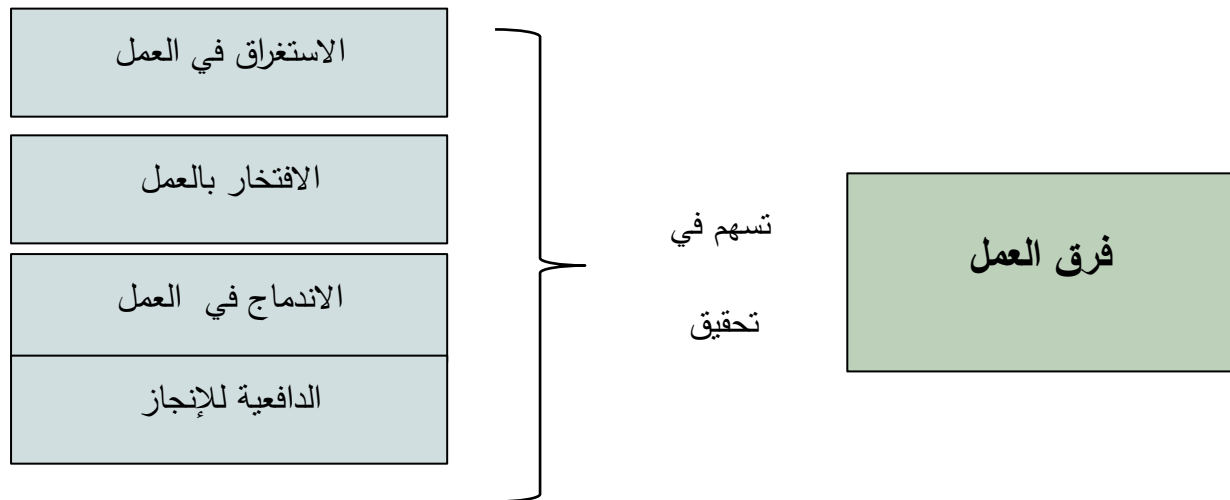
- بالنسبة لفرق العمل تسهم في الرفع من مستوى الاستغراق في العمل تظهر نتيجة إختبار التباين أن $F=76.952$ وهي دالة إحصائية $P=0.000$ وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن فرق العمل لها تأثير على رفع وزيادة مستوى الدافعية للإنجاز، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة المحققة ميدانيا بنسبة 66.66%، يرجع التباين في مستوى الاستغراق بين المؤسسات إلى كيفية تطبيق استراتيجيات فرق العمل فكلما كانت تمتاز بالفاعلية زادت درجة الاستغراق في العمل.

- بالنسبة لفرق العمل تسهم في الرفع من مستوى الافتخار بالعمل تظهر نتيجة إختبار التباين أن $F=54.116$ وهي دالة إحصائية لأن $P=0.000$ وهي أقل من 0.05، مما يشير إلى أن فرق العمل لها تأثير على رفع مستوى الافتخار في العمل لأن العمل ضمن الفريق يخلق بيئة إيجابية تعزز الشعور بالانتماء والارتباط مما يعزز الشعور بالافتخار بالعمل، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل البديلة المحققة ميدانيا بنسبة 83.33%.

- بالنسبة لفرق العمل تسهم في الرفع من الاندماج في العمل تظهر نتيجة اختبار التباين أن $F=63.433$ وهي ذات دلالة إحصائية لأن قيمة $P=0.000$ وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن العمل ضمن الفريق يسهم في رفع مستوى الاندماج في العمل، حيث أن هذا الأخير يعزز من التفاعل والتعاون بين العاملين وهو ما يزيد من فاعلية الفريق مما يسرع من عملية تحقيق الأهداف. لذا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل البديلة التي تحققت ميدانيا بنسبة 58.33%.

- بالنسبة لفرق العمل تسهم في الرفع من مستوى الدافعية للإنجاز وجود فروق ذات دلالة إحصائية حيث تظهر نتيجة اختبار التباين أن قيمة $F=57.645$ و $P=0.00$ وهي قيمة أقل من 0.05، إذا فرق العمل تسهم في رفع مستوى الدافعية للإنجاز وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل البديلة المحققة ميدانيا بنسبة 83.33%، لأن الدافعية للإنجاز تزايد كلما وجد تعاون ودعم متبادل بين أعضاء الفريق وهو ما يسهم في تحسين الأداء الفردي والجماعي.

القرار: بما أن مؤشرات بعد فرق العمل وعلاقتها بأبعاد قيم العمل جاءت فيها نتيجة الفرضية الصفرية مرفوضة، وتمّ قبول الفرضية البديلة حيث تقديرات مؤشراتها كانت بالشكل المتوسط والقوي، ومنه نستنتج تحقق الفرضية الجزئية الثانية الثالثة "فرق العمل تسهم في ترسيخ قيم العمل الجماعي" ميدانيا بنسبة 72.91%.



الشكل رقم (16): نمذجة الفرضية الثالثة: فرق العمل تسهم في ترسيخ قيم العمل
المصدر: اعداد الطالبة

4.1 اختبار الفرضية الرابعة:

- المشاركة في صنع القرارات تسهم في ترسيخ قيم العمل بتعزيز الثقة والمسؤولية لدى العاملين.
 - H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في صنع القرارات وترسيخ قيم العمل.
 - H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في صنع القرارات وترسيخ قيم العمل.
- تمّ تطبيق اختبار فيشر لاختبار الفرضية أعلاه وتمّ التوصل إلى النتائج التالية:

الجدول رقم (64): المشاركة في صنع القرارات تسهم في ترسيخ قيم العمل

الفرضية	التباين بين المؤسسات	التباين داخل المؤسسات	مجموع التباين	درجات الحرية	F	F المعنوية Sig- F	نتيجة H0
المشاركة في صنع القرارات تسهم في ترسيخ قيم العمل الجماعي	51,572	535,480	587,052	2,478	23,018	000,	رفض
المشاركة في صنع القرارات تسهم في الرفع من مستوى الاستغراق في العمل	60,397	585,149	645,547	2,478	24,669	000,	رفض
المشاركة في صنع القرارات يسهم في الرفع من مستوى الانغماس في العمل	52,052	576,434	628,486	2,478	21,582	000,	رفض
المشاركة في صنع القرارات تسهم في الرفع من مستوى الدافعية للإنجاز.	85,070	543,820	628,890	2,478	37,387	000,	رفض

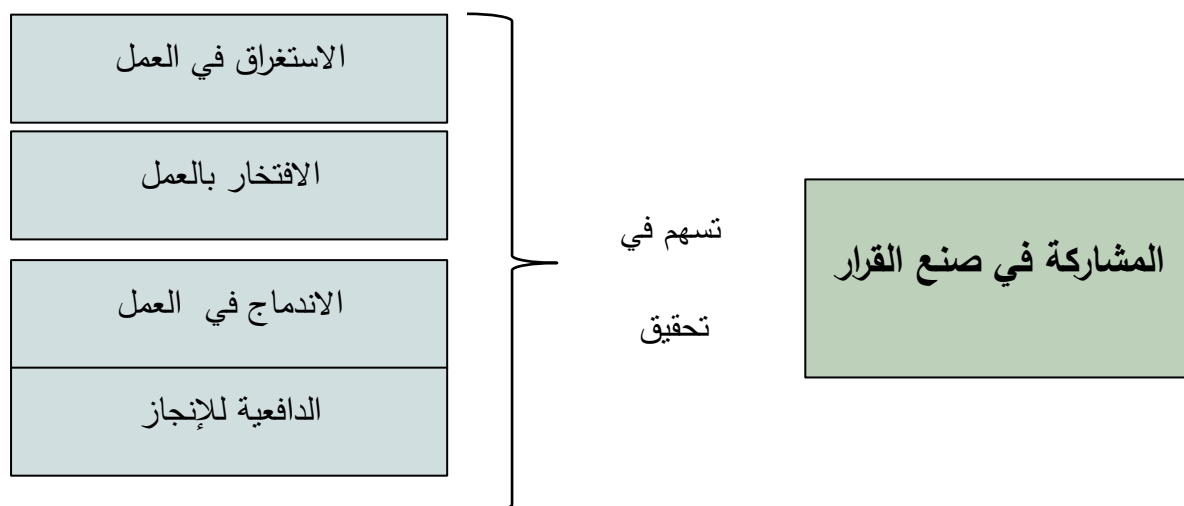
المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS22

- بالنسبة للمشاركة في صنع القرار تسهم في الرفع من مستوى الاستغراق في العمل تظهر نتيجة إختبار التباين أن $F=23.018$ وهي دالة إحصائية $P=0.000$ وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن المشاركة في صنع القرار لها تأثير على رفع وزيادة مستوى الدافعية للإنجاز، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة، تحققت الفرضية ميدانيا بنسبة 91.61% بالتالي يوجد ارتباط بين المشاركة في صنع القرار وترسيخ قيم العمل الجماعي، لأن إشراك العاملين في القرارات التي تتعلق بمهامهم وهوما يعزز شعورهم بالمسؤولية مما يترتب عنه بذل جهد أكبر لتحسين الأداء وتطوير العمل.

- بالنسبة للمشاركة في صنع القرار تسهم في الرفع من مستوى الافتخار بالعمل تظهر نتيجة إختبار التباين أن $F=24.669$ وهي دالة إحصائية لأن $P=0.000$ وهي أقل من 0.05، بالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل البديلة التي تحققت ميدانيا بنسبة 91.61%، لأن مشاركة العاملين في صنع القرار تتعكس إيجابا على نظرتهم تجاه المؤسسة نتيجة الاهتمام الذي يحظون به.

- بالنسبة للمشاركة في صنع القرار تسهم في الرفع من الاندماج في العمل تظهر نتيجة اختبار التباين أن $F=63.433$ وهي ذات دلالة إحصائية لأن قيمة $P=0.000$ وهي أقل من 0.05، مما يدل على وجود علاقة بين مشاركة العاملين في صنع القرار تسهم في رفع مستوى الاندماج في العمل، لذا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل البديلة المحققة بنسبة 100% ميدانياً، لأن الأخذ بآراء العاملين واعتبارهم جزء مهم لنجاح هذه العملية التنظيمية وبالتالي زيادة الشعور بالارتباط والانتماء للمؤسسة مما يزيد من اندماجهم في العمل.
- بالنسبة للمشاركة في صنع القرار تسهم في الرفع من مستوى الدافعية للإنجاز وجود فروق ذات دلالة إحصائية حيث تظهر نتيجة اختبار التباين أن قيمة $F=57.645$ و $P=0.00$ وهي قيمة أقل من 0.05 إذا فرق العمل تسهم في رفع مستوى الدافعية للإنجاز وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل البديلة التي تحققت ميدانياً بنسبة 58.33%.

القرار: بما أن مؤشرات بعد المشاركة في صنع القرار وعلاقتها بأبعاد قيم العمل جاءت فيها نتيجة الفرضية الصفرية مرفوضة وتم قبول الفرضية البديلة حيث تقديرات مؤشرات كانت بالشكل المتوسط والقوي، ومنه نستنتج تحقق الفرضية الجزئية الرابعة "المشاركة في صنع القرارات تسهم في ترسيخ قيم العمل بتعزيز الثقة والمسؤولية لدى العاملين" محققة ميدانياً بنسبة 90.41%.

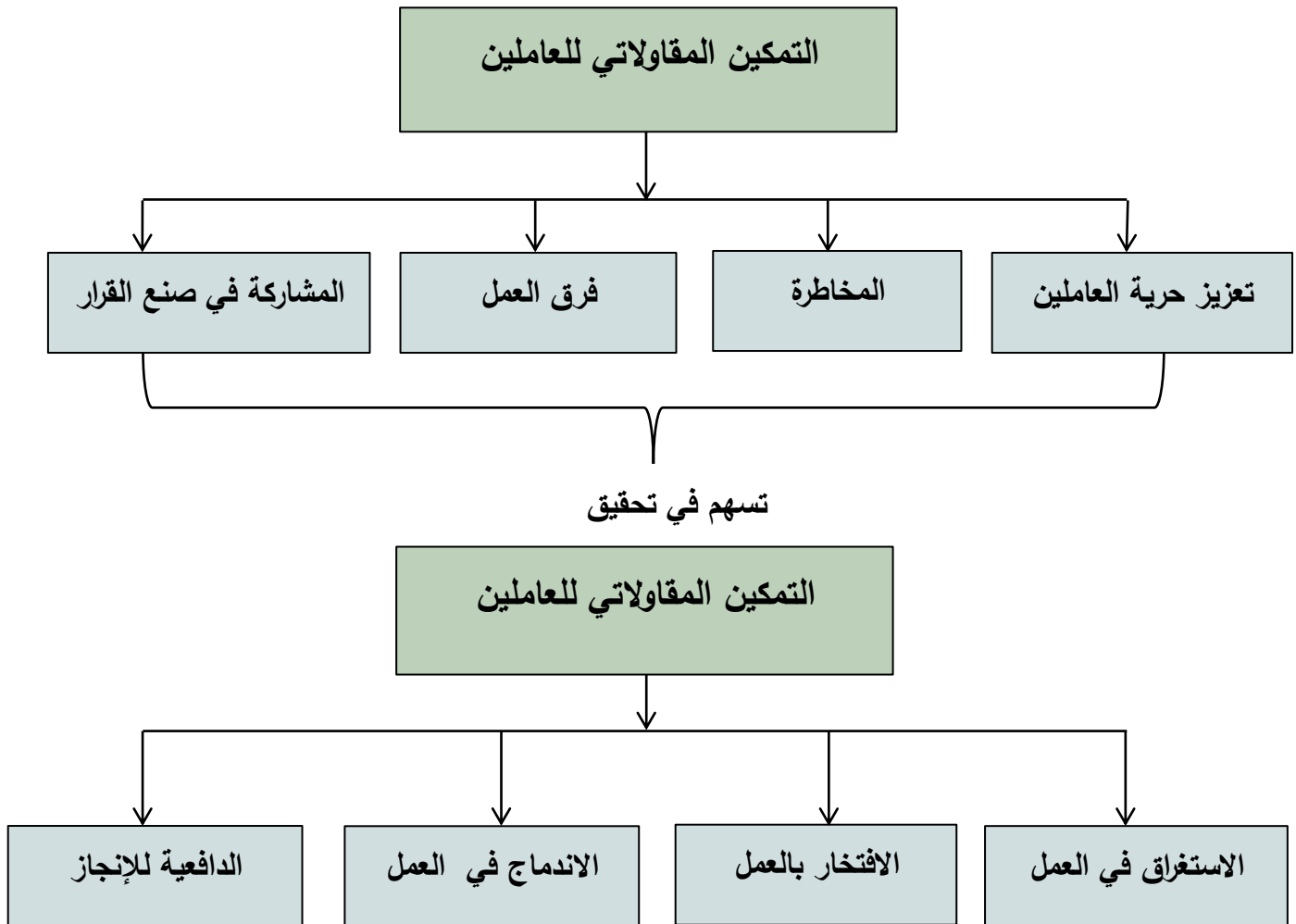


الشكل رقم (16): نمذجة الفرضية الفرعية الرابعة: المشاركة في صنع تسهم في ترسيخ قيم العمل

المصدر: اعداد الطالبة

استنادا إلى نتائج الدراسة المتوصل إليها نستنتج أن الفرضيات التي تم اختبارها ميدانيا أثبتت صحتها حيث يلاحظ من الجداول السابقة (63-67) أن قيمة F المعنوية أقل من مستوى الدلالة 0.05 وذلك بالنسبة لكل بعد من أبعاد التمكين المقاولاتي للعاملين وقيم العمل، وهو ما يعزز قبول فرضيات الدراسة بناء على التحليلات الإحصائية التي تشير إلى وجود دلالة معنوية بين متغيرات الدراسة.

وبالتالي الفرضية الرئيسية والتي تنص على أن: أبعاد التمكين المقاولاتي للعاملين تسهم في توطين قيم العمل تحققت ميدانيا بنسبة 81.97% وهذا يؤكد أن المقاولات الجزائرية تسعى بأن تؤسس لها مكانة محلية وإقليمية ولما لا عالمية من خلال نموذج المقاولات ميدان الدراسة.



الشكل رقم (17): نمذجة الفرضية الرئيسية: أبعاد التمكين المقاولاتي للعاملين تسهم في توطين قيم العمل

المصدر: اعداد الطالبة

2. مناقشة فرضيات الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

الفرضية الأولى تعزيز حرية العاملين تسهم في ترسيخ قيم العمل عبر بناء الثقة بين العاملين والمقاول، إذ يعتبر تعزيز حرية العاملين من الاستراتيجيات الفعّلة التي تساعد على ترسيخ قيم العمل بالمؤسسة، فكلما زادت قدرة العامل على طرح أفكاره والتعبير عن آرائه حول العمل وأساليبه بحرية، واتخاذ القرارات ضمن نطاق مسؤوليته... ساعد ذلك على تعزيز قدراته من جهة وتقوية علاقته بالمقاول والعمل من جهة أخرى؛ فالحرية في العمل تدل على التقدير والتشجيع الذي يحظى به العامل وهو ما يخلق بيئة عمل متمتازة بالثقة المتبادلة بين المستويات العليا والدنيا في المؤسسات المقاولاتية، وبالتالي تسود قيم العمل في جميع المستويات التنظيمية، ويلاحظ أنّ نتائج دراسة **Agu, Okoro Agu & Okocha** تتوافق وهذا الطرح بشكل غير مباشر، إذ تشير النتائج المتوصل إليها أنّ تمكين العاملين يساهم في خلق بيئة عمل ملائمة، هذا يعزز من فكرة أن تمكين العاملين ومنحهم الحرية يساعد في بناء الثقة التنظيمية مما يرسخ قيم العمل بشكل أسرع وأوسع. كما أن نتائج دراسة **زرقعة بولقواس** تدعم هذه الفرضية بشكل جزئي، حيث يعدّ امتثال العاملين لنصائح المقاول والالتزام الذاتي بالانضباط يشيران إلى وجود هامش من الحرية والمسؤولية المخولة لهم. في حين تدعم النتائج المتوصل إليها من طرف **مرزوق سارة**، **بوعشة مبارك** هذه الفرضية لأنّ الحرية في العمل تبني ثقة متبادلة بين العاملين والمقاول وهو ما يعزز الرضا الوظيفي للعاملين مما يؤدي إلى رفع مستوى الاندماج في العمل.

الفرضية الثانية المخاطرة تسهم في ترسيخ قيم العمل عبر تحفيز الابتكار والالتزام بالأهداف التنظيمية؛ المخاطرة تشجع العاملين على الإبداع والابتكار من خلال تشجيعهم تطوير أساليب ونماذج جديدة لإنجاز العمل مما يعزز من قدرة المؤسسة على التكيف والتطور. إضافة إلى أنّ المخاطرة تزيد من شعور العاملين بالمسؤولية تجاه الأهداف التنظيمية، لكونهم يعتبرون جزء من عملية تحقيق هذه الأهداف، مما يزيد من التزامهم وولائهم التنظيمي. تتوافق هذه الفرضية مع نتائج دراسة **ميسون خليفة علي** حيث أنّ المخاطرة في كلا الدراستين لا تعني التهور وإنّما هي تدل على صنع واتخاذ قرارات عملية يمكن تجسيدها على الواقع لضمان الاستمرار والثبات أمام المنافسة التي تتعرض لها المؤسسات المقاولاتية، لهذا يتعين عليها الاعتماد على الابتكار والإبداع للتطوير من أدائها وبلوغ الأهداف التنظيمية.

الفرضية الثالثة فرق العمل تسهم في ترسيخ قيم العمل الجماعي، تسهم فرق العمل في ترسيخ قيم العمل لأنها تعزز من التواصل والتفاعل بين العاملين وهو ما يسهل عملية اكتساب القيم، فكلما وجدت قيم مشتركة بين الأعضاء زادت درجة الالتزام في العمل والابتكار المنبثق عن تبادل الخبرات والأفكار بين العاملين، بالتالي تعزيز قيم العمل داخل فرق العمل يساهم في تحسين وتطوير الأداء ومنه بلوغ الأهداف التنظيمية. لم تتطرق الدراسات السابقة بشكل مباشر إلى بعد فرق العمل لكن دراسة **مرزوق سارة**، **بوعشة مبارك** التي ركزت على دراسة أثر التمكين في تحقيق الاندماج الوظيفي للعاملين توافقت معها بشكل جزئي حيث تساعد فرق العمل في رفع مستوى الاندماج في العمل بفعل التعاون والترابط القائم بين الأعضاء.

الفرضية الرابعة المشاركة في صنع القرارات تسهم في ترسيخ قيم العمل بتعزيز الثقة والمسؤولية لدى العاملين؛ المؤسسات المقاولاتية تعرف تحول في ديناميكيات السلطة حيث تلغى النماذج الهرمية التقليدية وتطبق نماذج تشاركية، فالمشاركة في صنع القرارات لها تأثير على طبيعة العلاقات الاجتماعية والمهنية داخل المؤسسة وهو ما يزيد من تفاعل العاملين أثناء العمل، فمن خلال تمكينهم من المشاركة في صناعة القرارات يتم تعزيز ثقتهم بالمقاول والمؤسسة وهو ما يشجعهم على تحمل المسؤولية مما يؤهل المؤسسة لتكون أكثر فاعلية، هذه الفرضية تتوافق بشكل كبير مع نتائج دراسة Agu, Okoro Agu & Okocha التي تؤكد على أن "التمكين يدل على تعزيز مشاركة العاملين في العمليات التنظيمية وصنع القرار، فالتمكين كما ورد في الدراسة يعزز مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، مما يؤدي إلى زيادة شعورهم بالمسؤولية والثقة. ويساعد في تحقيق ثقافة تنظيمية موحدة، وعلى هذا الأساس فإن المشاركة في صنع القرارات تزيد من ترسيخ قيم العمل لدى العاملين. كما تدعم نتائج دراسة مرزوق سارة، بوعشة مبارك هذه الفرضية، لأن منح العاملين فرصة للمشاركة في صنع واتخاذ القرارات يشعرهم بالانتماء والتقدير مما يعزز من دافعيتهم نحو العمل وتطوير مهاراتهم، إلى جانب أن هذه المشاركة تعزز روح العمل الجماعي وبالتالي دعم الاندماج في العمل وترسيخ قيم العمل.

3. مناقشة فرضيات الدراسة في ضوء الإطار النظري:

النتائج المتوصل إليها تعتبر خطوة حاسمة لفهم الظاهرة المدروسة، من خلال تحليلها في ضوء النظريات السوسيولوجية المعتمدة في الدراسة يمكن تقديم تفسير أعمق للعوامل المؤثرة على الظاهرة وتحديد مدى توافق النتائج مع افتراضات النظرية، فهذا الربط يعزز من مصداقية الدراسة.

1.3 مناقشة الفرضيات في ضوء نظرية الإدارة بالأهداف:

تتداخل فرضيات الدراسة المطروحة مع نظرية الإدارة بالأهداف لبيتر دراكر، فالتمكين المقاولاتي للعاملين يسعى إلى تطوير قدرات ومهارات العاملين بتوفير كافة الموارد اللازمة ومنحهم الحرية للابتكار والإبداع؛ وفي المقابل تركز نظرية الإدارة بالأهداف على تحديد الأهداف التنظيمية بدقة لتكون واضحة للجميع وقابلة للقياس لتسهيل عملية توجيه العاملين نحو تحقيقها بالشكل المطلوب. وبالتالي دمج التمكين المقاولاتي مع الأهداف الواضحة والمحددة يشكل حافزاً لتشجيع العاملين على تحسين أدائهم وزيادة فاعليتهم في المؤسسة المقاولاتية. ويلاحظ أن أبعاد التمكين المقاولاتي للعاملين المتمثلة في تعزيز حرية العاملين، المخاطرة وفرق العمل؛ والمشاركة في صنع القرارات تتوافق مع مبادئ هذه النظرية. فتعزيز حرية العاملين يتوافق مع مبدأ تفويض السلطة، لأنه كلما تم منح العاملين مساحة أكبر للتصرف واتخاذ القرارات شجعهم ذلك على تحمل المسؤولية والالتزام بتحقيق الأهداف التنظيمية. كما أن المخاطرة تتوافق مع مبدأ المرونة والتكيف، حيث يتم تشجيع العاملين على تجربة أساليب جديدة لتطوير أدائهم، وهو يعزز الإبداع والابتكار ويساعد المؤسسة على تحقيق

أهدافها في بيئة تمتاز بالتغيير والتجديد المستمر. أما بالنسبة لبعد فرق العمل فهي تتوافق مع مبدأ المشاركة في تحديد الأهداف، من خلال تشجيع المقاول لمبدأ التعاون والتواصل بين العاملين للوصول إلى الأهداف المشتركة. وأخيراً يتوافق بعد المشاركة في صنع القرارات بشكل مباشر مع مبدأ المشاركة في تحديد الأهداف؛ حيث يتم إشراك العاملين في عملية صنع واتخاذ القرارات مما يزيد من شعورهم بالمسؤولية والالتزام تجاه المؤسسة المقاولاتية. هذه العلاقة القائمة بين التمكين المقاولاتي للعاملين ونظرية الإدارة بالأهداف تساعد على تحقيق الأهداف التنظيمية وتعزيز قيم العمل.

2.3 مناقشة الفرضيات في ضوء نظرية المنظمة المتعلمة:

تتوافق الفرضيات المطروحة مع مبادئ نظرية المنظمة المتعلمة، التي تركز بالدرجة الأولى على التعلم المستمر الفردي والجماعي، والرؤية المشتركة. فتعزيز حرية العاملين يتمشى مع فكرة التعلم المستمر، إذ يشجع المقاول العاملين على تطوير مهاراتهم وقدراتهم من خلال المخاطرة والمبادرة في تطبيق أساليب جديدة لأداء العمل مما يعزز الابتكار ويساعد المؤسسة المقاولاتية على ضمان التميز المنبثق من التعلم المستمر. وبالنسبة لفرق العمل فهي تسهم في تفعيل التواصل وتبادل المعرفة والخبرات بين العاملين مما يساعد في تقوية العلاقات المهنية والاجتماعية بين العاملين بفعل التعلم الجماعي، مما يزيد من فعاليتهم وقدرتهم على تحقيق الأهداف المشتركة. في حين تتوافق المشاركة في صنع القرارات مع مبدأ الرؤية المشتركة، حيث يشعر العاملون بأنهم جزء من عملية صنع القرارات وهو ما يرفع من مستوى الرضا الوظيفي ويزيد من التزامهم وولائهم التنظيمي للمؤسسة. وبشكل عام، في الأخير يلاحظ بأنّ تجسيد هذه التوليفة بين التمكين المقاولاتي للعاملين ونظرية المنظمة المتعلمة يساعد المؤسسات المقاولاتية على تحقيق التميز الاستمرارية.

3.3 مناقشة الفرضيات في ضوء نظرية الإدارة بالقيم:

تتجلى العلاقة بين موضوع الدراسة ونظرية الإدارة بالقيم في تعزيز الأداء المؤسسي وخلق بيئة عمل إيجابية، حيث يتم توجيه قيم العاملين لضمان التوافق بينها وبين قيم العمل، حيث تظهر الفرضيات المطروحة كعناصر أساسية في ترسيخ قيم العمل، فتمكين العاملين من خلال تعزيز حريتهم، وتشجيعهم على المخاطرة وصنع القرارات يعزز لديهم روح المبادرة والابتكار، كما تشجع فرق العمل على العمل الجماعي؛ أمّا المشاركة في صنع القرارات فترفع من مستويات الثقة والمسؤولية لدى العاملين. وتؤكد نظرية الإدارة بالقيم على أهمية هذه العوامل في خلق بيئة عمل إيجابية وفعّالة تسهم في تعزيز التعاون، وتحقيق العدالة التنظيمية، وتحمل المخاطر، وتنمية الأساليب القيادية لبناء ثقافة تنظيمية ترتكز على قيم العمل.

4. نتائج الدراسة:

استنادا إلى النتائج المتوصل إليها بعد دراسة التساؤلات الفرعية تمّ التوصل إلى أنّ الجهود المبذولة من طرف المقاولين أثناء تطبيق استراتيجية التمكين لها تأثير فعلي على مستوى الأداء الوظيفي والتنظيمي، بالإضافة إلى أنها تسهم في ترسيخ وتفعيل قيم العمل في المؤسسات المقاولاتية بالجزائر، وبهذا يكون قد تمت الإجابة على التساؤل الرئيسي للدراسة المتمثل في: **كيف تسهم أبعاد التمكين المقاولاتي المحددة في ترسيخ قيم العمل المقاولاتي؟** لتكون الإجابة عليه كالتالي: التمكين المقاولاتي للعاملين له دور في ترسيخ قيم العمل بشكل فعال. لأنه كلما توجه المقاول نحو تبني استراتيجية التمكين للعاملين من خلال منحهم الحرية في اتخاذ القرارات وتشجيعهم على تحمل المسؤولية، فإنه يتولد لديهم الشعور بالتقدير والثقة، وهو ما يعزز انتمائهم للمؤسسة المقاولاتية وولائهم لها، هذا الشعور بالانتماء هو الذي يحفزهم ويدفعهم إلى تبني قيم العمل السائدة وعليه يتم ربط نجاحهم وتحقيق أهدافهم الخاصة بنجاح المؤسسة. وبناء على الطرح النظري والميداني الذي تناولته الدراسة تمّ التوصل للنتائج العامة التالية:

- يشجع التمكين المقاولاتي على التواصل المفتوح والصريح بين العاملين والمقاول، مما يساهم في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الثقة والتعاون والاحترام المتبادل. هذه الثقافة الإيجابية تعزز قيم العمل مثل التعاون والنزاهة والمسؤولية، حيث يشعر العاملون بأنهم جزء من فريق واحد يعمل لتحقيق أهداف مشتركة.
- يتيح التمكين المقاولاتي للعاملين فرصة لتطوير مهاراتهم وقدراتهم من خلال تحمل مسؤوليات جديدة واتخاذ القرارات التي يتعرضون لها. هذا التطور المهني والشخصي يزيد من ثقة العاملين بأنفسهم وقدراتهم، مما يدفعهم إلى تبني قيم العمل مثل التميز والإبداع والتطوير المستمر في حدود إمكانيات ومتطلبات العمل في مؤسساتهم.
- دافعية للإنجاز تؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وهذا النجاح الجماعي يعزز قيم العمل بالمؤسسة المقاولاتية.
- المستوى التعليمي له تأثير على قدرة العاملين على تبني أساليب مبتكرة في العمل.
- الحرية في العمل وتوفير المعلومات لهما تأثير إيجابي على أداء العاملين ورضاهم الوظيفي.
- العوامل السوسيوديموغرافية لها تأثير تبني الأفكار الابتكارية وتحمل المسؤولية.
- اعتماد المقاولين على الأساليب الإدارية المرنة في القيادة ومنح العاملين الحرية في اختيار أساليب الأداء لها تأثير إيجابي في تطوير الأداء العام وتحقيق الرضا الوظيفي.
- البيئة المشجعة للعمل ترفع من مستوى الافتخار بالعمل وتزيد الانضباط.
- وجود تفاوت في مستويات الانغماس في العمل بين المؤسسات المقاولاتية ميدان الدراسة، توجد من تمتلك قدرة أكبر على تحفيز العاملين وزيادة تعلقهم بالعمل على حساب أوقات العطل والإجازات

- توسيع هامش الحرية وتوفير المعلومات يسهم في ترسيخ قيم العمل عبر بناء الثقة بين العاملين والمقاول.
- الشفافية في العمل تسهم في التقليل من الصراعات التنظيمية وزيادة مستويات الانغماس والارتباط بالعمل.

5. التوصيات:

بناء على نتائج الدراسة المتوصل إليها يمكن تقديم جملة من التوصيات للمؤسسات المقاولاتية تتمثل فيما يلي:

- ضرورة تبني المؤسسات المقاولاتية لسياسات استقطاب العاملين من خلال الآليات المختلفة للتمكين.
- الاستثمار في تطبيق أحدث التقنيات الرقمية في مختلف جوانب العمل.
- التركيز على تطوير قدرات العاملين للتعامل مع التكنولوجيا والتقنيات الرقمية بكفاءة.
- تشجيع العاملين على المبادرة والابتكار من خلال توفير بيئة عمل مرنة.
- توفير برامج تدريب وتطوير مستمرة للعاملين لتعزيز مهاراتهم وقدراتهم على الابتكار.
- خلق بيئة عمل محفزة تشجع على التعاون والعمل الجماعي.
- ضرورة امتلاك المقاولين لمهارات الذكاء الاجتماعي لضمان التواصل الفعال مع العاملين.
- تطبيق آليات تقييم الأداء بموضوعية وشفافية.
- إشراك العاملين في صنع القرارات لتدارك كافة الثغرات في العمل.
- الاستماع إلى آراء ومقترحات العاملين وأخذها بعين الاعتبار.
- العمل على تجسيد نظام رقابي فعال ومحايد للقضاء على الصراعات التوترات الداخلية.

خاتمة

خاتمة

تمتاز بيئة الأعمال بالتغير المستمر الذي يؤثر على أداء المؤسسات المقاولاتية باختلاف طبيعتها ونشاطها. وفي هذا الصدد يلاحظ أنّ المؤسسات المقاولاتية الجزائرية تواجه العديد من التحديات والضغوطات التي يفرضها عليها المحيط الاجتماعي والمتمثلة في ارتفاع معدلات البطالة التي تفرض عليه تفرض عليها توفير فرص عمل وهو ما يزيد من مسؤولياتها لتتمكن من تحقيق متطلبات المجتمع الذي يتوقع من المؤسسات المقاولاتية المساهمة في التنمية الاجتماعية والاقتصادية، إلى جانب الضغوطات التي تفرضها البيئة الخارجية من جهة، فهي تشهد منافسة خارجية شديدة من الشركات العالمية، الوضع الذي يحتم عليها تحسين جودة منتجاتها وخدماتها مع خفض تكاليفها بالإضافة إلى صعوبة في التكيف مع التغيرات في القوانين واللوائح الدولية المتعلقة بالتجارة والاستثمار. ولتستطيع الموازنة بين كل هذه المتطلبات والتحديات الداخلية والخارجية يتوجب عليها التركيز بالدرجة الأولى على تأهيل وتهيئة المورد البشري عن طريق تبني أساليب واستراتيجيات جديدة مرنة ومبتكرة لضمان استمراريتها ونجاحها. ومن بين أهم هذه الاستراتيجيات يبرز التمكين المقاولاتي للعاملين كعنصر أساسي لتحفيز الأداء وتأهيل المورد البشري لمواجهة هذه التحديات المتجددة، إضافة إلى مساهمته في تفعيل وترسيخ قيم العمل مثل التعاون والشفافية، الاندماج والاستغراق في العمل... تعتبر قيم العمل عامل أساسي لبناء ثقافة تنظيمية قوية تعكس وجود علاقات عمل إيجابية وتساعد على تحقيق التميز في الأداء فبتعزيز هذه القيم، تخلق المؤسسات المقاولاتية بيئة عمل محفزة تشجع على الإبداع والابتكار.

عملية التمكين المقاولاتي تركز على منح العاملين جملة من الصلاحيات التي تنعكس بالإيجاب على مستويات الأداء التنظيمي وجودته، ومن بين هذه الصلاحيات المخولة للعاملين التركي رعى تكثيف الدورات التدريبية لضمان تحقيق التطوير المستمر لمهاراتهم وقدراتهم إلى جانب إشراكهم في عملية صنع واتخاذ القرارات التنظيمية، توفير فرص للمبادرة والابتكار، وذلك من أجل تنمية وتحسين أداءهم الوظيفي من جهة وكسب ثقتهم من جهة أخرى لأنّ كسب العاملين لثقة وتقدير المقاول يجعلهم أكثر التزاما وولاء للمؤسسة المقاولاتية مما يدفعهم لتبني أهدافها التنظيمية.

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على تجليات التمكين المقاولاتي للعاملين وقيم العمل في المؤسسات المقاولاتية الجزائرية، وتحليل أثر أبعاد التمكين المختلفة في ترسيخ قيم العمل. انطلقت الدراسة من فرضية أساسية مفادها أنّ أبعاد التمكين المقاولاتي للعاملين تسهم في ترسيخ قيم العمل، للتأكد من صحة هذه الفرضية تم اعتماد منهجية بحثية تقوم على التحليل الكمي والنوعي للبيانات المتحصل عليها من عينة الدراسة المتمثلة في العاملين بالمؤسسات المقاولاتية الجزائرية.

استنادا إلى النتائج المتحصل عليها من معطيات الدراسة الميدانية أظهرت النتائج وجود علاقة وثيقة بين أبعاد التمكين المقاولاتي للعاملين وترسيخ قيم العمل في المؤسسات المقاولاتية محل الدراسة بمعنى أنّ

فرضية الدراسة تحققت ميدانيا، حيث تجسدت أبعاد متغيرات الدراسة بدرجات عالية مع وجود تباين في المعطيات والنتائج الإحصائية بين المؤسسات ميدان الدراسة.

وتفيد النتائج أن تعزيز حرية العاملين يزيد من مستوى استغراقهم في العمل، وفخرهم بإنجازاتهم؛ واندماجهم في الفريق، ودافعيتهم لتحقيق الأهداف. لأن امتلاك العاملين القدرة على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية يعزز من ولاءهم التنظيمي. كما يساعد بعد المخاطرة والمبادرة في العمل على ترسيخ قيم العمل، فتحمس العامل لطرح وتطبيق أفكار مبتكرة يرفع يشجعه على الاستباقية في العمل وتحمل المسؤوليات لتحقيق الأهداف التنظيمية بفعالية وهو ما يجعل بيئة العمل أكثر ديناميكية. وبالنسبة لبعد فرق العمل فقد أوضحت النتائج أنّ لها دور كبير في تحسين جودة الأداء نتيجة التكامل بين خبرات ومهارات العاملين مما يسمح بإنجاز العمل بكفاءة وفعالية، إضافة إلى أنّ العمل الجماعي يساعد على زيادة المرونة والتكيف مع مختلف التغيرات التي تشهدها بيئة العمل، كما يعزز الشعور بالانتماء والارتباط بالمؤسسة المقاولاتية. في حين تسهم عملية إشراك العاملين في صنع القرارات في تحسين من جودتها نتيجة التنوع في وجهات النظر والآراء وبالتالي الإحاطة والإلمام بكل الجوانب مما يضمن اتخاذ قرارات سليمة، كما يترتب عن هذه المشاركة تنمية مهارات وقدرات العاملين تعزيز قدرتهم على الإبداع والابتكار وتحقيق الرضا الوظيفي.

في الأخير تمّ التوصل إلى أنّ تبني المقاولين استراتيجية التمكين المقاولاتي يعتبر استثمارا بعيد المدى يساهم تعزيز مرونة وكفاءة المؤسسات المقاولاتية ويساعد على تخطي كافة الصعوبات التنظيمية التي تشهدها إلى جانب الضغوطات الخارجية بفعل تطوير قدرات ومهارات المورد البشري الذي يعتبر العامل الأساسي لنجاحها، يتجلى الأثر الإيجابي للتمكين المقاولاتي بالأخص إذا تمّ تفعيل قيم العمل التي تدفع العاملين على تبني أهدافها. عندما يحظون بالتقدير والثقة من طرف المقاول فإنهم يواجهون كافة جهودهم وقدراتهم لتطوير العمل وتحقيق التميز المؤسسي.



قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

- 1 Agu, O. A. (2019, sep). EFFECT OF EMPLOYEE EMPOWERMENT ON THE PERFORMANCE OF SELECTED MANUFACTURING ORGANISATIONS IN ENUGU STATE, NIGERIA. International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences.
- 2 Bowen, D., & Lawler, E. (1995, summer). Empowering Service Employees.
- 3 BUSARA, G. C. (2016). IMPACT OF EMPLOYEES EMPOWERMENT ON ORGANIZATION PERFORMANCE: A CASE STUDY OF GOVERNMENT PROCUREMENT SERVICE AGENCY. A DISSERTATION SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE REQUIREMENTS FOR THE DEGREE OF MASTER OF PROJECT MANAGEMENT OF THE OPEN UNIVERSITY OF TANZANIA. TANZANIA.
- 4 Desmond, N. (2020). Entrepreneurial Empowerment: You Are Only as Good as Your Employees. The Quarterly Journal of Austrian Economics, 23(34).
- 5 Ford, R., & Fotter, M. (1995). Empowerment Amatter of degree. Academy of managment Executives, 9(3).
- 6 Marghany, M. (2015, July). Effects of Empowerment on Employee Performance in the Workplace.
- 7 Moilanen, R. (2005). Diagnosing and Measuring Learning Organization. The Learning Organization Journal, 12(01).
- 8 Pryce, J. (2014, 2 13). Work Values: A Formidable Domain Within the Context of People's Lives. Value, Transvaluation and Globalization Special Issue.
- 9 RATTEN, V. (2020). Entrepreneurship as Empowerment: Knowledge Spillovers and Entrepreneurial Ecosystems. United Kingdom: Emerald Publishing Limited.
- 10 Setiawan, R. (2020). Impact of Empowering Leadership on Organizational Performance. Productivity management, 1.
- 11 Shackleton, V. (1995). Business Leadership. London: Routledge.

12 Spreitzer, G. (2007, january). Taking Stock: A Review of Mor than Twenty Years of Research on Emporment at Work. The Handbookof Organizational Behavior.

13 إبراهيم سليم عبد العزيز. (2022). علم النفس التنظيمي إتجاهات حديثة- مجالات تطبيقية. عمان، الأردن: دار المسيرة.

14 ابراهيم مروان عبد المجيد. (2000). أسس البحث العلمي لاعداد الرسائل الجامعية. عمان: مؤسسة الوراق.

15 إحسان دهش جلاب. (2011). إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير. عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.

16 أحلام أوغيدني، و فتيحة طويل. (2022). قيم العمل وتأثيرها على سلوك الموظفين. مجلة المفكر، 17(2).

17 أحمد الخطيب. (2009). منهج البحث العلمي بين الإبداع والإتباع. د.ب: مكتبة الأنجلو المصرية.

18 أحمد روضة عادل طلبه. (يناير، 2023). تحليل العلاقة بين السلوك الابتكاري للعاملين والفخر التنظيمي. مجلة البحوث المالية والتجارية، 24(1).

19 آخرون بلقاسم سلاطينية. (2013). الفعالية التنظيمية في المؤسسة -مدخل سوسيولوجي-. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.

20 السيد م. م. (2016). ايدولوجية التمكين في ظل التحولات التنظيمية. الاسكندرية: مكتبة الوفاء القانونية.

21 الصيفي ف & ,جراد ع. (2019). ريادة الأعمال والمشروعات الصغيرة. الاسكندرية: جامعة الاسكندرية.

22 أمال بيدي. العمل بين القيمة الاجتماعية والضرورة التنموية في ظل المجتمع الجزائري. منشور في كتاب قيم العمل في المجتمع الجزائري. قسنطينة، الجزائر.

23 أحمد زرنوح. (بلا تاريخ). قراءة نظرية في صناعة القرار. مجلة تطوير العلوم الاجتماعية(10).

24 امطانيوس نايف ميخائيل. (2017). الدليل الموسع لامستخدام مقاييس القيم وقيم العمل في البيئة العربية. عمان، الأردن: دار الاعصار العلمي.

25 أمينة بوعلام، و سعيد سبعون. (11 03، 2020). الاندماج المهني للموظف وأزمة القيم مع تقديم نموذج تصوري الاندماج والتكيف بين القيم الشخصية وقيم التنظيم. مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، 12(1).

26 برسولي ف، &، نعرورة ب، (2019). ديسمبر. (القيادة التمكينية ودورها في تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين بالمنظمة. مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية. 8(5) ،

27 بشير العلاق. (2008). الإدارة الحديثة -نظريات ومفاهيم-. عمان، الأردن: دار اليازوري.

28 بلال قريقة، و فارس فضيل. (2021). أبعاد المنظمة المتعلمة وأثرها في تطوير الكفاءات الجماعية: دراسة حالة مؤسسة سوناطراك -المديرية الجهوية الصناعية سكيكدة-. مجلة معهد العلوم الاقتصادية، 24(1).

29 بلخير بن ملوكة. (2022). قيم العمل والظواهر السلوكية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية. دراسات اقتصادية، 16(03).

30 بلهوارى فاطمة. (ديسمبر، 2022). دراسة مقارنة بين الأساتذة باختلاف المرحلة التعليمية المسندة (إبتدائي، متوسط، ثانوي). المجلة المغاربية للدراسات التاريخية والاجتماعية، 14(2).

31 بن محمد إبراهيم الحجي. (د. سنة النشر). الإدارة بالقيم. أكاديمية القيم.

32 جيل فيريول، و أنسام تر: محمد الأسعد. (2011). معجم مصطلحات علم الاجتماع. بيروت: دار ومكتبة الهلال.

33 حبيبة أبو حفص. (ديسمبر، 2019). التعلم المقاولاتي طريق لنشر الفكر المقاولاتي. مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، 02(04).

34 حسن أحمد الطعاني، و عمر سلطان السويحي. (2013). التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة دمام بالمملكة العربية السعودية. مجلة دراسات العلوم التربوية، 40(1).

35 حسين موسى قاسم البناء، و نعمة عباس الخفاجي. (2014). استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة. عمان الأردن: دار الأيام للنشر والتوزيع.

36 حسين موسى قاسم البناء. (2015). أثر استراتيجية التمكين التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة. مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، الدار الجزائرية.

- 37 حليلة سلاوي، و بوكميش لعل. (2017). مدخل مفاهيمي حول القيم الاجتماعية السائدة في المؤسسة والاستقرار الوظيفي للموظف. الحوار الفكري، 12(14).
- 38 حمزة محمد دودين. (2010). لتحليل الاحصائي المتقدم للبيانات باستخدام spss22 (المجلد ط1). عمان، دار المسيرة.
- 39 حنان بن سعدة، و أمال بن سعدة. (جوان، 2017). إنعكاسات الجامعة على قيم العمل لدى الشباب الجزائري. مجلة سوسولوجيا للدراسات والبحوث الاجتماعية.
- 40 خديجة بوحادة. (2014/2013). قيم العمل في مؤسسات القطاع الخاص بين الاندماج الاجتماعي والوعي الديني دراسة ميدانية بعيادة الواحات بغرداية. رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص التنظيم والديناميكا الاجتماعية والمجتمع. الجزائر، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة غرداية.
- 41 ذياب فوزية. (1988). القيم والعادات الاجتماعية. القاهرة: دار الكتاب العربي.
- 42 ربيعة جعفر ، و الزهرة باعمر. (حزيران، 2018). مفهوم العمل لدى أساتذة الجامعة. مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، 39.
- 43 رفعت عبد الحليم الفاعوري. (ديسمبر، 2008). المنظمة المتعلمة والإبداع. المجلة العربية للإدارة، 28(2).
- 44 زرفة بولقواس. (أفريل، 2011). المؤسسات الصغيرة ودورها في تفعيل قيم العمل دراسة ميدانية بمؤسسة صناعية خاصة. مجلة دراسات اجتماعية(8).
- 45 زكرياء مطلق الدوري، و أحمد علي صالح. (2009). إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات الأعمال الألفية الثالثة. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 46 زهية دباب. (2021). الخطوات المنهجية الأساسية لإعداد البحث الاجتماعي. الجزائر: كنوز الحكمة للنشر والتوزيع.
- 47 سارة خلفه، و فلة عيساوي. (جوان، 2018). التمكين الإداري كثقافة جديدة في منظمات الأعمال. مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية.
- 48 سالم عيسى، و دليلة مهيري. (مارس، 2022). المهارات القيادية وأثرها على أداء فرق العمل - دراسة سوسيو تنظيمية بشركة اتصالات الجزائر بأدرار-. مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، 07(01).

- 49 سحر قدوري. (2008). منظمات المجتمع المدني ودورها في تفعيل ثقافة قيم العمل في المؤسسات العراقية. العراق: مركز المستنصرية للدراسات العربية والدولية.
- 50 سحر محمد الرفاعي عيش. (فبراير، 2023). القيم الاجتماعية "دراسة ميدانية". مجلة القراءة والمعرفة، 23(256 الجزء 2).
- 51 سعاد جبر سعيد. (2008). القيم العالمية وأثرها في السلوك الإنساني. الأردن: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع.
- 52 سعد بن مرزوق العتيبي. (2020). جوهر عملية التمكين العاملين: إطار مفاهيمي. المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، 42(60).
- 53 سفيان شريفي. (جوان، 2020). دور استراتيجيات التمكين الإداري في قيادة التغيير التنظيمي. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، 16(1).
- 54 سكيانة بن حمود. (2012). مدخل للتسيير والعمليات الإدارية. الجزائر: شركة دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع.
- 55 سميرة مشري. (2021). أبعاد التمكين الإداري ودورها في تطبيق حوكمة المؤسسة الجامعية. مجلة التغيير الاجتماعي، 06(01).
- 56 شائع بن سعد مبارك القحطاني. (2015). التمكين وعلاقته بالابداع الإداري في المنظمات الأمنية. الجزائر، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية.
- 57 شوقي قبطان. (ماي، 2013). واقع التمكين الإداري في الجامعة الجزائرية وأثره على الإنتاج الفكري للأستاذ الجامعي دراسة ميدانية. مجلة الاقتصاد الجديد، 4(08).
- 58 صالح بن نوار. (2010). فعالية التنظيم في المؤسسات الصناعية. قسنطينة، الجزائر : دار الفائز.
- 59 صبرينة حديدان. (2021). المدخل إلى نظريات التنظيم للطبة الجامعيين. منشورات البدر الساطع.
- 60 صونية العيادي. (2021). منهجية كتابة مذكرات التخرج في العلوم الاجتماعية دليل منهجي لطلبة الليسانت والماستر. بسكرة، الجزائر: دار علي بن زيد للطباعة والنشر.
- 61 ضو ف & ، مشري س، (2021). مارس .(الاستغراق الوظيفي وتطبيقاته الارشادية للوقاية من ضغوط العمل .مجلة التمكين الاجتماعي.(01)03 ,
- 62 ضياء الدين، زاهر. (1996). القيم في العملية التربوية. القاهرة، مصر: مؤسسة الخليج العربي.

- 63 طلحة إلياس. (30 06, 2016). نظام المعاينة في البحوث الاجتماعية والاعلامية. كجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، 07(02).
- 64 عادل عبد الرحمان بلعربي، و الجيلالي عمارة. (2023). العمل الجماعي وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى عمال مديرية جامعة ابن خلدون -تيارت-. مجلة الأكاديمية الدولية للعلوم النفسية والتربوية للأرطفونيا، 03(04).
- 65 عادل هادي البغدادي، و رافد حامد الحدراوي. (2013). الاستشراف الإستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي أسلوب كمي تحليلي. عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 66 عائشة بن مشري، و زرفة بولقواس. (2024). دور الذكاء الاجتماعي في تفعيل قيم العمل بالمؤسسات المقاولاتية. مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، 12(04).
- 67 عبد الرحيم بوجلل، و فاروق حريزي. (2023). إمكانية اعتماد نموذج P.Sing للمنظمة المتعلمة من خلال مدخل التمكين: دراسة ميدانية لمؤسسة COSIDER Alrem بالمسيلة. مجلة الأفاق للدراسات الاقتصادية، 08(02).
- 68 عبد العالي دبله، و وفاء العمري. (مارس، 2016). آلية التمكين الإداري في الفكر التنظيمي الحديث. مجلة علوم الإنسان والمجتمع(18).
- 69 عبد القادر بن برطال. (جوان، 2018). تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية -دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط-. مجلة دراسات_ العدد الاقتصادي، 15(02).
- 70 عبد القادر خريش. (2011). التحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزي. مجلة جامعة دمشق، 27(1 و 2).
- 71 عبد الكريم ضوء دفعوس. (2020/2019). أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي (دراسة تطبيقية على فروع مصرف الصحاري بالمنطقة الغربية). جامعة الزاوية. ليبيا، إدارة الدراسات العليا والتدريب، كلية الاقتصاد.
- 72 عبد اللطيف مصطفى، و وسام أرحاب. (جوان، 2016). دور الإدارة بالقيم في خلق القيمة في المؤسسة - دراسة حالة المؤسسة لصناعة الأنابيب غرداية/الجزائر. مجلة رؤى اقتصادية(10).
- 73 عبد الله عقلة مجلي الخزاعلة. (2008). الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية. عمان، الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع.

- 74 عبد الله عقلة مجلي الخزاعلة. (2008). الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية. عمان، الأردن: دار حامد.
- 75 عبد المعطي محمد عساف. (1999). السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة. عمان، الأردن: دار زاهر.
- 76 عبد المؤمن علي معمر. (2008). مناهج البحث في العلوم الاجتماعية الوجيز في الأساسيات والتقنيات والأساليب. بنغازي، ليبيا: دار الكتب الوطنية.
- 77 عبد الناصر جندلي. (2010). تقنيات ومناهج البحث العلمي في العلوم السياسية والاجتماعية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- 78 عزوز كتفي ، و زهرة فيجل. دور القيم الاجتماعية في تحديد معايير الاختيار التربوي لدى المرأة العاملة. منشور في كتاب قيم العمل في المجتمع الجزائري. قسنطينة، الجزائر.
- 79 عطية حسين أفندي. (2003). تمكين العاملين: مدخل للتطوير والتحسين المستمر. القاهرة، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- 80 عفاف بوعون. (فيفري، 2012). الآثار الاجتماعية للعولمة وانعكاسها على قيم المتعلم. مجلة الأثر للدراسات النفسية والتربوية، 2(2).
- 81 عمار بوحوش. (2019). منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية . برلين، ألمانيا: المركز العربي الديموقراطي.
- 82 عمار بوحوش، و محمد محمود الذنبيات. (2007). مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- 83 عمر جهاد عبدالرحيم محمدي. (2016). أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية -دراسة حالة-. مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال. عمان، الأردن، كلية الأعمال.
- 84 غياث بوفلجة. (بلا تاريخ). بحوث في التغير التنظيمي وثقافة العمل. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- 85 فانتن محمود عبد الرحمن المفلوح. (2016). تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة الإسلامية بغزة. مذكرة ماجستير في "القيادة الإدارية". جامعة الأقصى، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.

86 فاطمة الزهراء طلحي، و عامر ملايكية. (2022). الإستغراق الوظيفي ودوره في تعزيز الولاء التنظيمي في مؤسسة إتصالات الجزائر -وكالة سوق هراس-. مجلة إيليزا للبحوث والدراسات، 07(02).

87 فاطمة زكرياء محمد عبد الرزاق، و أحمد إبراهيم عبد العليم. (ديسمبر، 2013). المنظمة المتعلمة وعلاقتها بقوة عضو التدريس بجامعة الطائف. مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، 03(44).

88 فاطمة عطاء الله. (30 06، 2019). تمكين رأس المال البشري كإستراتيجية لتطور المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية على عينة من عمال المؤسسة الوطنية للنقل للسكك الحديدية بالجزائر. مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، 3(5).

89 فتيحة ساكر، و عبد الرحمن بن وارث. (2023). فرق العمل الفعالة وأثرها في الإبداع بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية. مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، 8(1).

90 فريد كورتل ، و آخرون. (بلا تاريخ). الإبداع والريادة في المؤسسات الصناعية. مجلة الإقتصاد والتنمية البشرية.

91 فؤاد عيشور، و حلمي دريدش. (2021). دراسة تحليلية لمفهوم التمكين التنظيمي على ضوء ما ورد في الفكر الإداري المعاصر. مجلة المحترف لعلوم الرياضة والعلوم الإنسانية والاجتماعية، 8(4).

92 فيصل عبيد حمود الحربي. (2016). متطلبات تفعيل التمكين الإداري بكليات جامعة تبوك من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية. مجلة كلية التربية، 2(170).

93 لبنى سناني، و جلال الدين بوعطيط. قيم العمل في المؤسسات الجزائرية من وجهة نظر نفسية واجتماعية. منشور في كتاب فيم العمل في المجتمع الجزائري. قسنطينة، الجزائر.

94 ماجد زكي، الجلاد. (2005). تعلم القيم وتعليمها. عمان، الأردن: دار المسيرة.

95 محفوظ أحمد جودة. (2014). إدارة الموارد البشرية (المجلد ط 2). عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

96 محمد الفاتح حمدي. (2017). أزمة القيم ومشكلات الشباب في زمن البث الفضائي العربي. عمان، الأردن: دار أسامة، نبلاء موزعون ناشرون.

- 97 محمد بن فوزي الغامدي. (2020). الإدارة بالقيم. الدمام، السعودية: فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر.
- 98 محمد حسن محمد حمادات. (2006). قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس. عمان، الأردن: دار الحامد.
- 99 محمد سيد ولد حمن. (2010-2011). أهمية تمكين العاملين في تدعيم أداء المؤسسة -دراسة حالة المؤسسة الموريتانية للنقل البحري-. مذكرة ماجستير في علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير: قسم علوم التسيير: جامعة الجزائر 3.
- 100 محمد عبد الكريم بخاري حداد، و غاصب يحي مهيدي مهيدي. (2 تشرين الثاني، 2023). دور التمكين الإداري في تحفيز السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين بمدينة الملك عبدالعزيز الطبية بجدة. المجلة العربية للنشر العلمي، 06(21).
- 101 محمد مبارك محمد الرشيد. (2014). أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين (دراسة تطبيقية في مؤسسة البترول في الكويت). عمان، الأردن، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
- 102 محمود، ع. م. (2008). أيار. (العوامل المؤثرة في بناء المنظمات المتعلمة -دراسة تطبيقية في بنك الإسكان للتجارة والتمويل -رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. الأردن، كلية الدراسات العليا: الجامعة الأردنية.
- 103 مراد بلخيري. (2019). محاضرات في سوسيولوجيا العمل. قسنطينة، الجزائر: ألفا للوثائق نشر - استيراد وتوزيع الكتب.
- 104 مراد بلخيري، و خديجة شناف. (2019). المرجع في التنظيم الحديث للمؤسسة. برج بوعريش، الجزائر: دار الباحث.
- 105 مرفت محمد السعيد مرسي. (يوليو، 2015). أثر الفخر التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة ما بين الفخر التنظيمي الوجداني والنية للبقاء في العمل " دراسة حالة". المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، 2(14).
- 106 مسعودة حمايدي، و سميرة خيذر. (جوان، 2017). القيمة الاجتماعية للعمل. مجلة سوسيولوجيا للدراسات والبحوث الاجتماعية(2).

- 107 مسعودة حميادي، و سميرة خيذر . (جوان، 2017). القيمة الاجتماعية للعمل. مجلة سوسيولوجيا للدراسات والبحوث الاجتماعية، 2.
- 108 ملاذ محمد مفيد آل ياسين، و مؤيد سعيد السالم. (2015). القيم الإدارية والسلوك القيادي للمدير . عمان، الأردن: مركز الكتاب الأكاديمي.
- 109 منير قندوز. (ديسمبر، 2017). التغيرات الاجتماعية والاقتصادية وانعكاسها على قيم العمل في المجتمع الجزائري. مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، 7(13).
- 110 مهدي فكري العلمي. (2019). أخلاقيات العمل والقيم الوظيفية. عمان، الأردن: دار الابتكار.
- 111 ميسون علي خليفة. (2018). دور القائد الريادي في تمكين العاملين دراسة تطبيقية في عينة من شركات الاتصالات العراقية -شركة آسيا سيل أنموذجاً-. مجلة العلوم الاقتصادية الإدارية، 24(109).
- 112 نادية سعيد عشور، و آخرون. (2017). منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية. قسنطينة: مؤسسة حسين راس الجبل للنشر والتوزيع.
- 113 ناصر قاسمي. (2011/04). دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل. بن عكنون، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- 114 ناضيا بنت مطلق بن سعيد البقيمي. (يونيو، 2020). المنظمات، الإدارة بالقيم وتأثيرها في نجاح. المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث- مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية-، 04(06).
- 115 نسيبة إبراهيم أحمد المحاسنة. (2013). المنظمة المتعلمة وإمكانية تطبيقها من قبل المشرفين التربويين في الأردن وعلاقة ذلك بالأسلوب القيادي لديهم. أطروحة دكتوراه. كلية التربية، قسم الإدارة التربوية: جامعة اليرموك.
- 116 نعيمة راشدي ، و أحمد تي. (مارس، 2023). أثر الثقافة التنظيمية على الاندماج الوظيفي للعاملين -دراسة ميدانية بمديرية اتصالات الجزائر بالوادي-. مجلة المنهل الاقتصادي، 06(01).
- 117 نورة سليمان فيسة. العولمة وتأثيرها على القيم الاجتماعية في المجتمع الجزائري. منشور في كتاب قيم العمل في المجتمع الجزائري. قسنطينة، الجزائر.

- 118 هشام بن فروج، و محمد بوفاتح. (مارس، 2017). دافعية الإنجاز وعلاقتها بفاعلية الذات لدى تلاميذ السنة أولى ثانوي بمدينة الأغواط. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية (28).
- 119 وردة العزيز ، و فاطمة حمزة. (جوان، 2017). قيم العمل السائدة لدى الطلبة الجامعيين المقبلين على التخرج -دراسة ميدانية بجامعة خميس مليانة-. مجلة سوسيولوجيا للدراسات والبحوث الاجتماعية (2).
- 120 يحيى سليم ملحم. (2006). التمكين كمفهوم إداري معاصر. القاهرة، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- 121 يحيى سليم ملحم. (2009). التمكين كمفهوم إداري معاصر. القاهرة، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

الملاحق



جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاجتماعية و العلوم الإنسانية
قسم العلوم الاجتماعية



استمارة مقابلة حول:

دور التمكين المقاولاتي في ترسيخ قيم العمل

استمارة مقابلة مقدمة لاستكمال نيل شهادة دكتوراه تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل

اشراف الأستاذة:

زرفة بولقواس

اعداد الطالبة:

بن مشري عائشة

ملاحظات:

- بيانات هذا الاستبيان سرية ولا يمكن بأي حال من أن يطلع عليها أحد بخلاف الباحث الذي لن يستخدمها إلا لأغراض البحث العلمي، لذا نطلب منكم الدقة في الإجابات لإنجاح الدراسة.

1. في رأيك تعتبر قيم العمل السائدة في المؤسسة مرسخة لدى جميع العاملين:

.....

.....

.....

2. ترى أن تمكين العاملين يسهم في تطوير العمل ونجاح المؤسسة:

.....

.....

.....

3. التمكين يشمل كافة العاملين دون استثناء أم أنه يوجه فقط لذوي الخبرة أو المناصب المهنية المهمة:

.....

.....

.....

4. ما هي أبرز المعوقات التي تعرقل نجاح عملية التمكين:

.....

.....

.....

5. ماهي المعايير التي على أساسها تمنح العاملين التمكين

.....

.....

.....

.....

.....

.....

6. يستفيد العاملون من هذا التمكين ويدعون في طرح أفكارهم الابداعية

.....
.....
.....
7. قيم العمل السائدة لدى العاملين مكتسبة من قوانين المؤسسة وتفاعلاتهم
.....
.....
.....



جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاجتماعية و العلوم الإنسانية
قسم العلوم الاجتماعية



استبيان حول:

دور التمكين المقاولاتي في ترسيخ قيم العمل

استبيان مقدم لاستكمال نيل شهادة دكتوراه تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل

إشراف الأستاذة:

زرفة بولقواس

أعداد الطالبة:

بن مشري عائشة

ملاحظات:

- بيانات هذا الاستبيان سرية ولا يمكن بأي حال من أن يطلع عليها أحد بخلاف الباحث الذي لن يستخدمها إلا لأغراض البحث العلمي، لذا نطلب منكم الدقة في الإجابات لإنجاح الدراسة.
- الإجابة تكون بوضع علامة (x) أمام الاختيار المناسب.

المحور الأول: البيانات الشخصية

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

السن: {أقل من 20 سنة} ☐ {من 20-30 سنة} ☐ {من 30-40 سنة} ☐ {من 40-50 سنة} ☐ {من 50 سنة فأكثر} ☐

المستوى التعليمي: ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ تكوين مهني ☐

الخبرة المهنية: {أقل من 10 سنوات} ☐ {من 10 إلى أقل من 20 سنة} ☐ {من 20 إلى أقل من 30 سنة} ☐ {من 30 سنة فأكثر} ☐

الرتبة الوظيفية: (رئيس قسم، رئيس مصلحة، عامل.....)

.....

المحور الثاني: تعزيز حرية العاملين تسهم في ترسيخ قيم العمل				
I. تعزيز حرية العاملين تسهم في الرفع من مستويات الاستغراق في العمل				
العبارات	دائما	غالبا	نادرا	أبدا
1 سهولة الحصول على المعلومات تحفزك على التعلق بالعمل				
2 المعلومات الدقيقة والواضحة تزيد من قدرتك على التركيز في العمل				
3 اختيار الأسلوب المناسب لإنجاز العمل يحفزك لزيادة ساعات العمل				
4 تعتبر الحرية الممنوحة لك في العمل محفزا لتفضيل أوقات العمل على الاجازات				
II. تعزيز حرية العاملين تسهم في رفع مستوى الاقتدار بالعمل				
5 اعتمادك على طرق مبتكرة لتنفيذ العمل يرفع من مستوى الأداء الوظيفي				
6 فتح المجال لتقديم البدائل يعزز من درجة الاشباع المحقق من العمل				
7 تنفيذ المهام وفقا لأسلوبك الخاص يعزز من درجة انضباطك وتقانيك في العمل				
8 حصولك المبكر على المعلومة يشعرك بالمسؤولية				
III. توسيع هامش الحرية يسهم تعزيز حرية العاملين تسهم في رفع مستوى الاندماج في العمل				

9	تخفيف نظام الرقابة في العمل يحسن علاقتك مع المقاول والزملاء			
10	سهولة الحصول على المعلومات يزيد من سرعة تفاعلك مع الزملاء والمسؤولين			
11	إنجاز المهام بأسلوبك الخاص يساعدك على تدارك أخطائك			
12	الصلاحيات المخولة لك في العمل تدفعك إلى الارتباط أكثر به			
IV. تعزيز حرية العاملين تسهم في رفع مستوى الدافعية للإنجاز				
13	حرية إنجاز العمل تساعدك على تحسين أدائك			
14	كلما كان الحصول على المعلومات متاح أدى ذلك للتغلب على الصعوبات والمشاكل المهنية			
15	تدفق المعلومات يعمل على تحفيزك للحصول المهام الصعبة لإنجازها			
16	سهولة الحصول على المعلومات يساعدك على الحفاظ على أدائك والتميز			
المحور الثالث: المخاطرة تسهم في ترسخ قيم العمل				
I. المخاطرة تسهم في الرفع من مستويات الافتخار الوظيفي				
1	تشجيع المقاول الموظفين لاكتساب مهارات جديدة في العمل يزيد من مدى تعلقهم بالرموز الدالة على العمل			
2	الدورات التدريبية والتكوينية التي يتحصل عليها الموظفون تسهم في رفع درجة الانضباط			
3	التشجيع الدائم لك للإبداع يزيد من تعلقك بالعمل ينعكس في تفاعلاتك اليومية			
4	تحفيزك على استغلال الفرص والمخاطرة لتطوير العمل يحقق لديك أعلى درجات الاشباع من العمل			
II. المخاطرة تسهم في الرفع من مستويات الاندماج في العمل				
5	تحفيزك على تطوير أساليب عملك يدفعك للارتباط أكثر بالعمل			
6	التدريب يساعدك على تحسين أدائك في العمل			
7	تحفيز المقاول لك من أجل الابتكار يسهم في تعزيز التفاعل بينكم			
8	اسهامك في خلق أفكار جديدة يعزز ارتباطك بعملك			

III. المخاطرة تسهم في الرفع من مستويات الدافعية للإنجاز				
9	التدريب المستمر يمكنك من انجاز المهام الصعبة			
10	مبدأ المخاطرة في العمل يدفعك للمحافظ على مستويات الأداء المرتفعة			
11	الحرص الدائم للمقاوم على تحفيزك لابتكار أفكار جديدة يدفع بك إلى الميل لإنجاز المهام الصعبة			
12	تشجيعك على تطوير قدراتك وابتكار الجديد يعزز رغبتك في الحصول على الترقية			
IV. المخاطرة تسهم في الرفع من مستويات الاستغراق الوظيفي				
13	يساعدك التدريب على اكتساب مهارات جديدة تسهم في الرفع من مستوى أدائك الوظيفي			
14	تركيز المقاوم على الرفع من قدرات العمل وتطويرها يسهم في زيادة الجهد والقوة المبذولة لأداء العمل			
15	التشجيع على الإبداع والابتكار يرفع من معنويات الموظف ويشجعه لبذل جهد أكبر في العمل			
16	اعتماد مبدأ المخاطرة في العمل يدفعك للتركيز أكثر أثناء أداء المهام			
المحور الرابع: فرق العمل تسهم في ترسيخ قيم العمل				
I. فرق العمل تسهم في الرفع من مستويات الاستغراق في العمل				
1	العمل الجماعي يساعدك على تحديد الجهد المطلوب منك لإنجاز مهامك			
2	فرق العمل تزيد من تعلقك أكثر بالعمل			
3	فريق العمل يساعدك على اكتساب مهارات جديدة من خلال الاحتكاك بزملائك			
4	العمل الجماعي يحفزك على الانغماس أكثر في العمل من أجل تحسين أدائك الوظيفي			
II. فرق العمل تسهم في رفع مستوى الافتخار بالعمل				
5	العمل الجماعي يسهل عليك العمل مما يزيد من تعلقك أكثر بكل الرموز الدالة على العمل			

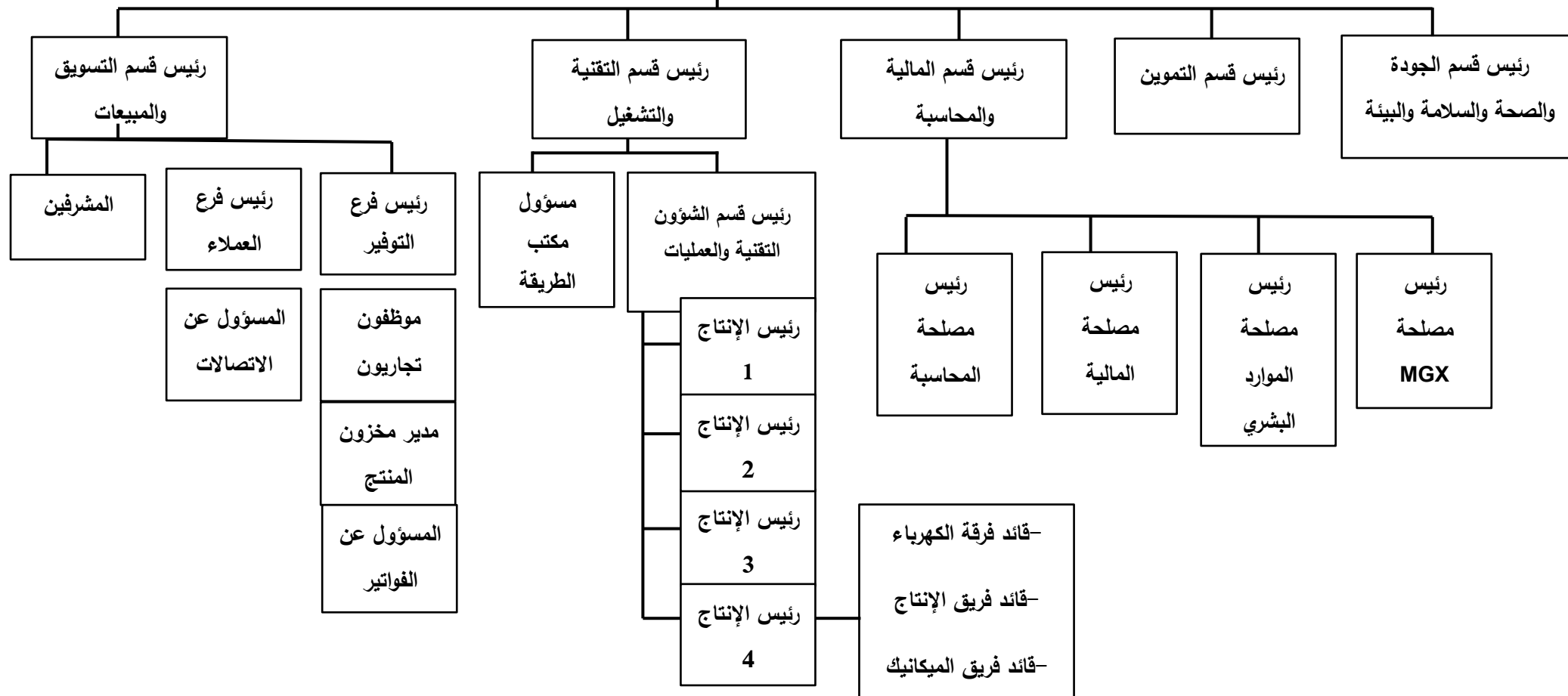
6	فريق العمل يعزز ثقته بقدراتك المهنية وهذا يتجلى في تفاعلاتك اليومية			
7	العمل الجماعي حفزك للانضباط في العمل أكثر			
8	انضمامك لفريق عمل يؤهلك على التحلي بالمسؤولية			
III. فرق العمل يسهم في رفع مستوى الاندماج في العمل				
9	التعاون في الأداء يعزز ارتباطك بالعمل			
10	العمل ضمن فريق يساعدك على توطيد علاقتك بالزملاء ورؤساء العمل			
11	التخصصات المختلفة لفريق العمل تساعدك على التشاور واقتراح أفكارك بخصوص العمل			
12	العمل الجماعي يساعدك على تصحيح أخطائك في العمل وتسوية سلوكياتك			
IV. فرق العمل تسهم في رفع مستوى الدافعية للإنجاز				
13	العمل الجماعي يساعدك على الانتهاء بسرعة من الأعمال			
14	فريق العمل يساعدك على التغلب على العوائق			
15	فريق العمل يساعد على تحسين أدائك			
16	العمل ضمن فريق يحفزك للعمل أكثر من أجل الحصول على الترقية			
المحور الخامس: صنع القرار تسهم في ترسيخ قيم العمل				
I. المشاركة في صنع القرارات تسهم في الرفع من مستويات الاستغراق				
1	تفعيل مقترحاتك في صنع قرارات المؤسسة يسهم في الرفع من مستويات الأداء الوظيفي			
2	المشاركة الفعلية في صنع القرارات تحفز الموظفين على بذل جهد أكبر في العمل			
3	أخذ آراء الموظفين بعين الاعتبار في اتخاذ القرارات يشجعهم على الانغماس أكثر في العمل لابتكار الحلول والبدائل			
4	إشراكك في صنع واتخاذ القرارات المتعلقة بتسيير العمل يزيد من رغبته في تطوير قدراته ومهارته الوظيفية			
II. المشاركة في صنع القرارات تسهم في رفع مستوى الافتخار بالعمل				

5	مشاركتك في صنع القرارات المتعلقة بإنجاز عملك تشجعك على الانضباط أكثر في العمل وانتقانه			
6	اسهامك في وضع مقترحات لإنجاز العمل يشعرك بالفخر بعملك			
7	اقتراحك لأفكار تقيد تسيير العمل يسهم في زيادة شعورك أكثر بالمسؤولية المهنية			
8	تفعيل آرائك في عملية صنع القرارات يرفع من مستويات الاشباع لديك			
.III. المشاركة في صنع القرارات تسهم في رفع مستوى الاندماج في العمل				
9	مشاركتك في عملية صنع القرارات تقيد في تحسين أدائك بالعمل			
10	تفعيل مقترحاتك فيما يتعلق بإنجاز الأعمال يحفزك لتطوير لتصحيح أخطائك			
11	المشاركة الفعلية في صنع القرارات تدعم رغبتك للتعلم والارتباط أكثر بالعمل			
12	الأخذ بآرائك فيما يتعلق بتسيير العمل يعزز تفاعلاتك مع الزملاء والمسؤولين لتطوير العمل			
.IV. المشاركة في صنع القرارات تسهم في رفع مستوى الدافعية للإنجاز				
13	الأخذ بأفكاري حول تسيير العمل يزيد من رغبتني في تفضيل اللقب المهني			
14	المشاركة في صنع واتخاذ القرارات تساعد المؤسسة على بلوغ أهدافها			
15	مشاركتك في الاجتماعات المتعلقة بالعمل يدفعك لتجنب الفشل			
16	تحفيزك على اقتراح أفكار إبداعية جديدة لتطوير العمل يساعدك على بلوغ أهدافك بمهارة			

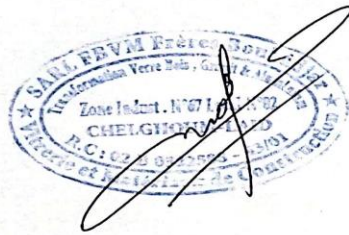
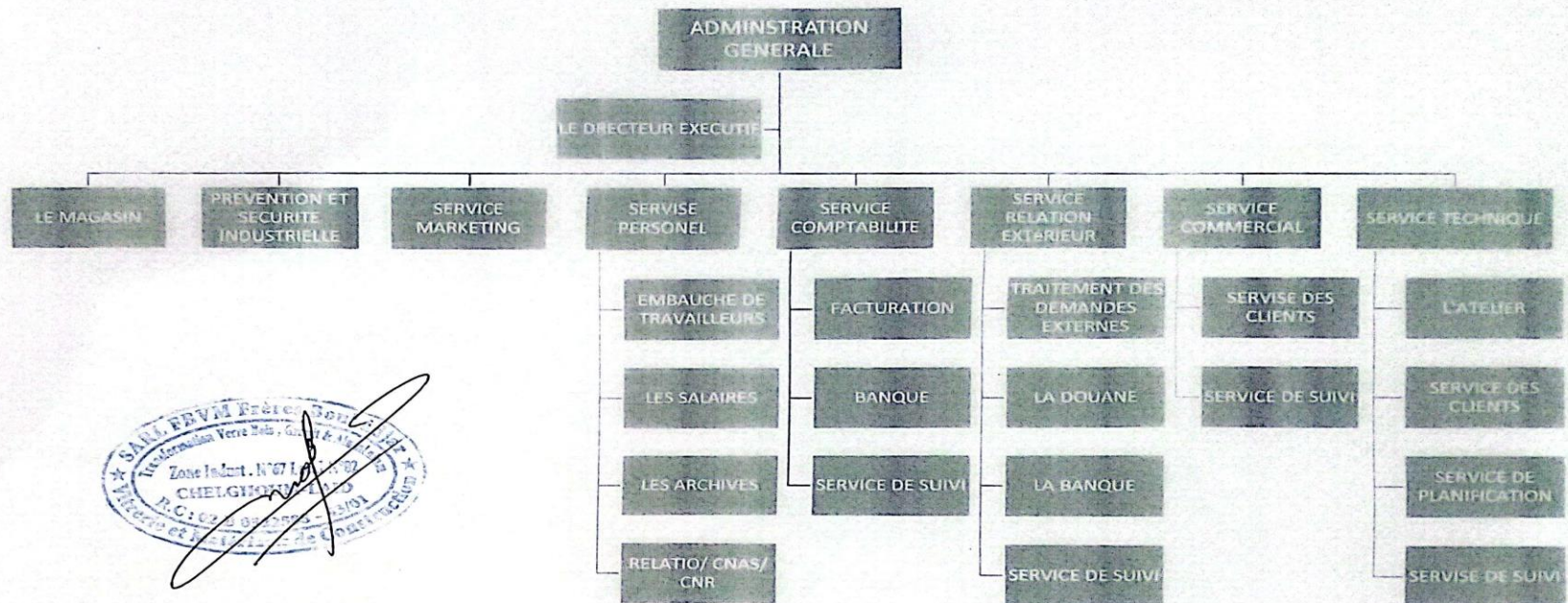
المديرية العامة: مدير عام + أمانة المدير العام

نائب المدير العام

اللجنة التوجيهية



L'ORGANIGRAMME SARL FBVM



لم يتم الحصول على الهيكل التنظيمي لمؤسسة بيبو