



The role of work democracy in enhancing the organizational value of individuals working in the office of the Muthanna Education Directorate

Zeina Faleh Hamid Al-Jiashi^a & Abbas Abdul Khader Abdullah Al-Shaalan^b

a Muthanna Education Directorate.

b Al-Muthanna University/ College of Economics and Administration.

Abstract

This research aims to enhance the organizational value of individuals within the workplace by disseminating the concept of work democracy within the work environment and creating a comfortable environment in which they work and feel freedom of expression. The research problem was represented by the inability of organizations to define or combine organizational values and priorities. Also, the research was conducted in the office of the Muthanna Education Directorate, and the research sample consisted of a group of department heads and employees. The number of respondents reached (120) employees during the year 2023. Moreover, the research assumed that work democracy affects the organizational values of individual workers. From this hypothesis, other sub-hypotheses were derived that test the extent of the impact of the dimensions of democracy (the right to vote, legal procedures, collective negotiations) on the organizational value of individuals. Simple and multiple regression coefficients were utilized to verify the validity of the hypotheses. The research proved that labor democracy, collective negotiations, and the right to vote affect the organizational value of individual workers. However, legal procedures did not significantly affect them. Accordingly, the research recommended focusing seriously on collective negotiations and forming a group of representatives in the workplace that undertake negotiations, demand rights, and define duties within the workplace.

Information

Received: 30/5/2024

Revised: 5/7/2024

Accepted: 10/7/2024

Published: 30/9/2024

Keywords:

Labor Democracy

Voting Right

Collective Negotiations

Legal Procedures

Organizational Value

دور ديمقراطية العمل في تعزيز القيمة التنظيمية لدى الأفراد العاملين في ديوان مديرية تربية المثنى

زينه فالح حميد الجياشي^{a*} وعباس عبد الخضر عبد الله الشعلان^b

a مديرية تربية المثنى/ الرقابة والتدقيق.

b جامعة المثنى/ كلية الإدارة والاقتصاد.

الملخص

هدف البحث لتعزيز القيمة التنظيمية لدى الافراد داخل مكان العمل من خلال تعميم مفهوم ديمقراطية العمل داخل بيئة العمل وخلق بيئة مريحة يعملون فيها ويشعرون بحرية التعبير, وقد تمثلت مشكلة البحث بعدم قدرة المنظمات في تحديد القيم التنظيمية واولوياتها او الجمع بينها, حيث اجري البحث في ديوان مديرية تربية المثنى وتألقت عينة البحث من مجموعة من رؤساء الاقسام والموظفين, وقد بلغ عدد العينة المستجيبة (120) موظف خلال العام 2023, وافترض البحث ان الديمقراطية العمل تؤثر على القيم التنظيمية لدى الافراد العاملين, واشتق من هذه الفرضية فرضيات فرعية اخرى تختبر مدى تأثير ابعاد الديمقراطية (حق التصويت, الاجراءات القانونية, المفاوضات الجماعية) على القيمة التنظيمية للافراد, اذ تم استخدام معامل الانحدار البسيط والمتعدد في التحقق من صحت الفرضيات, واثبت البحث ان ديمقراطية العمل وبعدي المفاوضات الجماعية وحق التصويت تؤثر على القيمة التنظيمية لدى الافراد العاملين, الا ان الاجراءات القانونية لم تؤثر بشكل معنوي عليها, وبناء على ذلك اوصى البحث التركيز بشكل جدي على المفاوضات الجماعية وتشكيل مجموعة من الممثلات في مكان العمل تأخذ على عاتقها التفاوض والمطالبة بالحقوق وتعريف الواجبات داخل مكان العمل.

الكلمات المفتاحية: ديمقراطية العمل, حق التصويت, المفاوضات الجماعية, الاجراءات القانونية, القيمة التنظيمية.

* Corresponding author: E-mail addresses: abbass.kodur@mu.edu.iq.

المقدمة

عادة المنظمات لا تستغني عن مفهوم القيمة وتعظيمها، حيث تعد القيمة المحرك الرئيسي لها ولأفرادها العاملين، الا ان ما يختلف عليه الباحثين أي القيم هي الأهم وكيف يتم ترتيبها، ومن هنا يسعى البحث الى الموازنة بين هذه القيم التنظيمية كل حسب مجال عملها وتخصصها في المنظمة وماهي الآثار المترتبة عليها، فهو يفترض ويحاول تكاملها والتي تعد ضرورة لا غنى عن احدها، وجميعها لها تأثير مباشر وغير مباشر على المنظمة. على هذا الاساس تبنت العديد من المنظمات مفهوم ديمقراطية العمل لغرض تعزيز القيمة التنظيمية لدى الافراد العاملين مما يساعد في تقليل عبء العمل وايجاد سبل جديدة لتحسين انتاجية العاملين، فان ايجاد نقابات عمالية تمثلهم او اعادة النظر في الهياكل الاستبدادية للمنظمات او منحهم حق التصويت على الاقل هو حافز مثالي للقيام بالوظائف بشكل جيد.

وقد تضمن البحث عدة مباحث تمثلت بالتعريف بمشكلة البحث واهدافه واهميته ومكان اجراء البحث، كما تضمنت المباحث التعريف بمفهوم ديمقراطية العمل واهم ابعادها كمتغير مستقل والقيمة التنظيمية كمتغير تابع. وقد تم اختبار العلاقات الاحصائية بين المتغيرات في الجانب العملي بمقياس ليكرت الخماسي واختبار الفرضيات واثبات معاملات الارتباط والانحدار والدلالة الاحصائية لها، وقد توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات لاعتمادها والعمل بها.

مشكلة البحث

تعاني المنظمات من قدرتها في تحديد القيمة التنظيمية واولوياتها او الجمع بينها، اذ ان هذه القيمة تختلف عادة مع قدراتها وتوجهاتها الاستراتيجية، مما يهدر الكثير من قابلياتها التنظيمية وانخفاض الدافع المعنوي لدى كل من المالكين والموظفين والزبائن والموردين، ويثبط عزيمة المنظمة في التنافس وتحديد الرؤى الخاصة بالمنظمة، وبما ان الكثير من الموظفين يعانون الاساليب الادارية المجحفة بحقهم وعدم الاستماع لهم في بعض الاحيان. وهذا من شأنه ان يؤثر على مستوى ادائهم وحالتهم النفسية او تبنيهم قيمة المنظمة ويتسبب بالعديد من الضغوط في مكان العمل، ولغرض تلافي هذا المشكلة نحاول استخدام ديمقراطية العمل لتعزيز القيمة التنظيمية لدى الافراد العاملين، حيث يحاول البحث الاجابة على اهم تساؤل (هل ان ديمقراطية العمل تعزز القيمة التنظيمية للأفراد داخل مكان العمل)، كما تضمن البحث عدة تساؤلات فرعية:

- 1- هل ان ديمقراطية العمل توازنه اهداف المنظمة المرتبطة بالقيمة التنظيمية؟
- 2- هل ان ديمقراطية العمل تعمل على ترتيب الاولويات بين القيم وتحديد أي منها هو الأكبر؟
- 3- هل ان ديمقراطية العمل على العمل على تنسيق العمل وتكامل القيمة التنظيمية داخلها؟
- 4- هل ان ديمقراطية العمل تساعد وتحفز العاملين لإداء افضل؟

اهمية البحث

تكمن اهمية البحث في تعزيز القيمة التنظيمية داخل مكان العمل، وتحديد القيمة ذات المنفعة الاكبر للمنظمة ومحاولة ترتيبها وفقا لأولويات محددة من خلال تفعيل الديمقراطية في مكان العمل وجعلها أداة مهمة ورئيسة للمنظمة من خلال تنسيق عمل هيكلها التنظيمي وتنظيم إجراءات العمل لتحقيق النتائج المرغوبة وتمكين الافراد من أداء مهامها بأفضل صورة وتنسيق العلاقات بين الافراد ورفع الروح المعنوية لهم وخلق توافق بين قابلية الافراد من جهة والمهمة المنوطة بهم.

اهداف البحث

يهدف البحث لتعزيز القيمة التنظيمية لدى الافراد داخل مكان العمل من خلال تعميم مفهوم الديمقراطية داخل بيئة العمل، بالإضافة الى التعريف بمفهوم الديمقراطية والقيمة التنظيمية وماهي اهم وجهات النظر المرتبطة بها، وكيف يمكن تنظيم وتصميم وتنفيذ ديمقراطية العمل، وتحديد اهم المداخل التي تساعد على تبني الديمقراطية في مكان العمل.

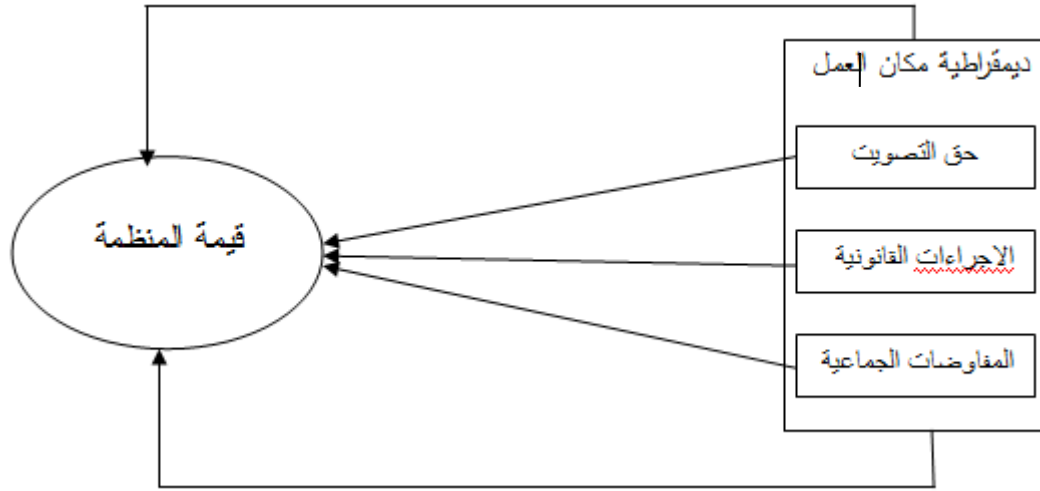
مجتمع البحث وعينته

اجري البحث في ديوان مديرية التربية في محافظة المثنى، وتم اختيار مجموعة من العاملين من مختلف أقسام المديرية كعينة للبحث في مختلف المستويات الإدارية والفنية، وبلغ عدد الاستمارات الموزعة (130) بما يتلائم مع عدد اقسام المديرية والبالغ عددها تقريبا ثلاثة عشر قسم وبواقع عشرة استمارات لكل قسم، وقد كان المسترجع منها (122) والصالحة للاختبار كان عددها (120) استمارة بين ذكور وإناث وقد تباينت العينة من حيث تحصيلهم العلمي وسنوات الخدمة، ووزعت عليهم استمارة الاستبيان وفقا لمقياس ليكرت الخماسي بعد التعريف بالمفاهيم الإجرائية لمتغيرات البحث.

فرضيات البحث

بني البحث على فرضيتين رئيسيتين مفادهن توجد (علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى 5% للمتغير المستقل ديمقراطية العمل مع المتغير التابع القيمة التنظيمية) وتوجد (علاقة تأثير ذات دلالة احصائية عند مستوى 5% للمتغير المستقل ديمقراطية العمل على المتغير التابع القيمة التنظيمية)، وانبثقت منها فرضيات فرعية اخرى بالاعتماد على ابعاد المتغير المستقل (بعد حق التصويت، وبعد الاجراءات القانونية، وبعد المفاوضات الجماعية) وقد اختيرة هذه الابعاد لملائمتها مع بيئة العمل المحلية كما ان ديمقراطية العمل فيها على طور النشوء، وعلى النحو التالي:

1. يؤثر بعد انظمة التصويت في المتغير التابع القيمة التنظيمية للأفراد العاملين.
 2. يؤثر بعد الاجراءات القانونية في المتغير التابع القيمة التنظيمية للأفراد العاملين.
 3. يؤثر بعد المفاوضات الجماعية في المتغير التابع القيمة التنظيمية للأفراد العاملين.
- وكما موضح في الشكل (1).



الشكل (1) الانموذج الفرضي للبحث

المصدر: من اعداد الباحث

الديمقراطية بالمدرسة وتوقع درجة سلوكيات المواطنة التنظيمية للمعلمين بالمدارس الثانوية العامة في مصر.

3. دراسة رمضان وأبو عاصي (2016): الموسومة بتأثير القيم التنظيمية على ادارة الجودة الشاملة، وهدفت الدراسة الكشف عن مستوى القيم التنظيمية بجامعة المجمع؛ وانعكاسات تلك القيم على مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؛ واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الوثائقي والوصفي الارتباطي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطبيق استبانة للتأكد من صدقها وثباتها؛ على عينة طبقية عشوائية من أعضاء هيئة التدريس بلغ قوامها 761 عضواً، وقد أسفرت نتائج الدراسة إلى أن تقديرات أفراد العينة لمستوى القيم التنظيمية السائدة في جامعة المجمع من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة كبيرة، كما وضحت النتائج وجود علاقة بين مستوى القيم التنظيمية ودرجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وكانت إيجابية وأسفرت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة لأعضاء هيئة التدريس بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الدرجة العلمية.

4. الاستفادة من الدراسات السابقة: حيث تعتبر هذه الدراسات هي مقدمة نظرية وعملية للدراسة الحالية ومحاولات استكمال ما وصلت اليه الدراسات السابقة، وقد أظهرت توافقاً معها في بعض جوانبها، كأهمية تطبيق الديمقراطية في مكان العمل ومالها من تعزيز الجوانب الأساسية في المنظمة، كما استفادة من مقاييس الاختبار والأسئلة المطروحة فيها وإمكانية تطبيقها في مجال المؤسسات التعليمية، وامتازت هذه الدراسة عن السابقات لها بأنها جمعت بين متغيرين لم يسبق ان جمعنا في بحوث سابقة.

الاساليب الاحصائية المستخدمة

تم استخدام البرامج الاحصائية (Excel, SPSS) في اجراء اختبارات الوصف الاحصائي والانحدار المتعدد وذلك بالاعتماد على مقياس لكبيرت الخماسي للمتغير المستقل (ديمقراطية العمل) والمتغير التابع (القيمة التنظيمية)، وقد تم اجراء الاختبار في مديرية تربية المثنى خلال عام 2023.

المطلب الثاني. الدراسات السابقة

1. دراسة دليو واخرون (2006): دراسة ميدانية في إطار علم الاجتماع (المشاركة الديمقراطية في تسيير الجامعة)، اعتمد فيها على اختيار عينة طبقية عشوائية تتكون من 120 فرداً (أساتذة وموظفين وطالبة) من جامعة قسنطينة، توصل من خلالها إلى أن المطلب الديمقراطي حقيقة يستوجبها الحرص على الفعالية والأداء الكفاء لمختلف الهياكل الجامعية غير أن الهياكل بأساليبها الحالية وطاقتها البشرية غير كافية لتحقيق العمل الديمقراطي، وقد يكون هذا القصور راجع إلى تهيمش بعض الفئات من الأسرة الجامعية، وأنه يمكن توسيع المشاركة الديمقراطية في الجامعة إلى أكبر من مجرد صناعة القرار، وقد أكدت على أن القيادة الإدارية الأفضل لدعم الجامعة هي تلك التي تتبع أسلوب "الإقناع والمشاركة".

2. دراسة رضوان، (2020): الموسومة الممارسات الديمقراطية وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدي معلمي مدارس التعليم الثانوي العام، وتضمنت الممارسات القائمة على العدالة واحترام القوانين وعدم التمييز بين أعضاء المجتمع المدرسي، ومشاركة ممثلين عن المجتمع المدرسي من الإداريين والمعلمين والطلبة في المجالس المدرسية، وتعزيز القيم الديمقراطية بالمدرسة كحرية النقد والتعبير، ويؤدي تفعيل الممارسات الديمقراطية بالمدارس إلى تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية للمعلمين بتلك بالمدارس، وينتج عن تحقق ذلك تميز تلك المدارس، حيث توصل البحث إلى وجود علاقة ارتباطيه موجبة بين كل من الممارسات الديمقراطية بمدارس التعليم الثانوي العام وسلوكيات المواطنة التنظيمية للمعلمين بها، ومن خلا المعالجات الاحصائية تم التوصل إلى أنه يمكن قياس مستوى الممارسات

الإطار النظري

أولاً: ديمقراطية العمل
1. مفهوم الديمقراطية:

يوجد عددا من المفاهيم التي يمكن ان تشكل مجتمعة ديمقراطية العمل ومن هذه المفاهيم (الإدارة التشاركية، وإحتواء العاملين، وتمكين العاملين، والإدارة الذاتية)، كما ان مفهوم الديمقراطية يفتر إلى الإجماع الواضح على المعنى الدقيق له، حيث كان مصطلح الديمقراطية الصناعية الاسم الأصلي لمفهوم ديمقراطية العمل والتي ظهرت بعد الثورة الصناعية، ويمكن استخدام المصطلح بشكل متبادل، وقد استخدم مصطلح ديمقراطية مكان العمل بشكل أكثر شيوعاً في أوروبا الذي يشير إلى المكان الذي يدار مباشرة من قبل العمال للتخفيف بشكل كبير عن الاغتراب في مكان العمل من خلال مشاركة العمال في اتخاذ القرارات التي تؤثر على حياتهم العملية. العديد من المنظمات الاستبدادية تعامل الافراد على انهم مورد غير ناضج، ووضح (Atshomck) إن "المنظمات هي أساس الطغيان بسبب الهرمية التي تسيطر عليها من الاعلى. اذ اكد أن المشاركة في صنع القرار يزيد من قوة الموظف في بيئة العمل ويؤدي إلى تحسن إنتاجية تدفق العمل (Nwinyokpugi, 2016: 442).

الجدول (1) الاختلاف بين الديمقراطية الحديثة والتقليدية

الديمقراطية الحديثة	الديمقراطية التقليدية	الخاصية	ت
اهتمامات متنوعة	الصالح العام	الاعتقاد الاساسي	1
التمثيل المتساوي	المداولات	وجهة نظر	2
المساومة والحل الوسط.	التضحية من أجل الصالح العام	اتخاذ القرار	3
تنافسي	تعاوني	التفاعل	4
. لا غايات أو عملية مثالية للتوسط في الصراع	التضامن والمساواة الانسجام الاجتماعي	الغاية	5
الافراد يشكلون المؤسسة	المؤسسة تشكل الافراد	النتائج	6

Recourse: Christiansen, (2014), "Evaluating Workplace Democracy in Mondragon".

- حق التصويت: ويقصد بها مدى صلاحية الافراد في ابداء آرائهم والتعبير عن افكارهم ومعتقداتهم، وما هي الصلاحيات المخولة لهم في المشاركة في تخطيط واتخاذ القرارات.
- الإجراءات القانونية: ويقصد بها الاساليب المتبعة في مكان العمل واللوائح والتعليمات التي تقرها الادارة العليا، وكيف يتم التعامل مع الموظفين في مكان العمل من حين الاجزاء والعقوبة او الاجور والخدمة وكيف يتم تشريع القوانين داخل مكان العمل.
- المفاوضات الجماعية: ويقصد بها التكتلات الجماعية داخل مكان العمل والتي عادة ما تكون رسمية واخرى غير رسمية، مثل النقابات العمالية او فرق العمل الطوعية، وما هي الصلاحيات المخولة لهذه المجموع وكيف يتم تمثيل العاملين للمساعدة في استرداد حقوقهم المشروعة.

3. تفعيل الديمقراطية في مكان العمل: السؤال المهم في هذا البحث هو كيف يمكن تفعيل الديمقراطية في مكان العمل؟ هناك طريقتان رئيسيتان: (7: Gollan & Patmore, 2008)
أ. التمثيل النقابي: يصف المفاوضات بشأن شروط الخدمة وشروط العمل بين ارباب العمل والعمال أو بين جمعيات ارباب العمل والنقابات العمالية، لتغطية جميع الترتيبات التي عادة العمال لا يتفاوضون بشأنها

وتتميز ديمقراطية العمل بالفوائد التالية: Petersso & Spängs, (2006: 23)

- تحسين التواصل بين الإدارة والموظفين مما يؤدي إلى انخفاض الصراعات.
- تحسين عمليات اتخاذ القرار مما يؤدي إلى قرارات ذات جودة أعلى.
- زيادة الإبداع والحماس والالتزام بأهداف المنظمة.
- انخفاض الضغط وزيادة الرفاه لدى العاملين.
- تحسين استخدام الوقت والموارد الاستخدام الأمثل.
- تحسين الإنتاجية بما في ذلك تقديم الخدمات.
- زيادة الرضا الوظيفي مما يؤدي إلى انخفاض نسبة الغياب.
- تحسين تحقيق الذات والثقة بالنفس.

2. ابعاد ديمقراطية العمل:

تم تفعيل ديمقراطية العمل وفقاً لثلاث ابعاد رئيسية التي تصور الأظمة الديمقراطية الفعلية التي اعتمدت في مكان العمل، وتشمل هذه الابعاد: (Nkiinebari, 2016: 443)

أ. **تنظيم مكان العمل:** لغرض تنظيم الديمقراطية في مكان العمل ينبغي تطبيق "الاستراتيجية التشاركية" باعتبارها وسيلة لتحسين نتائج وأداء العمل والأنشطة التعاونية، كما يجب تنظيم العمل بطريقة مطابق مع قيم المسؤولية والاستقلالية الشخصية في العمل، لذا يجب ان يتوافق التنظيم مع المتطلبات التالية: **Olsen, 2009: (18)**

- الافراد في مكان العمل يجب أن يتشاركوا مباشرة في عمليات اتخاذ القرار بشأن وظائفهم الخاصة.
- الافراد لديهم السلطة لاتخاذ قرارات مستقلة في مجال تخصصهم.
- الافراد لديهم السلطة للتأثير في عملية القرار التي تؤثر على مجالاتهم الخاصة في العمل.
- تستند السلطة الشرعية لتنفيذ إجراءات مستقل في مكان العمل على اختصاص الفرد.

ب. **تصميم مكان العمل:** الهدف من عملية التصميم هو تحديد الواقع المشتركة بين جميع الأشخاص المعنيين، فمرحلة التصميم هي القيام بإعداد مخطط أو توصيف للواقع الجديد في مكان العمل، وجعل برنامج العمل المطلوب ينطبق مع الاستراتيجية التشاركية، وعلى هذا الاساس يجب ان يتصف بالاتي: **Olsen, 2012: (19)**

- التدخل الشخصي من الجميع في هذه العملية منذ البداية.
 - تحديد الهوية الشخصية والمشاركة من الجميع.
 - تحمل المسؤولية الشخصية من الجميع.
 - تحديد الملكية الشخصية من قبل الجميع طوال العملية.
 - فهم الاتجاه المتبادل والالتزام لتحقيق الهدف المشترك.
- ج. **تنفيذ الديمقراطية في أماكن العمل:** خلال مرحلة التنفيذ يمكننا تطبيق المدخلات التي تم الحصول عليها من مسح مكان العمل (تنظيم العمل، وعلاقات العمل، ومجالات العمل، والكفاءات والقابليات، وتنسيق الوظائف والمهام، والتوافق بين الكفاءة الفردية والمسؤوليات الشخصية)، ويمكن إدراج هذه العناصر في إطار من الهيكل التنظيمي على اساس المساواة الفردية حيث يتعامل الافراد كأنهم اقران متساوين، وتحديد القيم الشاملة في هيكل المنظمة وفقا للخطوات التالية: **(Olsen, 2012: 20)**
- توضيح وتوصيف الوظائف التنظيمية (التكنولوجية، المالية، الإنتاج، نظم المعلومات، السلامة والأمن، التسويق، الإدارة، العلاقات الإنسانية، الشراء، علاقات الزبائن).
 - توضيح وتوصيف المسؤولية الفردية في مجالات العمل (الوظيفة، المهام، أداء دور، الكفاءة).
 - توضيح وتوصيف العلاقات في أماكن العمل (العمل والعمل والجدول الزمنية، اتفاقيات العمل، الية التعاون، تنسيق العمل).

ثانيا: القيمة التنظيمية

1. مفهوم القيم التنظيمية:

من الواضح ان القيمة التنظيمية ليست مجرد مجموع القيم الحالية للموجودات الملموسة، والتي عادة ما يتم قياسها بالتكلفة التاريخية او كلفة الاستبدال أو أسعار السوق الحالية، لكنها تشمل أيضا قيمة الأصول غير الملموسة مثل المخزون الفكري للمنتجات المبتكرة والمواهب ومعنويات الموظفين وولاء العملاء للمنتج وثقة الموردين، بالإضافة

مع أرباب العمل والقيام بذلك بشكل جماعي من خلال ممثلهم، والتي تشمل الأجور وساعات العمل والعلاوات والترقيات وتصنيف الوظائف، والإجازة السنوية، وقد تم توسيعها لتشمل المسائل الاجتماعية والسياسية.

ب. **تصميم الهياكل الديمقراطية:** حيث تأخذ على عاتقها التوزيع المرن لسلم الوظائف مع ما يتلائم مع قابليات وقدرات العاملين، كما تأخذ بنظر الاعتبار خصائص الافراد والمهام المنوطة بهم، وعلى ذلك فان الديمقراطية في مكان العمل يجب ان تأخذ بنظر الاعتبار:

- تمثيل العمال على مستوى مجلس الإدارة.
- النقابات والمفاوضة الجماعية.
- الجمعيات التعاونية وصناديق التأمين التبادلي.
- حصة ملكية الموظف او ما يعرف "الرأسمالية المشتركة".
- السياسات التي تؤثر على التوزيع الأولي للدخل.

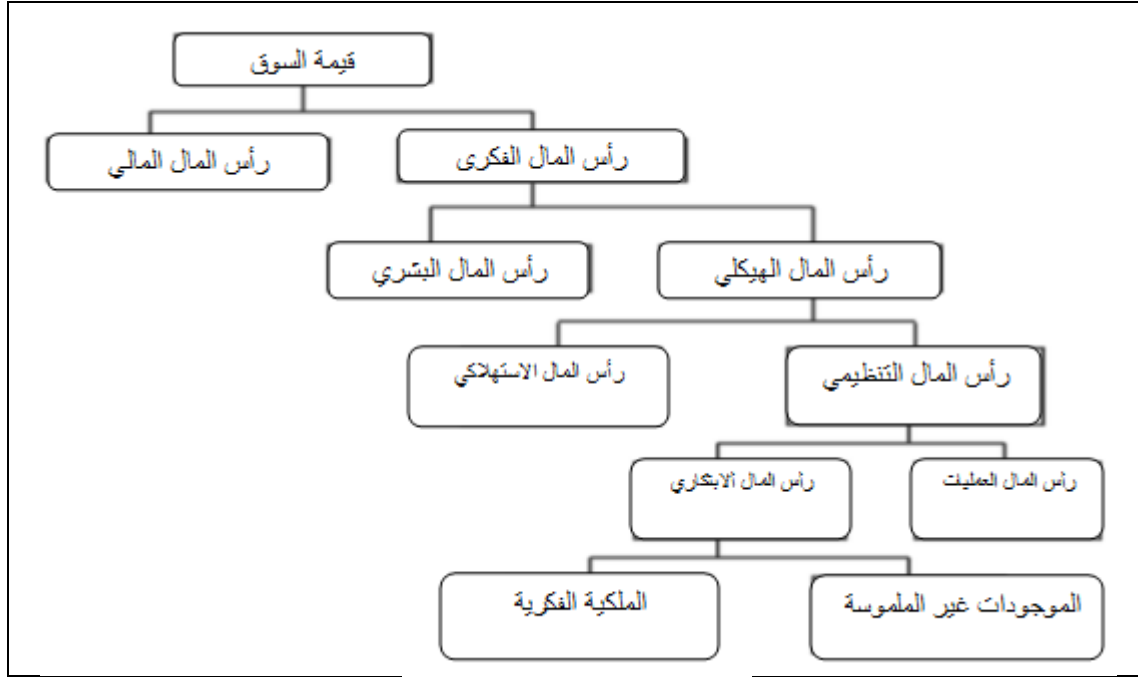
توجد مجموعة من العوامل التي تساعد في بناء بيئة عمل ديمقراطية ومنها، رفع أجور العمال فالحد الأدنى للأجر الحالي يجب ان يزيد عن أجور المعيشة. فلا ينبغي للذي يعمل بدوام كامل ان يعاني الفقر في تربية اطفاله، وحماية حقوق العمال من خلال تسهيل ممارسة حقوقهم في تنظيم النقابات والانضمام إليها، بالإضافة الى دعم الأسر العاملة على اساس المساواة في الأجور بالنسبة للمرأة والتي سوف تعود بالفائدة على جميع النساء وأسرهن، ايضا توسيع الوصول إلى الإسكان بأسعار معقولة وملكية المنزل، وحماية الضمان الاجتماعي فالأمن الاجتماعي واحد من البرامج الأكثر نجاحا في مكان العمل، كما ان ضمان تقاعد آمنة وكريم والذي يتمثل بحق العمال في جمع المعاشات المنافع المحددة وجعل العمال على يقين من الحصول على الأولوية والحماية عند تخطيط التقاعد، ويجب إزالة الحواجز التي تحول دون تطبيق ديمقراطية مكان العمل المتمثلة بالاتي: (Orlando, 2016: 3-7)

- إنهاء العنصرية في مكان العمل: ينبغي تفكيك الهياكل التي تشجع الظلم العنصري والاقتصادي والسياسي والاجتماعي.
- سد فجوة الثروة العنصري: مشكلة عدم المساواة الاقتصادية هي أكثر وضوحا عندما يتعلق الأمر بالفوارق العرقية والأثنية في الثروة والدخل.
- ضمان حقوق المرأة: ضمان المساواة الكاملة للمرأة، والكفاح من أجل وضع حد للتمييز بين الجنسين في مجالات التعليم والتوظيف والرعاية الصحية، أو أي مجال آخر.
- ضمان الحقوق للأشخاص ذوي الإعاقة: لا ينبغي لأحد أن يواجه التمييز القائم على أساس الإعاقة والدعم الذي يحتاجونه للعيش في البيئات المجتمعية المتكاملة.

بعض المدراء قد يرون الاعتماد الكبير على التوافق والعملية الديمقراطية شكل من أشكال القيد على استقلاليتهم والسيطرة على وقت عملهم، حيث يمكن للديمقراطية أن تكون على حد قولهم فرض مرهق لهم، وهكذا، فإن تفسير "الديمقراطية الحقيقية" أو "المشاركة الحقيقية" أو "المساواة" تعتبر إشكالية مستمرة لأعضاء المنظمة، والحقيقة ان العملية الديمقراطية تعتبر بمثابة التجديد والنقد الذاتي او عملية تصحيح ذاتي، بدلا من تصورهما نوع من الترتيب الهيكلي، وهي تتضمن ثلاث خطوات رئيسية (تنظيم وتصميم وتنفيذ مكان العمل): **Cheney, 2015: (173)**

الملموسة (Ibrahim& Reid, 2009: 568), ويمكن توضيح القيم وفقا لمخطط (Skandia)

الى الموارد المعرفية التي تمتلكها كراس المال المعرفي والفكري التي لم تذكر عادة في حساب الأرباح والخسائر والتي لا تظهر تراجع في قيمة المنظمة عندما ينفذ مخزون هذه الأصول غير



الشكل (1) مخطط القيمة Skandia

Sources: Stocker, M. (2013). Tudásintenzív vállalatok értékteremtése Value creation of knowledge-intensive companies.

ويعمل على تحسين الجودة (مباشر)، وفي نفس الوقت تؤثر على الثقافة التنظيمية وعمل الفريق وتحفيز الموظفين (غير مباشر)، ومن فوائد القيمة التنظيمية ايضا: (Cheong, 2011: 21)

- تحقيق ميزة تنافسية للمنظمات فهي تتيح للمنظمة حل المشاكل واغتنام الفرص.
- تقييم العمليات الأساسية والتقاط فكرة واسعة عن النتائج والجمع بين المهارات والخبرات والابتكار وتطبيق أفكار جديدة بشكل سريع.
- تساهم في زيادة فعالية عملية صنع القرار وتحسين الإنتاجية من خلال خفض الوقت غير المستغل وتحسين الابتكار وتحسين الإنتاجية الشخصية.
- تحفيز الافراد بالمشاركة وبناء واستغلال رأس المال الفكري للمنظمة.
- تحسين أداء العمليات التنظيمية من خلال جعل الاليات أكثر وضوحا في جميع أنحاء المنظمة.

اما Patrizi & Leven فقد حددا في عام (2007) مجموعة اخرى من فوائد القيمة التنظيمية تتمثل بزيادة الإيرادات من خلال توفير إعادة استخدام الأصول وتحسين الجودة نتيجة الوصول في الوقت الحقيقي إلى الموارد المناسبة وتعزيز القدرة على تبادل أفضل الممارسات من خلال المجتمعات العالمية والمحلية وتحسين رضا العملاء والموظفين نتيجة للوصول السريع والسهل إلى معلومات دقيقة وذات الصلة وخفض تكاليف التسليم نتيجة لتحسين عمليات التخزين وتقليل الوقت في سهولة الحصول على الافراد وتنشئتهم وتعلمهم بشكل سريع وبناء مهارات الموظف (Cheong, 2011: 22). وعادة ما يتم

على ضوء ذلك تعرف القيمة على انها المبلغ المستعد المشتري لدفعه للمنظمة كتمن للمورد المعروض (Kohtamäki & Partanen, 2016: 2), كما تعرف على انها درجة الفائدة أو الرغبة في شيء بالمقارنة مع غيرها من الأشياء، ويقصد بالفائدة الأهمية النفعية للمنتج، بينما تشير الرغبة الى تكرار الطلب على هذا المنتج، وعرفة ايضا على انها القدرة في توفير مورد رابح يضيف شئ للمنظمة بغض النظر ان يكون هذا الشئ معنوي او مادي، فوجود الموارد ليس مبرر لاضافة قيمة بل هي مقدار ما يتم الاستفادة من هذه الموارد (Bagheri et al, 2016: 382).

تسعى الادار لتوليد القيمة وتحقيق عائدات أعلى من المتوسط للمنظمة، حيث انه لم يعد خلق القيمة محصور بادارة المنظمة فقط، ولكن اتسع ليشمل مختلف الجهات الفاعلة كالعاملين والموردين والعملاء، والتعاون مع بعضها البعض من خلال دمج الموارد التنظيمية لتقديم حلول متكاملة، فتوزيع الموارد حول الشبكات ونقلها وتجميعها من مصادر متفرقة وتسهيل تدفقها السلس جميعها مهام ومبادرات ضرورية في القيمة التنظيمية (Bagheri et al, 2016: 382).

2. فوائد القيمة التنظيمية:

ان تعقيد مفهوم القيمة التنظيمية يجعل الأمر أكثر صعوبة في تحديد الفوائد التي تقدمها للمنظمات، الا ان النتائج اظهرت أن فوائد القيمة التنظيمية تبدو في بعض الاحيان مباشرة وفي احيانا اخرى غير مباشرة، فعلى سبيل المثال ان تبادل الموارد بشكل جيد يؤثر تأثيرا مباشرا على الأنشطة التشغيلية ويحد من وقت الضياعات والهدر

والقصد من ذلك هو الإجابة على السؤال، " أي نوع من التنظيم يجب أن يكون؟ " ومن هنا حددنا ثلاث فئات للقيمة: (Wenstöp& Myrmel, 2014: 676)

- القيم التي يتم إنشاؤها: وهي القيم التي يجمعها أصحاب المصلحة معا للإنتاج وهي سبب وجود المنظمة، ويخضع توزيع هذه القيم للمقايضة من قبل متخذي القرار أو عمليات المفاوضات.
- القيم المحمية: والتي لا يفترض أن تكون هذه القيم عرضة للانتهاك وتحميها الإدارة من خلال القواعد والمعايير واللوائح.
- القيم الأساسية: وهذه القيم تصف السلوك، واخبار شخصية وموقف المنظمة.

إن السؤال الذي ينبغي الإجابة عنه، هل يجب أن تكون إحدى انواع القيم ذات رجحان أكبر من غيرها؟ لذا يجادل البعض أن الغرض من المنظمة هو خلق القيمة على أن تكون القيم التي تم إنشاؤها من قبل اصحاب المصلحة على القمة.

4. محركات القيمة التنظيمية:

تتمثل محركات القيمة التنظيمية بالغايات والاهداف والظروف المحيطة داخل وخارج المنظمة، فتحول هذه المحركات يمكن أن يؤثر على اهمية القيم وترتيبها، مما يؤدي إلى تحول الموارد داخل المنظمة لدعم المحرك الأساسي الجديد، على سبيل المثال، الربحية هي قيمة ملموسة واضحة، اما السمعة فيمكن أن تكون سائق قوي للقيمة الخفية، كما ان الامتثال لأداء السلامة يلعب دورا مهما في تشكيل صورة المنظمة التنافسية وسمعتها (Galt, 2012: 2)، فعند تغيير هذه العوامل، يتم تغيير العديد من مشاريع وموارد المنظمة للتعبير عن تلك القيم، لذا يجب على المهنيين في مجال الصحة والسلامة والبيئة تحديد العوامل الأساسية لقيمة منظماتهم ومراقبة كيفية تحديد أولوياتهم من أجل الحصول على النفوذ واتخاذ الدور الازم في دفع القيمة (Galt, 2012: 2).

وقد اكتشف Posner& Shmedt أن المدراء يعتبرون القيم مثل الفعالية والكفاءة والسمعة وخدمة الزبائن على نفس القدر من الأهمية، وبالمثل اظهرت دراسة استقصائية دنماركية أن الابتكار والتجديد يعتبران الأكثر أهمية، الا ان البعض اكد ان المساءلة والقانونية والخبرة والفعالية والحيادية والكفاءة تتماشى مع قيم القطاع العام (Van Thiel& van der Wal, 2010: 4)، فهي تبدو إلى حد ما مفهوم من إدارة الموارد البشرية (Musek Lešnik, 2008: 72).

على ضوء ذلك فان القيمة التنظيمية يجب أن يتم الاتفاق عليها في دائرة أوسع داخل المنظمة والنظر في قيم الأفراد الذين هم أعضاء المنظمة أولا من أجل التوصل لاحقا إلى اتفاق على القيم المشتركة للمنظمة، ويشدد Cevars (2000) على أهمية التواصل الجيد عند تحديد القيم التنظيمية بالقول إن القيم التنظيمية تؤثر تأثيرا مباشرا على طريقة أداء الأشخاص لمهامهم؛ مما يجعل بذل جهود ضعيفة في مناقشة القيم التنظيمية يمكن أن يؤدي إلى انخفاض أداء الموظفين والمنظمة من جهة، ويمكن أن يؤدي إلى النزاع بين الموظفين وأصحابها (Gorenak& Kosir, 2012: 565).

5. ابعاد القيمة التنظيمية:

لقياس القيمة التنظيمية نحتاج الى معرفة اربعة ابعاد رئيسية تشكل في مجملها مفهوم القيمة التنظيمية وهي: (Glykas, 2013: 5).

خلق القيمة التنظيمية من خلال منع تضارب الأهداف، وفقا لثلاث خطوات:

- تقييم متغيرات النظام: في هذه الخطوة يتم تقييم متغيرات النظام النوعية، وتتضمن العوامل المؤثرة جنبا إلى جنب مع سلسلة القيمة، ومستوى إنجاز المهام.
- تقييم حالة النظام: من أجل تحقيق هدف النظام لضمان بقاء النظام.
- تحديد اثر تباين المتغيرات: خلال هذه الخطوة من التنظيم، نحتاج لتعديل اثر المتغيرات الذي تسبب الاختلال في التوازن بين أهداف المنظمة وفيما يتعلق بمرحلة معينة من نظام خلق القيمة.

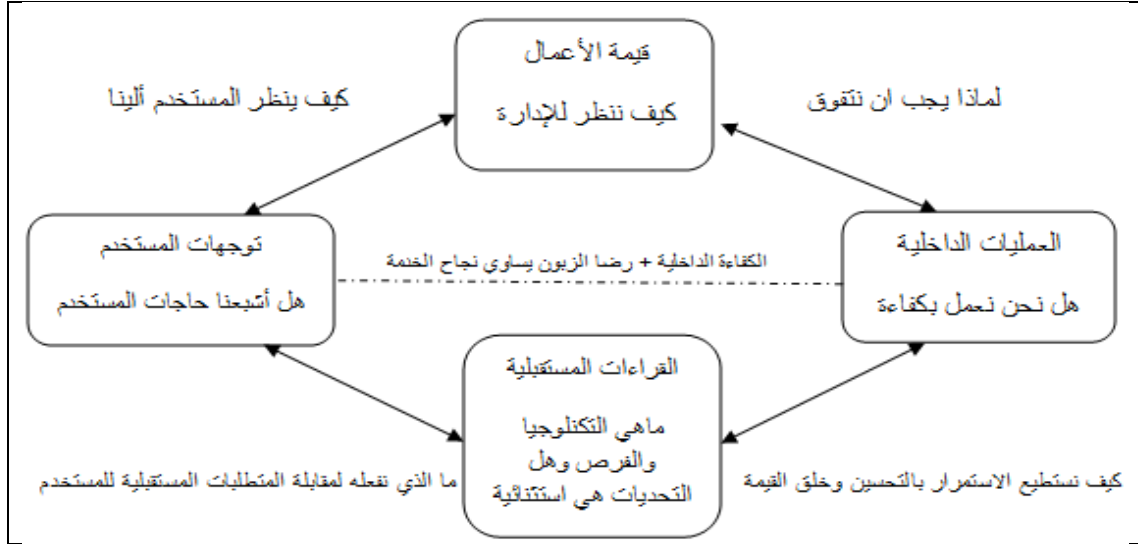
3. انواع القيمة التنظيمية:

يقول Freeman (1970) أن المدير لديه مسؤولية مباشرة لأصحاب المنظمة مما ينبغي عليه أن يكسب أكبر قدر ممكن من المال، وفي الوقت نفسه ان يحفظ قواعد المجتمع وان هناك قيمة واحدة فقط للتنظيم هي الربح، اما القيم الأخرى محمية بموجب قواعد المجتمع. وهكذا، يعترف فريدمان ضمنا أن هناك العديد من أصحاب المصلحة في المنظمة، ولكن متخذي القرار عليهم الانتباه للمالك فقط، لان آليات السوق الحرة سوف تعظم تلقائيا رفاه الآخرين. الا ان Parney (1997) اعتبر المنظمة مكانا اجتماعيا طوعيا للجهات الفاعلة التي جمعت معا لتوفير مواردها لخلق القيمة، حيث يوفر المساهمون حقوق الملكية والعمال يوفرون المهارات واليد العاملة والمستهلكين يوفرون الإيرادات والموردين يوفرون الموارد المادية، ويوفر المجتمع المحلي البنية التحتية لتعود مرة اخرى لأصحاب المصلحة، وبالتالي، فإن العائد على الاستثمار، راتب العامل، والسلع الجيدة، والأعمال التجارية وأماكن العمل هي أمثلة للقيم التي يتم إنشاؤها (Freeman& McVea, 2001: 11-12). كل هذا يشكل تحديا لحاكمية المنظمات، حيث أنه ليس من الواضح كيف ينبغي توزيع القيم، واقترح Jensen "نظرية أصحاب المصلحة المستتيرة" والتي تتضمن إنشاء وظيفة الهدف المنظمي الذي تتضمن أوزان مهمة لتوجيه توزيع القيمة، ومن شأن هذه الوظيفة على سبيل المثال أن تحدد العلاقة بين أرباح الأسهم والرواتب (Jensen, 2012: 241) ، ومن الأمثلة لقيم أصحاب المصلحة التي يتم إنشاؤها من خلال عمليات الشركة هي:

- قيمة المدراء وتتضمن النمو، وحصلتها في السوق، والربحية، والسيولة.
- قيمة الموظفين وتتضمن الرضا الوظيفي، والتحفيز، والراتب، والأمن الوظيفي.
- قيمة الزبائن وتتضمن السعر والجودة.
- قيمة المساهمين وتتضمن الأرباح، الاسهم.
- قيمة الموردين، النسبة المئوية لمبيعات الموردين للمنظمة.

كما ان الصحة والبيئة والسلامة أمثلة نموذجية للقيم التي لا تخضع للمقايضة، وتسمى هذه القيم بالقيم المحمية لان المقايضة بين الخطر البيئي والأرباح أو بين السلامة والأجور تعتبر غير أخلاقية، وبالتالي يتم رفضها، وحدد الباحثين ايضا صنف اخر من القيم وهو القيم الأساسية والتي تتمثل بمدونة السلوك والمدونة الأخلاقية والأعمال الخيرية للمنظمات ومواطنة المنظمات (Chun, 2005: 270). الفرق بين القيم الأساسية وقيم أصحاب المصلحة هو أن الأخيرة هي عادة نتائج ملموسة لعمليات المنظمة، اما القيم الأساسية تصف طابعها أو موقفها اي الطريقة التي من المفترض أن تعمل بها.

- بعد قيمة الاعمال: في هذا البعد ينبغي على الادارة العليا ان تاخذ بنظر الاعتبار الاهداف والاجراءات الادارية وما هي الاستراتيجيات التي تتبعها، وكيف يمكن ان تتعامل معها، فالاختلاف بين رؤى الادارة والمنظمة يفقد الاعمال قيمتها.
- بعد العمليات الداخلية: على ادارة العليا ان تحقق التفوق وذلك من خلال ترادف عملياتها الداخلية وجعل العمل اكثر كفاءة واكثر فاعلية والذي ينعكس بشكل ايجابي على المخرجات الوظيفية لها ويمنحها القيمة.
- بعد القراءات المستقبلية: يقصد به ان الادارة العليا يجب ان تنظر الى المستقبل المتمثل بالتكنولوجيا المتطورة، والفرص، والتحديات والظروف الطارئة للمحافظة على عملها بشكل منظم ومستمر لخلق تنمية ذات قيمة يمكن ان تساعد على بقاء المنظمة.
- بعد توجهات المستخدم: يجب ان تأخذ ادارة العليا توجهات المستخدمين (الداخلي والخارجي)، وتعمل على اشباع حاجاتهم. يمكن توضيح ذلك في الشكل (2)



الشكل (2) ابعاد القيمة التنظيمية

Sources: Hanley, S., & Malafsky, G. (2003). A guide for measuring the value of KM investments. In *Handbook on knowledge management* (pp. 369-390). Springer Berlin Heidelberg.

في دراسة (Hanley & Malafsky, 2003) بواقع (8) اسئلة تصف القيمة التنظيمية بمختلف انواعها.

اولا. اختبار مقياس البحث: بلغ معامل كرونباخ للمتغير المستقل (الديمقراطية في مكان العمل) بعد تعديل فقراته وحذف بعضها (.739)، اما المتغير التابع فقد بلغ معامل كرونباخ له ايضا بعد تعديله (.936). وهما معاملان قويان مقبولان ضمن سياق العلوم الادارية ودال على الاتساق الداخلي لاسئلة الاستبانة، اما معامل كرون باخ الجزئي لابعاد المتغير المستقل (حق التصويت، والاجراءات القانونية، والمفاوضات الجماعية) فقد بلغا على التوالي (.60)، (.622)، (.705). وهي معاملات قوية مقبولة اداريا، ويمكن توضيح ذلك في الجدول (1)

الجانب العملي

تم اجراء البحث وفقا لاستمارة الاستبيان لمقياس ليكرت الخماسي خلال العام (2023) وقد تم ترجمة وتعديل الاستبيان واختباره، وقد وزعت (120) استبانة لهذا الغرض لضمان فهم الفقرات المدرجة بشكل صحيح من قبل المجيبين، وتم تقييم المتغير المستقل ديمقراطية العمل وفقا للمقياس المنشور في دراسة (Pettersson & Spängs, 2005) ويحتوي على ثلاث ابعاد، بعد حق التصويت بواقع (6) اسئلة، وبعد اللاجراءات القانونية بواقع (5) اسئلة وتم استبعاد سؤالين الثاني عشر والثامن عشر من الاستبانة، وبعد المفاوضات الجماعية بواقع (6) اسئلة، اما متغير القيمة التنظيمية فقد تم اعتماد المقياس المنشور

الجدول (1) معامل كرونباخ لمتغيرات الدراسة

ت	المتغير	عدد الفقرات	معامل كرونباخ	متوسط الارتباط بين الفقرات	ادنى ارتباط بين الفقرات	اعلى ارتباط بين الفقرات	كرونباخ الكلي
1	بعد التصويت	6	.60	.199	-.144	.544	.739
2	بعد الاجراءات القانونية	5	.622	.236	-.173	.609	
3	بعد المفاوضات الجماعية	5	.705	.263	-.237	.831	
4	القيمة التنظيمية	8	.936	.652	.453	.920	.936

ادارية ضمن اطار العمل المبحوث، وجاءت بعد ذلك فئة حملة الشهادات العالية بنسبة قليلة (6.7%)، وامتازة العينة المبحوث بان اغلب المستجيبين لديهم سنوات خدمة تتراوح بين السنة الواحدة والخمسة حيث بلغ نسبتهم من مجموع العينة (43.3%)، ومنهم من لديه خدمة بين العشرة سنوات والخمسة عشرة وبنسبة (30%) من العينة المبحوث وهذا يشير الى المزيج بين الشباب المتعنين الجدد واهل الخبرة من الموظفين مما يساعد على دقة الاجابة في العينة المبحوث، وكما موضح في الجدول (2).

ثانيا. الوصف الاحصائي لمتغيرات البحث: حدد الباحث كلا من خاصية الجنس والمؤهل والخدمة لدراستها ضمن الفئة المبحوث. وقد بلغت نسبة الذكور في العينة المبحوث (66.7%) وهي اعلى مقارنة بنسبة الاناث البالغة (33.3%)، وهو فارق لم يكن كبير في توزيع التوظيف بين الذكور والاناث، وتمتعة هذه العينة بمؤهلات علمية متباينة الا ان النسبة الاكبر منها كان يمثل حملة شهادة البكالوريوس الذي بلغ (53.3%) وهذه النسبة مشجعة للحصول على اجابات مثالية لموضوع البحث، كما بلغ نسبة الحاصلين على مؤهل الدبلوم (40%) من العينة المبحوث وهذا جيد ايضا لما تتمتع به هذه الفئة من معلومات

الجدول (2) تحليل خصائص العينة

النسبة المئوية	خصائص العينة	
66.7	ذكر	الجنس
33.3	انثى	
40.	دبلوم	المؤهل
53.3	بكالوريوس	
6.7	دراسات عليا	
43.3	1-5	الخدمة
20	6-10	
30	10-15	
6.7	اكثر من ذلك	

دال على ان ليس الجميع هم مستقلين في ان جاز الواجبات، كما حصل كلا من الاسئلة (س3، س6، س1، س8، س4، س9، س13، س14، س5، س22، س23) على اعلى متوسطات حسابية مقارنة مع المتوسط العام، الا ان اقل متوسط حسابي حصل عليه السؤال الثامن عشر (هل ترغب في اجراء تغييرات في مكان عملك) وقد بلغ (2.233) وهو اقل من المتوسط العام وبانحراف معياري (1.406) وهو وهو اعلى من الانحراف العام ايضا ودال على عدم في التغيير او ما يعرف بمقاومة التغيير او الانتقال او العمل في وظائف جديدة، ويليه السؤال التاسع عشر (هل تشارك في عملية اتخاذ القرار) بمتوسط حسابي بلغ (2.266) وهو اقل مقارنة بالمتوسط العام وبلغ معامل الانحراف له (1.17248) وهو اقل من المتوسط العام ايضا ودال على ان العينة المبحوث لا يسمح لها بالتشارك في عملية اتخاذ القرار وان القرارات تؤخذ في معزل عنهم، وهذا ما يؤيده الانحراف المنخفض، كما حصلت الاسئلة (س2، س7، س20، س27، س24، س17، س10، س25، س11، س21، س16، س26) على اقل متوسط حسابي مقارنة بالمتوسط العام، وكما موضح في الجدول (3)

اما فيما يتعلق بالوصف الاحصائي لاجابات العينة المبحوث على اسئلة الاستمارة البالغ عددها (27) سؤال، فقد اختبر التوزيع الطبيعي للاجابات العينة من خلال معامل الالتواء والتفرطح اذ ان الجدول (3) يشير الى ان جميع الاجابات كانت قيم التواءها قريبة من الصفر كما ان قيم التفرطح لم تتجاوز (3) وهو دال على توزع اجابات العينة توزيع طبيعي يمكن الباحث من استخدام مقاييس النزعة المركزية والتشتت، حيث بلغ اعلى متوسط حسابي (4.100) للسؤال الخامس عشر المتضمن (هل من المهم أن يكون لدى الموظفين قيم مشتركة وآراء مختلفة) وهو اعلى من المتوسط العام البالغ (3.123) وبانحراف معياري بلغ (1.061) وهو اقل من الانحراف العام البالغ (1.330) والدال على اجتماع اجابات العينة المبحوث على ان ضرورة وجود قيم مشتركة وحرية التعبير او امتلاك آراء مختلف والذي من شأنه ان يعزز الاواصر بين الموظفين وعملهم ويشجع ابداعهم، ويليه السؤال الثاني عشر (هل انت مستقل في عملك لانجاز واجباتك) على متوسط حسابي (3.866) وهو اعلى من المتوسط العام وبانحراف معياري بلغ (2.177) هو اعلى من المتوسط والدال على ان الموظفين مستقلين في اداء واجباتهم دون تدخل من مرؤوسيهم الا ان الانحراف العالي

الجدول (3) الوصف الاحصائي

اسئلة الاستبانة	العدد	المتوسط	الانحراف	الالتواء	التفرطح
س1	120	3.666	1.093	-0.798	.607
س2	120	2.433	1.330	.341	-1.116
س3	120	3.833	1.147	-0.533	-0.543
س4	120	3.566	1.194	-0.364	-0.455
س5	120	3.200	1.270	-0.186	-0.650
س6	120	3.800	1.126	-0.509	-0.456
س7	120	2.400	1.037	-0.310	-1.276

-381	-450	1.191	3.600	120	س8
-1.169	-487	1.502	3.466	120	س9
-1.282	-034	1.446	2.900	120	س10
-1.098	-110	1.412	2.933	120	س11
1.290	2.438	2.177	3.866	120	س12
-1.170	-246	1.425	3.366	120	س13
-774	.166	1.229	3.266	120	س14
.992	-1.137	1.061	4.100	120	س15
-1.270	-258	1.484	3.066	120	س16
-1.287	.026	1.464	2.833	120	س17
-1.140	.590	1.406	2.233	120	س18
-1.440	.264	1.172	2.266	120	س19
-1.006	.331	1.422	2.666	120	س20
-423	.067	1.245	2.966	120	س21
-872	-171	1.382	3.133	120	س22
-1.129	-081	1.416	3.166	120	س23
-684	-015	1.234	2.833	120	س24
-1.236	.113	1.446	2.900	120	س25
-658	.017	1.268	3.100	120	س26
-921	.178	1.330	2.766	120	س27
-0.390	-0.042	1.3304	3.123	120	المتوسط

المفاوضات الجماعية والمتغير التابع حيث بلغت (794). عند مستوى معنوية (5%) وهي علاقة قوية، يليها قوة العلاقة بين بعد الاجراءات القانونية والمتغير التابع وبلغت (552). ويليها بعد حق التصويت وبلغ (412). وجميعها عند مستوى معنوية (5%)، وكما موضح في الجدول (4)

ثالثا. اختبار فرضيات الدراسة: تم استخدام معامل الارتباط بيرسون الذي تتراوح قيمته بين (+1, 0, -1) لمعرفة قوة الارتباط بين المتغير المستقل ديمقراطية العمل والمتغير التابع القيمة التنظيمية، حيث بلغت العلاقة بينهما (735). عند مستوى معنوية (5%)، وان اقوى علاقة ارتباط بين ابعاد المتغير المستقل والمتغير التابع كانت بين بعد

جدول (4) معاملات الارتباط بين متغيرات البحث

المتغير المستقل (ديمقراطية العمل)	بعد المفاوضات الجماعية	بعد الاجراءات القانونية	بعد حق التصويت	المتغير التابع (القيمة التنظيمية)
.735**	.794**	.551**	.412*	ارتباط بيرسون
.000	.000	.002	.024	معنوية الارتباط
30	30	30	30	عدد الفقرات

والباقي تفسره العوامل الاخرى، اذ بلغ معامل اختبار (F) للنموذج (15.131) وعند مستوى معنوية (5%) وهو دال على امكانية تطبيقه في مجتمعات بحثية اخرى، كما اظهر الجدول (5) معامل اختبار (t) الدال على معنوية تأثير ابعاد المتغير المستقل في المتغير التابع والذي يحدد قبول الفرضية من عدمها، اذ بلغت اختبار (t) للفرضية الاولى (638). عند مستوى معنوية (042). وهو اقل من معنوية التأثير البالغة (5%)، وهو دال على قبول الفرضية (يؤثر حق التصويت على القيمة التنظيمية)، اما الفرضية الثانية (تؤثر الاجراءات القانونية على القيمة التنظيمية) فقد تم رفضها اذ بلغ معامل اختبار (t) لها (-1.123). عند مستوى معنوية (903). وهو اكبر من معنوية التأثير البالغة (5%)، وقد تم قبول الفرضية الثالثة (تؤثر المفاوضات الجماعية على القيمة التنظيمية) فقد بلغ اختبار (t) للفرضية (4.337) عند مستوى معنوية (000). وهو اقل من معنوية التأثير البالغة (5%)، وكما موضح في الجدول (5).

على ضوء علاقة الارتباط المتقدمة يمكن اختبار فرضيات البحث من خلال استخدام معامل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد كما هو واضح في الجدول (5) والذي اظهر معامل انحدار المتغير المستقل الديمقراطية في مكان العمل بالمتغير التابع القيمة التنظيمية وقد بلغ (541). اي ان المتغير المستقل يفسر هذا المقدار من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع والتغيرات الاخرى تفسرها العوامل الاخرى، اذ بلغت قيمة (F) (32.972) عند مستوى معنوية (5%) وهو دال على امكانية تطبيقه في مجتمعات بحثية اخرى، كما بلغ قيمة (t) (5.742) والدال على معنوية الانحدار عند مستوى معنوية (5%) اي ان التأثير معنوي ويمن قبول الفرضية التي مفادها (تؤثر ديمقراطية العمل في تعزيز القيمة التنظيمية).

كما بلغ معامل الانحدار المتعدد للنموذج الذي يتضمن ابعاد حق التصويت، والاجراءات القانونية، والمفاوضات الجماعية (443). والذي يفسر مقدار التغيرات الحاصلة في المتغير التابع بهذا المقدار

الجدول (5) اختبار فرضيات البحث

القيمة التنظيمية							فرضية التأثير ←	ت
قبول الفرضية	معنوية الاختبار	اختبار t	معنوية الاختبار	اختبار F	الانحدار البسيط	الارتباط		
نعم	.000	5.742	.000	32.972	.541	.735	ديمقراطية العمل	1
القيمة التنظيمية							فرضية الاختبار ←	
قبول الفرضية	معنوية الاختبار	اختبار t	معنوية الاختبار	اختبار F	الانحدار المتعدد	الارتباط		
تقبل	.042	.638	.000	15.131	.636	.797	بعد الصوت	2
ترفض	.903	-.123					بعد الاجراءات القانونية	3
نعم	.000	4.337					بعد المفاوضات الجماعية	4

4. منحهم الاستقلالية في مكان العمل فيما يتعلق بانجاز واجباتهم واجراء التغييرات اللازمة في مكان العمل التي تساعد على رفع القيود والابداع واشراكهم في عمليات اتخاذ القرارات المرتبطة في العمل.

المصادر

رضوان, عمر نصير مهران, 2020, (الممارسات الديمقراطية وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدي معلمي مدارس التعليم الثانوي العام في جمهورية مصر العربية), مدرس التربية المقارنة والادارة التعليمية كلية التربية – جامعة عين شمس, بحث منشور. رمضان و ابو عاصي, عصام جابر رمضان وهشام عبدالعزيز, 2016, (تأثير القيم التنظيمية على ادارة الجودة الشاملة), كلية العلوم الاجتماعية جامعة الملك سعود جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية - المملكة العربية السعودية المجلة التربوية, العدد الرابع والاربعون.

Bagheri, S., Kusters, R. J., Trienekens, J. J., & van der Zandt, H. V. (2016). Classification framework of knowledge transfer issues across value networks. *Procedia CIRP*, 47, 382-387.

Cheney, George. "Democracy in the workplace: Theory and practice from the perspective of communication." (2015): 167-200.

Cheong, K. F. (2011). The roles and values of personal knowledge management.

Christiansen, A. A. (2014). Evaluating Workplace Democracy in Mondragon.

Chun, R. (2005). Ethical character and virtue of organizations: An empirical assessment and strategic implications. *Journal of Business Ethics*, 57(3), 269-284.

Freeman, R.E. and McVea, J. (2001), "A stakeholder approach to strategic management", *Blackwell Handbook of Strategic Management*, pp. 189-207

الاستنتاجات والتوصيات

❖ الاستنتاجات:

- وفقا لما تقدم نستنتج ان ممارسة ديمقراطية العمل يمكن ان تمنح الافراد الكثير من الحريات كحرية التعبير عن وجهات النظر.
- تساهم ديمقراطية العمل في تحديد القيم المشتركة بين العاملين ومنظماتهم والدفع باتجاه الاستقلالية في انجاز واجباتهم.
- تحدد ديمقراطية العمل الفلسفة التي يؤمنون بها في مكان العمل لتشكيل الهوية المهنية.
- ديمقراطية العمل تأخذ بنظر الاعتبار ايجاد اساليب وبرامج تعليمية لتسهيل التزام الموظفين.
- ممارسة ديمقراطية العمل يجعل العاملين على الاطلاع بمعلومات الخاصة بمكان العمل وحرية الاشراف في اتخاذ القرارات وتحديد موعد الاجتماعات لذا يتطلب اجراء التغييرات في مكان العمل.
- تؤثر ديمقراطية العمل على تعزيز القيمة التنظيمية كالقدرات الذهنية والجسدية والدفع باتجاه التفوق في العمل والعمل بكفاءة والتحسين وخلق القيمة واستغلال الفرص ومواجهة التحديات ومقابلة المتطلبات المستقبلية.
- قد اثبتت البحث ان الديمقراطية في مكان العمل تؤثر على القيمة التنظيمية للمؤسسات الحكومية الا ان الابعاد التي يتكون منها مفهوم الديمقراطية يختلف من حيث التأثير.
- اثبتت النتائج ان بعد الاجراءات القانونية لا يؤثر بشكل معنوي على القيمة التنظيمية على العكس من بعد حق التصويت وبعد المفاوضات الجماعية فهي ذات تأثير معنوي على القيمة التنظيمية للمؤسسة.

❖ التوصيات:

- يوصي البحث تفعيل دور الديمقراطية في مكان العمل لغرض تعزيز القيمة التنظيمية للمؤسسات.
- التركيز بشكل جدي على المفاوضات الجماعية وتشكيل مجموعة من الممثلات في مكان العمل تأخذ على عاتقها التفاوض والمطالبة بالحقوق وتعريف الواجبات بالمقابل الى الافراد داخل مكان العمل.
- من المهم أن يكون لدى الموظفين داخل مكان العمل قيم مشتركة وآراء مختلفة وحرية التعبير لا يوصل صوتهم.

- International Master Thesis, University Södertörns Högskola, Stockholm.
- Stocker, M. (2013). Tudásintenzív vállalatok értékteremtése [védés előtt]= Value creation of knowledge-intensive companies.
- Van Thiel, S., & van der Wal, Z. (2010). Birds of a feather? The effect of organizational value congruence on the relationship between ministries and quangos. *Public Organization Review*, 10(4), 377-397.
- Wenstøp, F., & Myrmel, A. (2014). Structuring organizational value statements. *Management Research News*, 29(11), 673-683.
- Galt, D. (2012, January). How to Promote the Business Value of EHS. In ASSE Professional Development Conference and Exposition. American Society of Safety Engineers.
- Glykas, M. (2013). Fuzzy cognitive strategic maps in business process performance measurement. *Expert Systems with Applications*, 40(1), 1-14.
- Gollan, P. J., & Patmore, G. (2008). The challenge of employee democracy.
- Gorenak, M., & Kosir, S. (2012). The importance of organizational values for organization. *Proceedings from Make Learn*.
- Hanley, S., & Malafsky, G. (2003). A guide for measuring the value of KM investments. In *Handbook on knowledge management* (pp. 369-390). Springer Berlin Heidelberg.
- Hatcher, T. (2007). *Workplace Democracy: A Review of Literature and Implications for Human Resource Development*. Online Submission.
- Ibrahim, F., & Reid, V. (2009). What is the value of knowledge management practices?. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 7(5), 567-574.
- Jensen, M.C. (2012), "Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function", *Business Ethics Quarterly*, Vol. 12 No. 2, pp. 235-56.
- Kohtamäki, M., & Partanen, J. (2016). Co-creating value from knowledge-intensive business services in manufacturing firms: The moderating role of relationship learning in supplier customer interactions. *Journal of Business Research*, 69(7), 2498-2506.
- Nkiinebari, N. P. (2014). Workplace Democracy and Industrial Harmony in Nigeria. *International Journal of Innovative Research and Development*|| ISSN 2278-0211, 3(1.(
- Olsen, R. K. (2012). *The DemoCratic Workplace: Empowering People (demos) to Rule (cratos) Their Own Workplace*. *Workplace: A Journal for Academic Labor*, (20.(
- Orlando, FL, (2016), 2016 Democratic Party Platform", As Approved by the Democratic Platform Committee.
- Petersson, M., & Spängs, A. (2005). *Semco & Freys: A multiple-case study of workplace democracy*.