

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع

أثر أخلاقيات العمل على التغيير التنظيمي

دراسة حالة بمؤسسة بلدية بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذة المشرفة

أ.د. بن عيسى ليلي

من إعداد الطالبتين:

- عيسى أمال

- عبود فطيمة

لجنة المناقشة

| الجامعة | الصفة | الرتبة | أعضاء اللجنة |
|---------|--------|----------------------|------------------|
| بسكرة | رئيسا | - أستاذ محاضر - أ- | - د. خان أحلام |
| بسكرة | مقرا | - أستاذ تعليم العالي | - بن عيسى ليلي |
| بسكرة | مناقشا | - أستاذ محاضر - أ- | - د. علالي مليكة |

الموسم الجامعي: 2021-2022

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع

أثر أخلاقيات العمل على التغيير التنظيمي

دراسة حالة بمؤسسة بلدية بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذة المشرفة

أ.د. بن عيسى ليلي

من إعداد الطالبتين:

- عيسى أمال

- عبود فطيمة

لجنة المناقشة

| الجامعة | الصفة | الرتبة | أعضاء اللجنة |
|---------|--------|----------------------|------------------|
| بسكرة | رئيسا | - أستاذ محاضر - أ. | - د. خان أحلام |
| بسكرة | مقرا | - أستاذ تعليم العالي | - بن عيسى ليلي |
| بسكرة | مناقشا | - أستاذ محاضر - أ. | - د. علالي مليكة |

الموسم الجامعي: 2021-2022



﴿ قُلْ سِيرُوا فِي الْأَرْضِ فَانظُرُوا كَيْفَ بَدَأَ الْخَلْقَ ۚ ثُمَّ اللَّهُ يُنشِئُ النَّشْأَةَ الْآخِرَةَ ۚ إِنَّ اللَّهَ
عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ ﴾

[20: العنكبوت]

شكر وحرقان

"كن عالما فإن لم تستطع فكن متعلما، فإن لم تستطع فأحب العلماء، فإن لم تستطع فلا تبغضهم"

بعد رحلة بحث وجهد وإجتهاد تكللت بإنجاز هذا البحث، نحمد الله عز وجل على نعمه التي من بها علينا فهو العلي القدير، وعملا بحديث نبينا نبي الرحمة عليه أفضل الصلاة والسلام ﴿من لا يشكر الناس لا يشكر الله﴾ يشرفني أن أنظم عقد الشكر والعرفان إلى الدكتورة الفاضلة " بن عيسى ليلي " من كان لها قدم السبق في العلم والتعليم، وذلك نظيرا لتوجيهاتها ونصائحها القيمة التي كانت عوننا لنا في إنجاز هذا البحث.

كما يسعدني أن أتوجه بأسمى عبارات الشكر وأطيب مشاعر الإمتنان إلى كل من زرع التفاؤل في دربنا وقدم لنا يد المساعدة والتسهيلات والمعلومات وأخص بالذكر الدكتور " شنشونة محمد " والأستاذة " خان أحلام "

ونشكر أيضا كل أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بإثراء هذا العمل شكرا تنطقها قلوبنا على ألسنتنا، نشكركم كلمة تعني لنا الكثير وتحمل من الشعور الكثير ولا ننسى هذا المكان الذي جمعنا بمقاعده وأبوابه حتى فنائه إلى كل جزء به لن ننسى فضلكم ولن ننساكم أبدا.

إهداء

أنت الإجابة الثابتة .. الفورية السريعة التي لا تقبل المراجعة أو التراجع عنها إذ سئلت عن أجمل

الأقدار في حياتي "محمد بن مشيش"

إلى من تتسارع لها عبارات الحب والإمتنان على ما قدمته لي لأكون حاضرة في هذا

المكان

"أمي الجميلة"

إلى من تسابقوا وقدموا لي الدعم واحدا تلو الآخر .. إلى ثمرات أمي

"حكيم وحنان"

إلى عائلتي أولا وأخرا، مرة ومئة وألفا، دائما وأبدا...

أمال

إهداء

إلى التي حملتني وهنا على وهن وأمدتني بدعائها والتي سهرت علي الليالي وكانت شمعة تذوب لتنير لي
درب حياتي .. أُمي الغالية بارك الله وأطال في عمرها

إلى الذي رباني على مكارم الاخلاق وزرع في قلبي حب العمل وعمل دهرًا على تحقيق كل مطالبي
وأمنياتي مثلي الأعلى وقدوتي الحسنة ... أبي العزيز بارك الله في عمره.

إلى الذين لا تكتمل سعادتي إلا بوجودهم أخواتي وإخوتي.

إلى من كان لي سندًا ودافعًا .. زوجي العزيز جزاه الله كل خير

إلى كل أساتذتي الكرام وجميع من تعاقبوا على تعليمي في مقاعد الدراسة.

فطيمة

ملخص الدراسة:

تعتبر أخلاقيات العمل والتغيير التنظيمي من أهم المواضيع التي تستقطب الباحثين في العلوم الإقتصادية، لذلك تهدف هذه الدراسة إلى: تحليل المداخل الأساسية للمفهومين، مع دراسة حالة مؤسسة بلدية بسكرة. وبناء على عينة شملت 50 من الموظفين، وعن طريق إستخدام الإستبيان كأداة لجمع المعلومات في الدراسة الميدانية وإستخدام برنامج SPSS لمعالجة المعطيات.

وقد أظهرت نتائج الدراسة هناك تباين في علاقة الإرتباط بين أبعاد المتغير المستقل (الإستقلالية والموضوعية، النزاهة والشفافية، الأمانة والإستقامة) والمتغير التابع. كما أظهرت النتائج من منظور الإجابة على الفرضيات أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد المتغير المستقل (الإستقلالية والموضوعية، النزاهة والشفافية، الأمانة والإستقامة)، والمتمثلة في على المتغير التابع المتمثل في التغيير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة حسب آراء عينة الدراسة.

الكلمات المفتاحية: أخلاقيات العمل، الإستقلالية والموضوعية، النزاهة والشفافية، الأمانة والإستقامة، التغيير التنظيمي،

بلدية بسكرة.

summary:

Work ethics and organizational change are the most important topics that attract researchers in economic science. This study aims to: Analysis of the main entry points of the two concepts, with a case study of the Biskra municipal institution, based on a sample of 50 employees, using the questionnaire as a tool for collecting information in the field study and using the SPSS data processing program.

The results of the study showed that there is a disparity in the correlation between the dimensions of the independent variable (independence and objectivity, integrity and transparency, honesty and integrity) and the dependent variable. The results also showed that from the perspective of answering the hypotheses, there is a statistically significant effect between the dimensions of the independent variable (independence and objectivity, integrity and transparency, honesty and integrity), which is represented by the dependent variable of organizational change in the institution in question, according to the views of the sample study.

keywords: work ethic, independence and objectivity, integrity and transparency, honesty and integrity, organizational change, Biskra municipality.

قائمة الأشكال

| رقم الشكل | عنوان الشكل | رقم الصفحة |
|-----------|---|------------|
| 1-1 | النموذج الرئيسي للتغيير التنظيمي | 26 |
| 2-1 | النموذج العام للتغيير التنظيمي. | 28 |
| 1-2 | مصادر أخلاقيات الأعمال | 48 |
| 2-2 | مستويات أخلاقيات العمل | 51 |
| 3-2 | لعوامل المؤثرة في أخلاقيات الفرد | 52 |
| 4-2 | نموذج القرار الأخلاقي | 52 |
| 5-2 | نموذج الترابط بين القيم الأخلاقية والإبداع | 53 |
| 6-2 | القوى التي تساهم في تشكيل السلوك الأخلاقي | 53 |
| 7-2 | القوى التي تساهم في تشكيل السلوك الأخلاقي | 53 |
| 8-2 | ثقافة المنظمة محددة لأخلاقيات العمل | 60 |
| 9-2 | أخلاقيات العمل محددة لثقافة المنظمة | 60 |
| 10-2 | تفاعل ثقافة المنظمة وأخلاقيات الأعمال مع بعضهما | 61 |
| 1-3 | نسبة توزيع الجنس للعيينة | 75 |
| 2-3 | نسبة توزيع العمر للعيينة | 76 |
| 3-3 | نسبة توزيع المستوى التعليمي للعيينة | 77 |
| 4-3 | نسبة توزيع سنوات الخبرة للعيينة | 78 |
| 5-3 | تمثيل البياني لمحور التغيير التنظيمي | 79 |

قائمة الجداول:

| رقم الصفحة | عنوان الجدول | رقم الجدول |
|------------|--|------------|
| 13 | الفرق بين التغيير والتغير | 1-1 |
| 25 | الأهداف والوسائل والطرق الواجب تحديدها عند إحداث التغيير | 2-1 |
| 30 | مقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة | 3-1 |
| 35 | أهم الفروق بين المنظمات التقليدية والمنظمات المعاد هندستها | 4-1 |
| 41 | مزايا وعيوب أساليب تقليل مقاومة التغيير التنظيمي | 5-1 |
| 46 | الفرق بين مصطلحي الأخلاق والأخلاقيات | 1-2 |
| 49 | مصادر أخلاقيات العمل | 2-2 |
| 73 | فئات درجات القيم حسب لكارت الخماسي | 1-3 |
| 74 | معامل ثبات ألفا كرونباخ | 2-3 |
| 75 | توزيع أفراد العينة وفق متغير الجنس | 3-3 |
| 76 | توزيع أفراد العينة وفق متغير العمر | 4-3 |
| 77 | توزيع أفراد العينة وفق متغير مستوى التعليمي | 5-3 |
| 78 | توزيع أفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة | 6-3 |
| 79 | إختبار التوزيع الطبيعي - كوجروف - سمرنوف - | 7-3 |
| 80 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لأخلاقيات العمل | 8-3 |
| 82 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية للتغيير التنظيمي | 9-3 |
| 84 | مصنوفة الارتباط بين أبعاد الدراسة Corrélations Spearman | 10-3 |
| 85 | تحليل تباين الانحدار | 11-3 |
| 86 | نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط | 12-3 |
| 86 | نتائج Coefficientsa | 13-3 |
| 87 | تحليل الانحدار. | 14-3 |
| 87 | نتيجة الانحدار Coefficientsa | 15-3 |
| 88 | تحليل تباين الانحدار | 16-3 |
| 88 | نتيجة الانحدار Coefficientsa | 17-3 |
| 89 | تحليل الانحدار | 18-3 |
| 89 | نتيجة الانحدار Coefficientsa | 19-3 |

قائمة الملاحق:

| الصفحة | العنوان | الرقم |
|---------|------------------|-------|
| 109-107 | الإستبيان | 01 |
| 112-110 | الهيكمل التنظيمي | 02 |
| 113 | قائمة المحكمين | 03 |

مقدمة

توطئة:

لقد نال موضوع أخلاقيات الأعمال اهتماما متزايدا من طرف الباحثين والأكاديميين، حيث يعتبر ميدانا خصبا للدراسة والتحليل لا سيما بالنظر لما ميز ويميز المؤسسات على اختلاف أنواعها وأحجامها من تسيب، بيروقراطية وفساد والعديد من المظاهر اللاأخلاقية والتي تؤثر بطبيعة الحال على صورة المؤسسة،

ومن هذا المنطلق وبالنظر للدور الفاعل لأخلاقيات الأعمال في استمرارية المنظمات والحفاظ على سمعتها وتحسين صورتها، لأنها ترتبط بشكل مباشر بسلوكيات العاملين والإدارة، بات من الضروري أن تولي المنظمات اهتماما بالغاً لهذا الموضوع، لما له من آثار على سيرورة واستدامة المنظمة.

ولعل من بين أبرز العمليات الإدارية التي تمارسها جل المؤسسات هو التغيير التنظيمي، الذي يمثل عملية إدارية منظمة ومدروسة، يختلف هدفها وأليتها من منظمة لأخرى، ومهما تغيرت الأسباب فإن الهدف من عملية التغيير يبقى واحدا وهو العمل على التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، هناك من يرى أن الأساس المنطقي الحقيقي لعملية التغيير قد يكون في الواقع مقاييس أداء قائمة على النتائج تؤثر على أنشطة الموظفين وتدقق فيها. وفي كثير من الأحيان، لا يكون التغيير طوعيا، ويتطلب تطابق الموظفين مع التغيير. وهذا قد يثير ابعادا غير أخلاقية، كما يمكن أن يكون العامل الأخلاقي هو أساس عملية التغيير.

من هذا المنطلق لقي موضوع أخلاقيات العمل إهتماما متزايدا من قبل العديد من الباحثين نظرا لدوره الفاعل في إستمرارية المؤسسات والحفاظ على سمعتها وتحسين صورتها، وبما أن أخلاقيات العمل ترتبط بشكل مباشر بسلوكيات العاملين والإدارة فإن التغيير يعتبر إحدى الوسائل الفاعلة في مجابهة تدني أخلاقيات العمل لما له من تأثير في سلوكيات الأفراد ومعتقداتهم. مما سبق يمكن صياغة إشكالية دراستنا على النحو الآتي:

I. إشكالية الدراسة:

❖ ما أثر أخلاقيات العمل على التغيير التنظيمي في مؤسسة بلدية -بسكرة-ولاية بسكرة؟

إستنادا للإشكالية الرئيسية، يمكن طرح التساؤلات الفرعية الآتية:

- ✓ ما مستوى الإهتمام بأخلاقيات العمل في مؤسسة بلدية-بسكرة-ولاية بسكرة؟
- ✓ ما مستوى الإهتمام بالتغيير التنظيمي في مؤسسة بلدية -بسكرة-ولاية بسكرة؟
- ✓ ما أثر الإستقلالية والموضوعية على تغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؟
- ✓ ما أثر الأمانة والاستقامة على التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؟
- ✓ ما أثر للنزاهة والشفافية على التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؟

II- الدراسات السابقة:

في حدود ما تم الإطلاع عليه فإن الدراسات الأكاديمية المتعلقة بأخلاقيات العمل موجودة لكن بشكل قليل، لأن هذا الموضوع يعتبر من المواضيع الحديثة والتي تخص بدراسات معمقة وستتناول الدراسات الخاصة بأخلاقيات العمل والتغيير التنظيمي فيما يلي:

1. الدراسات المتعلقة بأخلاقيات العمل.

الدراسة الأولى: (زرزوقي، 2017) بعنوان: أخلاقيات الأعمال والفساد الإداري للموظف العام، دراسة حالة مديرية الضرائب لولاية تلمسان، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان. هدفت هذه الدراسة إلى:

- تسليط الضوء على مفهوم أخلاقيات الأعمال والفساد الإداري
- تبيان نتائج الدراسة التطبيقية على مستوى مديرية الضرائب لولاية تلمسان وما هو مدى ومستوى إدراك أعوان هذا الجهاز لمفهوم الأخلاقيات ضمن إدارة الضرائب
- اعتماد الباحث على المنهج الوصفي والتحليلي لدراسة أثر فاعلية أخلاقيات المهنة على سلوك وأداء أعوان مديرية الضرائب لولاية تلمسان، وشملت العينة 110 موظف.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين هذه الأخلاقيات والسلوك الوظيفي في هذه المنظمة الحكومية.

دراسة الثانية: (بن العمودي، 2015) بعنوان: أخلاقيات الأعمال في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -ورقلة-، بحث مقدم لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي الطور الثاني في تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، قسم علوم التسيير، ورقلة، وشملت العينة 50 من المدراء مستخدما الاستبيان كأداة لجمع المعلومات. هدفت هذه الدراسة إلى:

- توضيح أخلاقيات الأعمال في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- ترسيخ مفهوم المسؤولية الاجتماعية لدى المسيرين وأهمية تبنيها نظرا لمساهمتها في تطوير المجتمع.
- اعتماد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي في جمع المعطيات والمعلومات المتعلقة بظاهرة موضوع البحث.
- توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل أخلاقيات الأعمال والمتغير التابع أبعاد المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك بنسبة متوسطة جدا.

الدراسة الثالثة: (بودراع، 2020)، بعنوان: دور أخلاقيات الأعمال في تعزيز الميزة التنافسية، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الصناعية الكهرومنزلية بالجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، المسيلة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعريف بالمفهوم الشمولي بأخلاقيات الأعمال وإلى تحليل أخلاقيات الأعمال بمتغيراتها والتعرف على المفاهيم النظرية المتعلقة بها، وكذا توعية إدارة المؤسسات بأهمية تبني المزيد من المبادرات الأخلاقية، وإختبار مدى إدراك مديري ومسؤولي المؤسسات الصناعية الكهرومنزلية محل الدراسة لمفاهيم أخلاقيات الأعمال وإنعكاس ذلك على تعزيز الميزة التنافسية.

إعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على منهجين: المنهج الوصفي التحليلي من خلال وصف الظاهرة موضوع الدراسة. الذي يعتمد على جمع المعلومات والبيانات عن الظاهرة المدروسة وتحليلها وتفسيرها قصد الوصول إلى نتائج محددة، ومن خلاله إعتمدت على توزيع 75 استمارة والمقابلة وذلك في محاولة لتشخيص أثر أخلاقيات الأعمال على الميزة التنافسية ومحاولة المقارنة بين مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الكهرومنزلية الجزائرية.

لقد توصلت الدراسة إلى جملة من الإستنتاجات كان من أبرزها: أن أخلاقيات الأعمال أثر مباشر على تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية الكهرومنزلية محل الدراسة وهذا على جميع أبعاد الميزة التنافسية وبالأخص على بعد التسليم.

2. الدراسات المتعلقة بالتغيير التنظيمي.

دراسة الأولى: (سوفي 2011): بعنوان "دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي حالة موظفي

خزينة ولاية جيجل"، البحث مقدم لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة .

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة إتجاهات موظفي المنظمة الحكومية الجزائرية نحو التغيير التنظيمي.

معرفة وجهات نظر الموظفين حول دور التغيير التنظيمي في خلق القيم الإيجابية داخل الخزينة من إثارة الدافعية وتعزيز

الإلتزام التنظيمي وتحقيق الرضا الوظيفي وتحسين أداء الموظفين.

إعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي في جمع المعطيات والمعلومات المتعلقة بظاهرة موضوع الدراسة.

توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها أن الاتجاهات الإيجابية لموظفي الأسلاك المشتركة لها مبرراتها، كذلك الإتجاهات السلبية

لموظفي الأسلاك التقنية لها مبرراتها، وإذا كان نجاح التغيير التنظيمي يتوقف بالدرجة الأولى على إتجاهات الأفراد نحو تأييدهم له

باعتباراتهم أول المتأثرين به، فانه يتعين على القائمين على التغيير قياس إتجاهات الأفراد المستهدفين منه وتحليلها

تحليلا يسمح بتشخيص المشاكل للوصول إلى حلول تدفع بالأداء إلى الأفضل.

دراسة الثانية (علاوي، 2013)، بعنوان: أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة شركة "سونلغاز"

وحدة الاغواط، هدفت هذه الدراسة إلى:

• التعرف على مدى تأثير التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية.

• التعرف على مدى وجود قيادة قادرة على إحداث التغيير المنشود.

• دراسة واقع التغيير التنظيمي في مؤسسة "سونلغاز".

وشمل حجم العينة 254 إستمارة وزعت على مختلف العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى والتنفيذية، وكانت

أهم النتائج:

• إتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة وقابلية التعديل في كل مرة أقدر على تطوير أداء الموارد البشرية ويعود ذلك إلى أن مرونة الهيكل التنظيمي تمكن من إستحداث وحدات جديدة، كما تمكن من دمج وحدات مع بعضها أو تغيير تنظيمها أو تغيير في صلاحيتها، مما ينعكس بالإيجاب على أداء الموارد البشرية.

• إن وجود خطة متكاملة تحدد ما هو التغيير المنشود تؤدي إلى وجود توافق بين التدريب ومتطلبات العمل، وأن لا تكتفي المنظمة بالتدريب الفني دون تدريب السلوكي لما لهذا الأخير من أثر كبير في مساعدة العاملين على التأقلم مع الواقع الجديد وزيادة دافعيته للعمل من أجل المزيد من التطور والتقدم.

الدراسة الثالثة: (عوني، 2009)، بعنوان: واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية-

دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي، البحث مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال غزة. إعتد الباحث على منهجين الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة محل الدراسة حيث شملت العينة أربع فئات - طبيب، فني، تمريض، إداري- تم توزيع 300 إستبانة على أفراد العينة.

هدفت هذه الدراسة إلى واقع إدارة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية، والتعرف على مدى تأثير إدارة التغيير على أداء العاملين وعلى مدى وجود قيادة قادرة على إحداث التغيير المنشود كما قام الباحث بدراسة مدى تأثير وإلتزام العاملين بعملية التغيير. تمثلت أهم النتائج في:

- توجه الإدارة نحو المركزية وعدم تفويض الصلاحيات للمستويات الأخرى مما يؤدي إلى بطء في إنجاز الأعمال.
- التغيير في الهيكل التنظيمي لم يكن واضح المعالم، وذلك بسبب إحداث التغييرات في الهيكل التنظيمي لأهداف تحدم مصالح شخصية لفئة معينة. ودون تفحص لما يتطلبه العمل من تغييرات للإرتقاء بأداء العاملين ودون مراجعة للبيئة الداخلية والخارجية، وعدم إعادة توزيع الصلاحيات لتتوافق مع متطلبات العمل.
- التغيير في التكنولوجيا لم يكن أيضا واضحا، ولم يعمل على تقليل الجهد والوقت، أو السرعة في الإنجاز حيث يوجد خطة شاملة تحدد ماهية التكنولوجيا المطلوبة، وماهي الأقسام التي تحتاج إلى تغيير تكنولوجي، كذلك لم يتوافق ذلك التغيير مع دورات تدريبية.

III- التقيب على الدراسات السابقة :

فيما يخص الدراسات الخاصة بأخلاقيات العمل فقد رأينا من خلال الدراسات السابقة أن هناك تشابه مع دراسة كل من زروقي (2017)، حيث أجريت هذه الدراسة في تلمسان ووزعت إستبانة على كافة الموظفين بالمؤسسة الحكومية -مديرية الضرائب-، و تشابهت مع دراسة بن العمودي(2015)، حيث إعتمدت على توزيع 50 إستبانة إلا أن الإختلاف مع الدراسة الحالية في توزيعها على المدراء فقط وكانت العينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. كما إختلف دراستنا الحالية مع دراسة بودراع(2020)، من حيث أداة جمع البيانات مستخدمة كل من الإستبيان إضافة إلى المقابلة فوزعت 76 إستبانة فتمثلت دراستنا الحالية في أبعادها مع الدراسات الأخرى.

أما فيما يخص الدراسات الخاصة بالتغيير التنظيمي فلقد رأينا من خلال الدراسات السابقة أن هناك إختلاف مع دراسة عوني(2009) في المكان مجمع الشفاء الطبي، توزيع 300 إستبانة، كذلك إختلاف مع دراسة سوفي(2011) في المكان حالة موظفي خزينة ولاية جيجل، إضافة إلى مقابلات مع موظفي الخزينة، إختلاف مع دراسة علاوي (2013) إستخدام وثائق وسجلات لجمع المعلومات، أسلوب الاستبيان بالمقابلة، وتمثلت دراستنا الحالية في أبعادها مع الدراسات الأخرى إضافة إلى أداة جمع البيانات الإستبانة.

مجال الإستفادة من الدراسات السابقة:

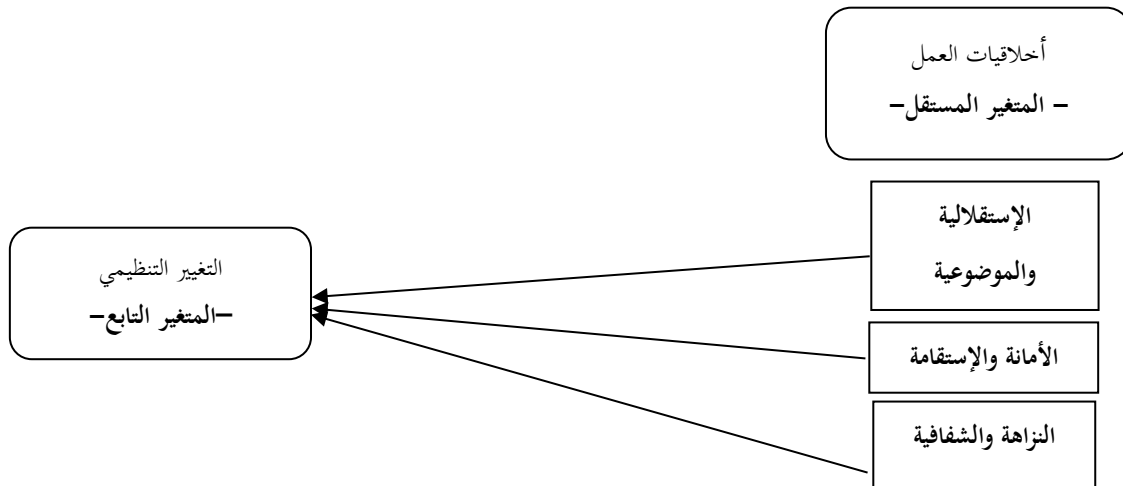
- إعطاء خلفية وإطار مفاهيمي لمتغيرات الدراسة من خلال التعرف على بعض المصدر النظرية والتطبيقية مما سهل لنا الطريق في بناء منهجية الدراسة.

IV- نموذج الدراسة وفرضياته:

من أجل توضيح متغيرات البحث، وتحديد مجموعة العلاقات والتأثيرات المنطقية توضح طبيعة البحث فقد تم تصميم نموذج بين المتغير المستقل (أخلاقيات العمل) التي شملت أبعاده كل من الموضوعية والإستقلالية، شفافية ونزاهة، الأمانة والإستقامة، والمتغير التابع (التغيير التنظيمي).

أولاً: نموذج الدراسة

تقوم هذه الدراسة على النموذج الفرضي التالي:



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الدراسات السابقة

ثانيا: فرضيات الدراسة

لمعالجة إشكالية بحثنا قمنا بصياغة الفرضية الرئيسية التالية:

الفرضية الرئيسية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأخلاقيات العمل بأبعادها المختلفة (الإستقلالية والموضوعية، الأمانة والإستقامة، النزاهة والشفافية) على التغيير التنظيمي ببلدية-بسكرة-ولاية بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

ويندرج ضمن هذه الفرضية فرضيات فرعية تعتبر بمثابة إجابات قابلة للإختبار بناء على الإشكالية الموضوعية:

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإستقلالية والموضوعية على التغيير التنظيمي في بلدية -بسكرة-ولاية بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأمانة والإستقامة على التغيير التنظيمي في بلدية-بسكرة-ولاية بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنزاهة والشفافية على التغيير التنظيمي في بلدية -بسكرة-ولاية بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

V- التموضع الإستمولوجي ومنهجية البحث:

أولا: التموضع الإستمولوجي:

تم في هذه الدراسة الاعتماد على المقاربة الوضعية (Positivism) أو النموذج الوضعي (Le Pradigme positiviste) الواقعي أو الوصفي والذي يهدف إلى إيجاد معارف تصف وتشرح الواقع بكل حيادية.

فالبحت العلمي وفق هذا النموذج يقتضي العمل على المتغيرات أو الحقائق الملاحظة والمكونة للظاهرة المدروسة، بحيث تتمثل مخرجات ذلك البحث العلمي في نتائج قابلة للتعميم عن باقي الظواهر المماثلة للظاهرة المدروسة. كما يمكن إعتبار تلك النتائج القابلة للتعميم حقائق علمية ذات علاقة بالظاهرة المدروسة، وقد تتطور لتصبح نظريات علمية. كما تقوم هذه الفلسفة أو النموذج على الملاحظة التي تمكن الباحث من معرفة المكونات الحقيقية للظاهرة المدروسة، بالإضافة إلى القيام بالتجارب لمعرفة علاقات التأثير والتأثر بين مختلف متغيرات الظاهرة محل الدراسة.

وإعتمدنا أيضا في هذه الدراسة على المقاربة الإستنتاجية أو الإستنباطية، حيث إستخدم الباحثون هذه المقاربة ليتحققوا من صدق معرفة جديدة بقياسها على معرفة سابقة، وذلك من خلال افتراض صحة المعرفة السابقة. واشتقاقا من هذه المقاربة وجدت المقاربة الافتراضية _ الإستنتاجية، والتي تهدف إلى تقديم وصف لمختلف الظواهر سواء إرتبطت بالأفراد، الأوضاع، أو الحوادث التي تقع، وذلك بغية إيجاد تعميم مبرهن.

إن الهدف من هذه الدراسة هو الإعتماد على النسقية المركبة لإيجاد مختلف العوامل التي تساعد في دراسة العلاقات (علاقة الإرتباط وعلاقة التأثير) التي تربط بين المتغيرات المفسرة (أخلاقيات العمل) ومجالاته الظاهرة بأبعادها المختلفة (الإستقلالية والموضوعية، الشفافية والنزاهة، الأمانة والإستقامة...) وهذا بالشكل الذي يحفظ النسق العام للظاهرة (التغيير التنظيمي) في طابعها التركيبي الكلي المتكامل، إعتقاداً أن إنعدام أخلاقيات العمل بمختلف أبعادها سواء كانت هذه الأبعاد مجتمعة أو منفردة سيؤدي إلى عدم تأثر ظاهرة التغيير التنظيمي بالمؤسسة، مما يعني أن تأكيد أو نفي هذا الأمر سيكون من خلال الإستنتاج والتحليل الكمي والتقصي الميداني الذي تفسره الدراسة من منطلق دراسة للعوامل المختلفة للمتغير المستقل وأدواره المختلفة. ومن منطلق هذا التصور الفكري والمعرفي يتم تموضع البحث ضمن المقاربة الوضعية.

ثانياً: منهجية البحث

إعتمدنا في هاته الدراسة على المنهج الوصفي، ومنهج دراسة الحالة في الجانب الميداني التحليلي فعلى صعيد البحث الوصفي، تم اجراء المسح المكتبي والاطلاع على الدراسات والبحوث النظرية والميدانية، لأجل بلوة الأسس ومنطلقات الإطار النظري والوقوف عن أهم الدراسات السابقة التي تشكل رافدا حيويًا في الدراسات وما تتضمنه من محاور معرفية، أما على صعيد البحث الميداني التحليلي، فقد تم إجراء المسح الإستطلاعي الشامل، وتحليل كافة البيانات المجتمعة من خلال الإجابة على الاستبيانات، وإستخدام الطرق الإحصائية المناسبة، وفيما يلي تبيان لنوعين من البيانات المعتمد عليها في الدراسة:

1- البيانات الأولية: تم الحصول عليها من خلال تصميم إستبانة وتوزيعها ثم جمعها وفرزها وتفرغها وتحليلها بإستخدام برامج التحليل الإحصائي للعلوم الإجتماعية SPSS، وبإستخدام الإختبارات الإحصائية المناسبة، بمدف الوصول الى الدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

2- البيانات الثانوية: قمنا بمراجعة مختلف الكتب والرسائل الجامعية والمقالات المتعلقة بالموضوع والتي تساعدنا في جميع مراحل الدراسة. تم استخدام ضوابط توثيق وفقا لجمعية علم النفس الأمريكية.

VI - تصميم البحث:

هدفت الدراسة: وصف العلاقة بين أخلاقيات العمل والتغيير التنظيمي.

نوع الدراسة: ع لقد تم بناء على علاقة إرتباطية بين أخلاقيات العمل والتغيير التنظيمي.

مدى تدخل الباحث: حد أدنى دراسة الظاهرة كما هي لا يوجد تدخل مقصود من طرف الباحث.

التخطيط للدراسة: دراسة غير مخططة (ميدانية) بما أن دراستنا تبحث عن دراسة علاقة الارتباط بين المتغيرين.

وحدة التحليل (مجتمع الدراسة): يتكون مجتمع الدراسة من موظفي بلدية بسكرة.

المدى الزمني: تمت الدراسة بشكل مرة واحدة خلال السنة الجامعية 2021-2022.

VII- أهمية الدراسة:

يمكن حصر أهمية هذا البحث في النقاط التالية:

- ✓ يعد موضوع الدراسة من المواضيع المهمة في ميدان الإدارة، نظرا لتناوله مفهوميين مهمين هما أخلاقيات العمل والتغيير التنظيمي.
- ✓ تقدم صورة حول إدارة التغيير لأهميتها القصوى في إدارة المنظمات.
- ✓ يعتبر هذا البحث إثراء معرفيا لكلا من المتغيرين أخلاقيات العمل والتغيير التنظيمي.

VIII- أهداف البحث:

- في ضوء تحديد إشكالية الدراسة وأهميتها، فإن هذه الدراسة تسعى لتحقيق الأهداف التالية:
- ✓ الكشف عن مدى توافر أخلاقيات العمل وإلتزام العاملين بها في بلدية-بسكرة-ولاية بسكرة
 - ✓ التعرف على واقع التغيير في بلدية-بسكرة-ولاية بسكرة.
 - ✓ الكشف على طبيعة العلاقة بين أخلاقيات العمل والتغيير التنظيمي في بلدية-بسكرة-ولاية بسكرة.

IX- أسباب دراسة البحث:

- يعود إختيارنا لهذا الموضوع لعدة إعتبرات من أهمها:
- ✓ أصبح موضوع أخلاقيات العمل والتغيير التنظيمي حديث الساعة وكذلك تبني مجموعة من المنظمات لهذين المفهومين.
 - ✓ تفشي ظاهرة الفساد وحوادث العديد من الفضائح الاقتصادية لعدم لتطبيق أخلاقيات العمل.
 - ✓ الإطلاع على واقع المؤسسات الجزائرية ومدى إلتزامها في تطبيق أخلاقيات العمل والتغيير التنظيمي ومعرفة النقائص والسلبيات وعرض حلولها إن أمكن ذلك.
 - ✓ محاولة إكتشاف أهم معالم هذا الموضوع مع الرغبة في التعرف أكثر على الدراسة من خلال جانبيها النظري والتطبيقي.

X- التعريفات الإجرائية:

أولاً: أخلاقيات العمل

هي المبادئ والمعايير التي تعد مرجعا للسلوك المطلوب لأفراد المهنة الواحدة، والتي يعتمد عليها المجتمع في تقييم أدائهم إيجابا أو سلبا.

✓ الإستقلالية والموضوعية: وتعني أن يكون العاملين في الشركات محايدين وبعيدين عن أي تأثيرات جانبية، ويتمتعون

باستقلال

فكري في جميع ما يتعلق بأعمالهم، وإلا يكون لهم أي مصالح متعارضة، وان يتجنبوا أي علاقات قد تبدو أنها تفقدتهم موضوعيتهم وإستقلالهم عند القيام بأعمالهم.

✓ **الأمانة والإستقامة:** وهي التجرد من الإنحياز للمصلحة الشخصية وأن يكون العاملين في المنظمة محل ثقة العميل ويحفظوا أسرارهم.

✓ **النزاهة والشفافية:** وتعني أن يتصف العاملين في المنظمة بالعدل وأن يتحلون عند قيامهم بعملهم بالنزاهة والعفة والصدق في أدائهم لواجباتهم، وأن يتجردوا من المصالح الشخصية، كما ينبغي على العاملين ألا يضعوا أنفسهم في مواقف تؤثر على حيادهم أو تجعلهم تحت تأثير الغير.

ثانيا: التغيير التنظيمي

هو "عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة عادة، وينصب على الخطط والسياسات أو الهيكل التنظيمي، أو السلوك التنظيمي، أو الثقافة التنظيمية وتكنولوجيا الأداء، أو إجراءات وظروف العمل وغيرها، وذلك بغرض تحقيق المواءمة والتكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للبقاء والاستمرار والتطور والتميز.

✓ **التغيير التنظيمي:** هو نقل المنظمة من وضع إلى وضع آخر مرغوب فيه ويكون أفضل من الوضع السابق للمنظمة بحيث تستطيع المنظمة أن تحقق أهدافها، وتتعامل مع التغيرات السريعة بكفاءة.

✓ **التغيير الهيكلي:** التغيير الذي يحدث على مستوى هيكل التنظيم بمحتوياته كلها من سلطات ومسؤوليات وقنوات الاتصال والعلاقات المتداخلة.

✓ **التغيير التكنولوجي:** هو عبارة على إدخال تكنولوجيا جديدة وتغيير طرق وخطوط الإنتاج لمواجهة التغيرات الحاصلة في بيئة العمل.

✓ **التغيير في الأفراد:** ويعني تغيير الأفراد القائمين بالعمل، وهذا من خلال التخلي على بعض الأفراد وإحلال آخرين، أو القيام برفع مهارتهم وتنمية قدراتهم وهذا بالقيام بعملية التدريب لهم.

✓ **التغيير في العمليات:** وهو التغيير الذي يتم على مستوى الأنشطة من خلال إدخال أنشطة جديدة أو دمج أنشطة مع أنشطة أخرى، كل هذا بهدف رفع مستوى نوعية العمل والإنتاجية.

XI - خطة مختصرة للدراسة:

يهدف الإمام بجميع جوانب الموضوع وكذا محاولة منا للإجابة على الإشكالية وكذا التساؤلات الفرعية تم تقسيم الدراسة إلى جانب نظري يتضمن فصلين، وجانب تطبيقي يتضمن فصل واحد بالإضافة إلى مقدمة وخاتمة، وهي كالتالي:

تعتبر المقدمة عن الجانب المنهجي العام للدراسة والذي يبنى عليه تصميم الفصول الأخرى وحتى نتائج الخاتمة، وخصص الفصل الأول للتعلم في دراسة التغيير التنظيمي أي هي المعالجة النظرية للمتغير التابع من خلال التطرق إلى ماهية التغيير التنظيمي وذلك من خلال تقديم مفهومه، أهميته، عوامله... إلخ والتعرف على أساسيات حول التغيير التنظيمي: (مراحله، أهدافه وعوامله... إلخ) وختمنا فصلنا بمجموعة من نماذج التغيير التنظيمي.

أما الفصل الثاني فخصص للمعالجة النظرية للمتغير المستقل (أخلاقيات العمل) حيث تناولنا فيه مفهوم أخلاقيات العمل والحاجة إلى أخلاقيات العمل ومصادرها ومعاييرها وأساسيات حول أخلاقيات العمل.

و تطرقنا إلى نظريات ومداخل ممارسة أخلاقيات العمل وأخلاقيات العمل في ظل الوظائف الإدارية وكذلك علاقة أخلاقيات العمل بالمسؤولية الإجتماعية و في الأخير العلاقة بين أخلاقيات العمل و التغيير التنظيمي .

ثم الفصل الثالث والمتعلق بالإطار التطبيقي والميداني للدراسة والذي تضمن منهجية الدراسة، المعاينة وأدوات الدراسة ثم صدق وثبات نتائج الدراسة، وتم عرض النتائج الخاصة بالإستبيان بإستخدام طرق الإحصاء الوصفي والإعتماد على مخرجات SPSS، وأخيرا إختبار الفرضيات بإستخدام طرق الإحصاء الإستدلالي.

إعتمادا على ما تم التوصل إليه في كل مرحلة من مراحل البحث من المقدمة حتى الفصل الأخير، نوضح نتائج الدراسة وتطبيقاتها، إقتراحات الدراسة وآفاقها في الخاتمة.

الفصلُ الأولُ:

مدخل نظري للتغيير التنظيمي.

تمهيد:

التغيير كذلك في حياتنا اليومية، ومن حولنا، وقد يظهر في صور متعددة، كالتغيير في الأوضاع الاقتصادية، الإجتماعية، السياسية، التكنولوجية وفي أنماط التسيير في المؤسسة، التي تعد جزء من هذا العالم المتغير بصفتها نظام مفتوح على البيئة المتواجدة فيها، هذا ما يجعلها تتفاعل مع المتغيرات الجارية فيها، وذلك لتحقيق التوازن المطلوب، عن طريق التغيير التنظيمي الهادف، وسنحاول في هذا الفصل الذي تم تقسيمه الى أربع مباحث، مبحث أول تكلمنا فيه عن التغيير التنظيمي بصفة عامة وأهميته وأهدافه وخصائصه وأنواعه وأبعاده، أما المبحث الثاني فقد تضمن نماذج ومراحل التغيير التنظيمي، أسبابه ومجالاته ومداخله، أما بالنسبة للمبحث الثالث فقد تحدثنا فيه عن مقاومة التغيير التنظيمي وأسبابها وأساليبها وإنعكاساتها ومداخلها.

المبحث الأول: ماهية التغيير التنظيمي

المبحث الثاني: أساسيات التغيير التنظيمي

المبحث الثالث: مقاومة التغيير التنظيمي

المبحث الأول: ماهية التغيير التنظيمي.

تواجه المؤسسات في عصرنا الحالي الكثير من التطورات والتغيرات المتتالية والسريعة في كافة المجالات، مما يحتم عليها التأقلم ومسايرة هاته التطورات والتغيرات الهائلة وتهدف من خلال هذا المبحث الى دراسة مفهوم التغيير التنظيمي وأهدافه وأهميته، خصائصه.

المطلب الأول: مفهوم التغيير التنظيمي

ليس من السهل حصر تعريف واحد للتغيير التنظيمي في بعض السطور وذلك لتعدد نطاق حدوثه فقد يمس التغيير الأفراد والموارد البشرية، وقد يحدث في جوانب تكنولوجية كإدخال معدات كآلات جديدة بغية مواكبة التطورات وتقليل تكلفة الإنتاج، كما قد يكون التغيير في الهيكل التنظيمي كزيادة وحدات إنتاج جديدة للمؤسسة. ولتعريف التغيير التنظيمي وجب علينا أولاً أن نقوم بتعريف كل مصطلح على حدا: "التغيير" و"التنظيم" و"التغيير التنظيمي"

أ- التغيير:

التغيير في اللغة العربية هو إسم مشتق من الفعل "غير" وغير الشيء أي بدله وجعله على غير ما كان عليه، وغير الأمر: أي حوله وتغير الشيء عن حاله: تحول. (سماتي، 2018، صفحة 37)

أما من الجانب الإصطلاحي فإن التغيير هو كل تلك التحولات والتغيرات التي تطرأ على الأشياء بفعل شخص ما، يعني أن التغيير يكون مخطط له ومتوقعة نتائجه وقد يمس التغيير صيغ الوظائف والهياكل والعمليات والقرارات والسلوكيات، أما في البيئة المحيطة الفرد أو الجماعة أو المجتمع أو التفاعل بين كل العناصر السابقة، لذلك فإن التغيير رد فعل لتصرفات مبرمجة وهادفة لإحداث تغيير معين. (سماتي، 2018، صفحة 38)

هناك تباعد كبير بين مصطلحي "التغيير" من جهة و"التغير" من جهة أخرى إذ يعتبر "التغير" هو ذلك التحول الذي يحدث في كل مجالات الحياة بصفة دورية ولا يستطيع الإنسان التدخل لضبط هذا التغير لأنه يحدث بصفة خارجة عن نطاق تحكمه وسيطرته. (النجار، 2006، صفحة 16). والجدول رقم (01) يوضح طبيعة الاختلاف الموجود بين التغيير والتغير.

الجدول رقم (01-01): الفرق بين التغيير والتغير.

| التغيير | التغير |
|--------------------|-------------------|
| مخطط | تلقائي |
| يسهل التنبؤ به | يصعب التنبؤ به |
| له برنامج زمني | بطيء في رد الفعل |
| يقوم على المبادرات | يؤدي إلى رد الفعل |

المصدر: (النجار، 2006، صفحة 16)

ب- التنظيم :

من الناحية اللغوية يعتبر التنظيم مصدر للفعل نظم، وضم الشيء إلى آخر، ونظم اللؤلؤ ينظمه نظماً ونظاماً أي جمعه فانظم. في حين يشير مفهوم التنظيم إصطلاحاً إلى أنه تجمع لمجموعة من الأفراد داخل هيكل تنظيمي محدد نسبياً تربط بينهم مجموعة من العلاقات الرسمية وغير رسمية بهدف الوصول إلى غاية مشتركة بينهم. ويعتبر التنظيم هو ذلك الترتيب أو تدبير وحدة الأمور المختلفة لجعلها أداة أو عدة تستخدمها الإدارة لتحقيق مشروع ما.

ويعرف ريتشارد هال richard hall التنظيم على أنه تجمع لحدود واضحة نسبياً ونظام قيم ومستويات من السلطة وأنظمة إتصالات، وأنظمة تنسيق عضوية، يوجد هذا التجمع على أساس مستمر نسبياً في البنية ويشترك في نشاطات ذات علاقة بمجموعة الأهداف، هذه النشاطات لها تأثيرات على مستوى التنظيم وعلى التنظيم نفسه، على المجتمع. (سماتي، 2018، الصفحات 37-38)

1- التغيير التنظيمي:

بعد التطرق إلى تعريف كل مفهوم على حدا سنحاول الآن تعريف التغيير التنظيمي كمفهوم متكامل كما عرفه مجموعة من العلماء والمختصين فقد لقي التغيير التنظيمي إهتماماً كبيراً من طرف صناعات القرار في المؤسسات والباحثين وبدل ذلك على مدى أهمية التغيير التنظيمي بالنهوض في المؤسسة والمحافظة على بقائها وإستمرارها في جو تنافسي كبير، وسنعرض مجموعة من التعاريف في محاولة لضبط مفهوم كامل شامل للتغيير التنظيمي. (سماتي، 2018، صفحة 39)

- هو إستجابة ونتيجة طبيعية للتغيير الذي يحدث على التنظيمات، القدرة على التكيف والإستجابة، وهو حالة لإيجاد التكيف والتوازن البيئي للتغيرات التي تحدث في مناخ المحيط. (علاوي، 2013، صفحة 18)

- هو أي تعديل في البيئة التكنولوجية أو الهيكل أو العمليات الإدارية أو عمليات القرار يصمم لمساعدة إنجاز الأهداف التنظيمية. (الرحيم، 2007، صفحة 3)

- هو مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل المشكلات وتحديد عملياتها على أن يتم ذلك من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد في المنظمة مع تركيز خاص على زيادة فعالية جماعات العمل فيها، فهو تغيير موجه ومقصود وهادف وواعي يسعى لتحقيق التكيف البيئي (الداخلي، الخارجي) بما يضمن الإنتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات. (العميان م، 2013، صفحة 343)

المطلب الثاني: أهداف وأهمية التغيير التنظيمي

أولاً: أهداف التغيير التنظيمي

يشير (العقيلي، 2010، صفحة 356) إلى أن عملية التغيير الإداري التي تنتهجها المنظمة غالباً ما يكون الهدف منها إما تطوير المنظمة، وإما تغيير إضطراري تقوم به من أجل التكيف مع الظروف المحيطة بها كأوضاع السوق أو القوانين، على هذا الأساس فإن هناك ثلاثة جوانب رئيسية للهدف من التغيير، وهي:

- ✓ التكيف مع الظروف المحيطة سواء كانت داخلية أم خارجية.
- ✓ من أجل إحداث التطوير التنظيمي في المنظمة.
- ✓ أو الاثنين معا.

أورد (البليسي، 2002، الصفحات 45-46) مجموعة من أهداف عملية التغيير في المنظمة، والتي تهدف إلى تحسين فعالية المنظمة، وهي :

- ✓ تحقيق حالة من التوازن بين المنظمة والبيئة المحيطة، إنطلاقاً من أن عمليات التغيير تؤدي إلى زيادة مقدرة المنظمة على التأقلم مع البيئة والتغيرات والظروف المحيطة بها وبالتالي تحقيق هدف الإستمرارية والبقاء.
- ✓ تعديل وتغيير سلوك العاملين ليتماشى مع التغيرات الحاصلة، كالإنتقال من العمل الفردي إلى العمل الجماعي.
- ✓ إدخال تكنولوجيا حديثة إلى المنظمة وإجراء تعديلات اللازمة لإنجاح تغيير تقني في المنظمة.
- ✓ تقوية العلاقات والترابط والتعاون بين العاملين في المنظمة.
- ✓ تطوير إجراءات العمل في المنظمة بشكل يساعد على تبسيطها وتسريعها.
- ✓ زيادة مقدرة العاملين على الإبداع.

ثانياً: أهمية التغيير التنظيمي

تكمن أهمية التغيير في المنظمات في خمسة جوانب أساسية هي: (الخصيري، 2003، الصفحات 24-25)

- ✓ الحفاظ على الحيوية الفاعلة.
- ✓ تنمية القدرة على الإبتكار.
- ✓ إذكاء الرغبة في التطوير والتحسين والإرتقاء.
- ✓ التوافق مع متغيرات الحياة.
- ✓ الوصول الى درجة أعلى من القوة والممارسة.

ويضيف (الزهراني، 1990، صفحة 256) أن من فوائد التغيير ما يلي:

✓ إيجاد بنية تنظيمية تتميز بدرجة منخفضة من الرسمية، وقلة تعدد المستويات التنظيمية العمودية، واللامركزية في صناعة القرار.

- ✓ التركيز على نوعية الإنتاج وجودته أكثر من التركيز على الكم.
- ✓ توفير المعلومات والقدرات اللازمة لحل المشكلات في كل المواقع أو المستويات التنظيمية.
- ✓ إلتزام العاملين نحو أهداف المنظمة ونموها وتطورها.
- ✓ تمتع المنظمة بالسمعة الطيبة المبنية غالباً على مقدار ما تتمتع به من خبرة وتأثير وتقدير لدى بيئتها الخارجية.

المطلب الثالث: خصائص التغيير التنظيمي

تتمثل خصائص التغيير التنظيمي فيما يلي:

1- التغيير عملية مستمرة: حيث تحدث تغييرات مستمرة على مستوى بيئة المنظمة الداخلية والخارجية، تستدعي تغييرا مستمرا في أنظمتها من تكنولوجيا وإدارة وهياكل ووظائف وغيرها.

2- التغيير عملية مخططة: حيث ينشأ التغيير نتيجة ظهور حاجة معينة إذ يجب التخطيط لما يجب تغييره لإحتياجها أي كيف ومتى يتم التغيير والتكلفة والنتائج المتوقعة والآثار والمشاكل وكيف يمكن التصدي للمشكلات الناتجة عن التغيير والمسؤول عن التغيير وغيرها. (الصيرفي، صفحة 34)

3- التغيير مسؤولية إدارية: حيث يعد التغيير من مهام كل المستويات الإدارية، فالإدارة العليا مسؤولة عن الدعم المادي والمعنوي وكذا المصادقة على خطط التغيير وحل المشكلات الناتجة عن قرار تنفيذها وإختيار إستراتيجية التغيير الملائمة وتعني باقي المستويات التنفيذية بالتخطيط المشترك للتغيير وتنفيذه ومعالجة المشاكل اليومية مع العاملين في التنفيذ العملي له وكذا جهود قسم متخصص في مجال التغيير داخل المنظمة أو بمساعدة مستشار خارجي. (بوصوردي، صفحة 9)

4- تعدد أساليب التغيير: أي أن أسلوب التغيير يختلف من منظمة لأخرى وما نجح في إحداها قد يفشل في أخرى، إذ على المؤسسة طرح الأسئلة الملائمة قبل تنفيذ أي تغيير، وتحليل جيد لبيئتها الداخلية والخارجية، لإختيار التغيير أكثر ملائمة لأن الصفات الجاهزة للتغيير ليست دائمة النجاح، فكل مؤسسة خصوصياتها إذ يفترض في عملية التغيير المرونة حيال وضعية المؤسسة وثقافتها وكفاءاتها.

5- التغيير مبني على الشمولية ومفهوم النظم المقترحة: أي أن التغيير الذي يحدث بالمنظمة يتأثر بظروفها الخارجية، كما أن تغيير أحد النظم داخل المنظمة يعقبه غالبا تغيير في بعض النظم ذات العلاقة لتنسجم مع الوضع الجديد، فإذا كان التغيير تكنولوجيا مثلا إحتاج الأمر إلى تعديل الإستراتيجيات والخطط والسياسات التنظيمية، مما يؤدي الى التوتر أو ضغط أو مقاومة ناتجة عن عدم التأكد والخوف، هذه الأخيرة تفترض تغييرات على الجوانب الفنية والممارسات والتطبيقات الفنية. (بوصوردي، صفحة 10)

6- نقلا عن "طارق السويدان"، يقول "جمس شامي" مؤلف كتاب "إعادة الهندسة"، في هذا الصدد أنه (كلما كان مقدار التغيير أكبر فإن هناك فرصة أكبر للنجاح)، إذ قد يحتاج الأمر إلى تغيير السياسات والأهداف ومعايير تحقيقها وكذا العادات والقيم والسلوكيات الإدارية إلا أن هناك من يرى أنه كلما كان التغيير صغيرا كلما تم تقبله أكثر، ولاتخاذ موقف عادل بين الرأيين يفضل تبني خطة شاملة لكل ما يجب تغييره، ولكن إدراج العملية بشكل متدرج من أجل تقبله بسهولة. (السويدان، صفحة 60)

المطلب الرابع: أبعاد التغيير التنظيمي وأنواعه

ركز الباحثون في أبعاد التغيير التنظيمي على ثلاثة أبعاد أساسية تمس العناصر أو الركائز الأساسية التي تركز عليها المنظمات في أداء مهامها هي:

أولاً: أبعاد التغيير التنظيمي

تتمثل أبعاد التغيير التنظيمي في: (بودبزة، 2019، الصفحات 26-27)

1- التغيير في الأفراد: يمثل الأفراد أهم عنصر في عملية التغيير، فهم جوهر العمل في أي منظمة ويتضمن التغيير في الأفراد تغيير اتجاهاتهم وسلوكياتهم أثناء عملية الإتصال وإتخاذ القرارات وحل المشكلات. أي أن التغيير في الأفراد العاملين بالمنظمة يكون من أجل الإرتقاء بأدائهم وتحسين مهاراتهم وتنمية قدراتهم وتحسين سلوكهم التنظيمي.

وهناك من الباحثين من ركز على إحداث التغيير في الأفراد من ناحيتين أساسيتين هما :

أ- التغيير المادي للأفراد: من خلال الإستغناء عن بعض العاملين وإحلال غيرهم محلهم.

ب- التغيير النوعي للأفراد: وذلك بالتركيز على رفع المهارات، وتنمية القدرات أو تعديل أنماط السلوك من خلال نظم التدريب أو تطبيق قواعد المكافآت والجزاءات التنظيمية.

وهناك فريق آخر من الباحثين ركز على الجوانب الإنسانية، وذلك من خلال إدخال التغيير في مجالين أساسيين هما :

ت- المهارات والأداء:

تعرف المهارات على أنها المهارات التي يملكها الفرد خبرات تعينه على معرفة قدراته ونواحي تميزه في الجوانب المعرفية والمهارية، وتوفر له فرص تفاعل والإتصال بما يمكنه من التعامل مع معطيات المجتمع الذي يعيش فيه ويتعايش معه. (إيمان ، 2018، صفحة 350)

يستخدم لذلك ثلاثة مداخل وهي:

- الإحلال: أي الإستغناء عن العاملين الحاليين وإستبدالهم بأفراد أكثر كفاءة وإنتاجية، إلا أنه يصعب تطبيقه.
- التحديث التدريجي للعاملين: بمعنى وضع شروط ومعايير جديدة لإختيار العاملين الجدد.
- تدريب العاملين: أي تدريب العاملين الموجودين على رأس العمل لتحسين أدائهم من خلال إكسابهم مهارات جديدة.
- الإتجاهات والإدراك والسلوكيات والتوقعات: ذلك بأن يتم التغيير من خلال الإتجاهات والإدراك والتوقعات، كما يمكن تغيير ثقافة المنظمة وسلوك الأفراد والمجموعات.

2- التغيير في التكنولوجيا

إن التغيير الذي يؤثر على عملية التحول الفعلية للمدخلات الى مخرجات (العملية الإنتاجية للمنظمة) يشار إليه بالتغيير التكنولوجي، ويشمل هذا النوع من التغيير: التغيير في المعدات والأدوات، أساليب العمل، تسلسل العمل، نظم معالجة المعلومات، ودرجة الأتمتة. إن إستخدام التكنولوجيا الحديثة يؤثر على النظم الفرعية في المنظمة، فعلى سبيل المثال أحدث التطور

التكنولوجي ثورة في تصميم، تطوير وتصنيع المنتج بواسطة الحاسوب، فالتغيير التكنولوجي هو عملية إستخدام مخرجات الإبداع والإبتكار بهدف إحداث تغيير بسيط أو جذري في العملية الإنتاجية أو المنتج الذي يهدف الى دعم القدرة التنافسية للمنظمة ويركز الباحثون أثناء التغيير التكنولوجي على إتجاهين أساسيين هما:

الإتجاه الأول: هو ذلك الذي يهتم بأثر التكنولوجيا في سلوك وإتجاهات العاملين.

الإتجاه الثاني: يركز على دراسة التكنولوجيا على الهيكل التنظيمي.

3- التغيير في الهيكل التنظيمي

يرى ميزنغ HENRY MINTZBERG (مالكي، 2019-2020) أن: الهيكل التنظيمي هو مجموعة الطرق أو الوسائل التي يتم بموجبها تقسيم العمل إلى نشاطات واضحة ومحددة، ومن ثم ضمان تنسيق الضروري بين هذه النشاطات. (صفحة 05)

حيث توزع الأعمال والمسؤوليات والسلطات بين العمال من خلال الهيكل التنظيمي، وقد تلجأ المنظمة في بعض الأحيان إلى إحداث تغيير داخلي والذي يصاحبه تغيير على مستوى الهيكل التنظيمي كإعادة توزيع الوظائف، تحديد المسؤوليات، تفويض المهام، تحديد نطاق الإشراف والعلاقات الداخلية، وإعادة توزيع بعض الإختصاصات أو حذف بعض الوحدات التنظيمية أو دمجها مع بعضها البعض، كما يشمل التغيير على مستوى الهيكلية تحديد مصادر إتخاذ القرار، تحديد درجة المركزية والأمركية وكذا تحديد نظم الرقابة وتقييم الأداء في المنظمة.

ثانياً: أنواع التغيير التنظيمي

يأخذ التغيير التنظيمي عدة أشكال وذلك وفقاً للمعايير المعتمد عليها لتحديد أنواعه، والتي ندرجها كالتالي:

1- حسب معيار التخطيط:

إذ إعتدنا على التخطيط كمعيار فإنه يمكننا التمييز بين نوعين: تغيير مخطط وتغيير غير مخطط.

أ- التغيير المخطط: يحدث هذا النوع من التغيير بصورة مخططة نحو أهداف مقصودة ومحددة مسبقاً، ويقصد به "ذلك الإجراء الإداري المهادف إلى إحداث تعديل معين ومحسوب في المنظمة أو أحد عناصرها وفقاً لخطة زمنية وعلى أساس تفكير وتقدير لتكلفة التغيير ومتطلباته من ناحية والفوائد المترتبة عليه من ناحية أخرى.

ب- التغيير غير المخطط (العشوائي): على عكس التغيير المخطط، هناك تغيير قائم على رد الفعل، ويحدث عندما لا تعطي المنظمات إهتماماً بالغاً في توقع التغيرات البيئية، فهو عملية تلقائية تقوم بها بعض المؤسسات كإجراءات إنفعالية أو ردود أفعال لمعالجة حالات مفاجئة وطارئة نتيجة للضغوط التي تتعرض لها المؤسسة مما قد يسفر عنه نتائج غير مطلوبة وضارة. (السكرانة، 2009، الصفحات 64-65)

2- حسب معيار الحدائة (التغيير وفق المنظور التقليدي والتغيير وفق المنظور الحديث):

✓ فيما يخص التغيير وفق المنظور التقليدي فهو ينظر إليه كأسلوب دفاعي يتم إتخاذه في شكل رد فعل، فالإدارة تنتظر حتى يحدث التغيير ثم تحاول البحث عن وسيلة للتعامل مع الأوضاع الجديدة، وغالبا ماتكتفي فيه الإدارة بمحاولة التخفيف من الآثار السلبية الناشئة عن التغيير ولا تنجح في الإستفادة من الفرص الحديثة التي يتيحها التغيير.

✓ أما بالنسبة للتغيير وفق المنظور الحديث فهو طريقة ووسيلة تنبؤية فهو أسلوب توقعي وتنبؤي تنتهجه الإدارة عن طريق الإستعداد المسبق للتعامل مع الظروف الجديدة، ومن ثم يمكن تحقيق نتائج أفضل فهو أسلوب هجومي في طبيعته يتم اللجوء إليه كطريقة وقائية لتجنب الآثار السلبية من جهة وللإستفادة من الفرص المتاحة في حالة إنتهاج عملية التغيير.

إن إتباع هذا الأسلوب الحديث يتطلب مقومات أساسية في تنظيم المؤسسة وإدارتها، ومن أهمها توافر نظام جيد لتحليل مؤشرات الأداء العامة ورصد المؤشرات العامة الدالة على إحتتمالات التغيير وتوافر نظام جيد لتحليل مؤشرات الأداء العامة ورصد المؤشرات العامة الدالة على إحتتمالات التغيير وتوافر نظام جيد لإتخاذ القرارات بسرعة لمواجهة التغيير المنتظر، إن التغييرات التي تحدث في مجال ونشاط المنظمة غالبا ما تهمز توازنها وتتطلب مدخلا إداريا يختلف عن المدخل الإداري التقليدي ويكون قادرا على إستخدام النظم والطرائق الحديثة الفنية والسلوكية التي تساعد في دعم وإنجاح التغيير المقصود ومعالجة المشكلات الفنية والإنسانية الناتجة عن التغيير، وتحقيق التوازن الجديد للمنظمة بمعنى آخر استخدام المدخل الذي يعتمد مبدأ عمل الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة بدلا من مبدأ عمل الأشياء بطريقة صحيحة. (مرزوق، 2006، صفحة 19)

3- حسب مصدر التغيير:

يمكننا تصنيف التغيير حسب هذا المعيار إلى صنفين:

✓ التغيير المتعمد: يكون التغيير متعمدا، أي صادرا من السلطة الداخلية للمنظمة، وينسب التغيير المتعمد إلى دور المدير ونشاطاته في إتخاذ القرارات، فالتغيير هنا هو البديل الذي إختاره المدير، وأصدر به قراره وتم تطبيقه ليعالج به مشكلة أو يحسن به الأداء.

✓ التغيير المفروض: قد يكون التغيير التنظيمي مفروض على المنظمة وذلك وفقا لعلاقة المنظمة ببيئتها، إن لهذه العلاقة مستويين:

أ- علاقة المنظمة ببيئتها الخارجية، والذي قد ينتج عنها أن يتم فرض التغيير عليها دون أن تقرر ذلك التغيير بنفسها، فالتغيير هنا يكون إجباري عن طريق القانون مثل أن تغير المنظمة بعض سياساتها الإدارية لتتماشى مع بعض التشريعات أو التعليمات الحكومية الصادرة كتخفيض ساعات العمل، أو زيادة عدد أيام الإجازات الإدارية للعاملين، أو أن يكون مفروضا نتيجة التأثر بممارسات موظفي جمعيات حماية البيئة والمستهلك، أو بسبب تعليمات ضبط التلوث.

ب- علاقة المنظمة ببيئتها الداخلية، وفي هذه الحالة يكون التغيير مفروض عليها ولكن بسبب قوى داخلية مرتبطة بالمؤسسة نفسها، فهو تغيير داخلي المنشأ. (عقيلي، 1997، صفحة 375)

4- حسب مدة إحداث التغيير

يصنف التغيير الى نوعين:

✓ التغيير التدريجي (البطيء): يكتمل حدوث هذا التغيير في المنظمة تدريجياً على إمتداد فترة معينة وفق وتيرة منتظمة، ويتعلق بالأخص بالمجال الإنساني، ويبلغ هذا النوع من التغيير فعاليته القصوى، إذا أصبح عملية مستمرة تطبق على المنظمة بأكملها.

✓ التغيير السريع (المفاجئ): إذ لا يستغرق مدة طويلة ويتميز بتركه لآثار ظاهرة، وتطبق المنظمات هذا النوع من التغيير نتيجة للتطور والتغير المستمر في رغبات وحاجات المستهلكين. (بوديب، 2014، صفحة 10)

5- حسب درجة شمول التغيير:

وفقاً لهذا المعيار نميز بين نوعين:

✓ التغيير الشامل: فهو تغيير يشتمل على كافة أو معظم الجوانب والمجالات في المنظمة.

✓ التغيير الجزئي: يقتصر على جانب واحد أو قطاع واحد كتغيير الآلات والأجهزة وتكمن الخطورة في التغيير الجزئي أنه قد ينشئ نوعاً من عدم التوازن في المنظمة، بحيث تكون بعض الجوانب متطورة والأخرى متخلفة مما يقلل من فاعلية التغيير. (العميان م، 2004، صفحة 350)

المبحث الثاني: أساسيات التغيير التنظيمي

إن لعملية التغيير الأثر الكبير على المنظمات الحكومية وموظفيها على حد سواء، فالمناهج الإدارية الحديثة تحث المنظمات على التمييز من خلال الأداء الصحيح من الوهلة الأولى، والوصول إلى أكفء إستخدام للموارد المتاحة، بدلا من تضييع الوقت والجهد في كشف الأخطاء وتصحيحها. أما بالنسبة للموظفين فإن التغيير يساهم في إثراء الحياة العلمية والعملية، بشكل يضمن تغيير سلوكياتهم وإتجاهاتهم نحو العمل، المنظمة والمسؤولين.

يهدف هذا المبحث الذي يشمل أربع مطالب إلى الإحاطة ببعض الجوانب النظرية للتغيير التنظيمي وتمثل في أسباب ومجالات ونماذج التغيير التنظيمي ومدخله.

المطلب الثاني: أسباب التغيير التنظيمي

أشار Grenier أنه على المعنيين بالتغيير محاولة توضيح وشرح أسباب التغيير وليس التغيير في حد ذاته ومحاولة إقناع العاملين بصحته ونزاهة القائمين عليه، لذلك تعددت التصنيفات التي ذكرت أسباب ودوافع التغيير التنظيمي ولعل أبرز تصنيف هو الذي يقسمها إلى قسمين (قوى داخلية وقوى خارجية)، وذلك ما سنتطرق له في النقاط التالية:

أولاً: القوى الداخلية

إن من أهم الأسباب التي تجبر المنظمة على القيام بعملية التغيير هي بعض العوامل التي يكون منشأها داخلياً أي يكون منطلقه من داخل المنظمة بحيث صنف العالمين كريتنر وكينيني kreitner&kinicki القوى الداخلية إلى نوعين:

1- مشكلات: إمكانات تتعلق بالقوى العاملة وهي مشكلات ناشئة عن إدراك العاملين فيها يتعلق بطريقة معاملة المنظمة

لهم.

2- السلوك: قرارات المديرين فالصراع والإحتكاك الكثير بين الرؤساء والمرؤوسين يتطلب تنمية مهارات في التعامل لدى

الجميع. (لعويسات، 2002، صفحة 60)

ولقد أشار القريوتي إلى تلك القوى:

✓ تطور وعي العاملين وزيادة طموحاتهم وحاجاتهم

✓ إدراك الصلة بين أسلوب التعامل مع العامل وإفساح المجال له للمشاركة في إتخاذ القرارات وإنتاجيته.

✓ تغيير في طرق القيادة من القيادة الكلاسيكية إلى القيادة بالأهداف، مما يجعل من القائد دوماً مايتبنى التغييرات التي

من شأنها تحسين ظروف العمل والإنتاج. (الفريجات و آخرون، 2009، صفحة 342)

ثانياً: القوى الخارجية

تعتبر القوى الخارجية التي تستدعي القيام بعملية التغيير الأكثر تأثيراً لأنها عوامل يصعب التحكم بها من طرف المنظمة

وهي تأثيرات خارجية تتطلب من المنظمة القيام بعملية التغيير ولعل أهم هذه القوى:

1- المنافسة: إن فتح السوق العالمية للتجارة وكذا وجود المنافسة المحلية يفتح للمنظمة باباً كبيراً لدخول منافسين في

منتجاتها لذلك وجب عليها مواكبة التغييرات التي تحصل في إطار تحسين المنتجات والخدمات من أجل المحافظة على إستقرارها.

(رمضان، 2005، صفحة 75)

2- الأسباب التكنولوجية: هي من بين أهم الأسباب الداعية للتغيير إذ تؤثر ثورة المعلومات التكنولوجية بشكل كبير على

أساليب الإدارة وتقديم الخدمات وعمليات البيع والشراء، وهذه التطورات متسارعة الحدوث، لتجد المنظمة نفسها مضطرة لتطوير

آلياتها وذلك كي تجاري هذه التكنولوجيا. (العطيات، 2006، صفحة 99)

3- الأسباب الاقتصادية: بعض الأسباب الاقتصادية كالتضخم وإرتفاع معدل البطالة أو إنخفاضه يمكن أن يؤثر في تركيبة

القوى العاملة في المؤسسة.

4- الأسباب التشريعية: وهي التي تتضمن تغيير في التشريعات والقوانين الحالية أو ظهور أخرى جديدة تؤثر على

سياسات المؤسسة كأن تسن الدولة قوانين جديدة للتصدير والإستيراد مثلاً. (قريشي، 2014، صفحة 78)

5- الأسباب السياسية: إن الحروب والنزاعات الإقليمية بن الدول من شأنها أن تؤثر تأثيراً كبيراً للقيام بعملية التغيير في المنظمة، كإعتماد المنظمة على إستيراد المواد الخام من دولة نشأة فيها الحرب قد يؤدي بها إلى الإسراع في التفكير في مصدر آخر لمادتها أو قد يؤدي بها إلى تغيير نشاطها. (بوداود، 2007، صفحة 06)

6- الأسباب الإجتماعية: تزايد الإهتمام بالقضايا والمسائل الإجتماعية وتزايد إدراك المنظمة بمسؤولياتها الإجتماعية. (الفريجات و آخرون، 2009، صفحة 343)

المطلب الثاني: مجالات التغيير التنظيمي

إن الحديث عن مستويات التغيير التنظيمي يقود للتساؤل عن المجالات المتعددة التي يشملها هذا التغيير، حيث أفرزت البحوث والدراسات أن محاور التغيير التنظيمي عادة ما تنصب على الجوانب التالية: (البلوي، 2005، الصفحات 73-78)

أولاً- المجال الوظيفي: يمس المجال الوظيفي عناصر المنظمة الموجزة كمايلي:

1- فلسفة المنظمة: يقصد بالفلسفة ما تتمتع به المنظمة من قيم عامة، لها خصوصيتها وتميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى، وتمثل ثوابتها التي تحكم حركة المنظمة وحركة عناصرها. وقد يكون تغيير فلسفة المنظمة كنتيجة لتغيير الرسالة والأهداف والإستراتيجيات أو بشكل مستقل.

2- رسالة المنظمة: وتناول غرضها الرئيسي ومجال أو مجالات نشاطها، وأنواع الخدمات التي تقدمها للمستفيدين، حيث أن تغيير هذه الرسالة يجب أن يكون لمواكبة التغييرات التي تهيئ فرصاً يمكن إستغلالها بإلحاق وظائف جديدة للمنظمة، أو قد تفرض قيوداً يتعين معها إلغاء ووظائف أو أكثر.

3- أهداف المنظمة: هي الوسيلة التي تمكن المنظمة من الوصول إلى غاياتها العليا، ومن الطبيعي أن تغيير الرسالة يترتب عنه تغييرات في الأهداف المتفرعة عن الرسالة ومن ثم في الإستراتيجيات باعتبارها مناهج تتبع لبلوغ الأهداف.

4- إستراتيجية المنظمة: من خلال إعادة النظر فيها، إما بتعديلها أو تبني إستراتيجية جديدة.

ثانياً- المجال الإنساني: يعد الموظفون جوهر المنظمات وأهم عناصرها على الإطلاق، ومن ثم وجب العمل على تطويرها لتتلاءم مع متطلبات وأدوار المنظمة، ويلعب السلوك الإنساني في المنظمة دوراً بارزاً في عملية التغيير التنظيمي، حيث يتوقف نجاح التغيير بدرجة كبيرة على قبول الأفراد له وقناعتهم بضرورته، ويتم إحداث التغيير في الجانب البشري من خلال:

1- المهارات والأداء: يستخدم لذلك عدة طرق:

أ- الإحلال وذلك بالإستغناء عن الموظفين الحاليين وإستبدالهم بموظفين أكثر كفاءة وإنضباط، إلا أن هذا الإحلال يصعب تطبيقه خاصة في ظل الأمان الوظيفي الذي يميز المنظمات الحكومية.

ب- التحديث التدريجي للموظفين، بمعنى وضع شروط ومعايير جديدة لإنتقاء المترشحين مع إجراء مسابقات وإمتحانات للوقوف على مستوى الداخلين الجدد.

ت- تكوين الموظفين بهدف تحسين أدائهم للعمل من خلال إكسابهم مهارات جديدة.

2- **الإتجاهات والإدراك والسلوكيات:** يطلق على هذا التغيير في مجال الدراسات الإدارية إصلاح " التنمية الإدارية "

3- **الثقافة التنظيمية:** تلعب إدارة الموارد البشرية دورا هاما في إحداث التغيير عبر خلق قادة الرأي الذين يحظون بالقبول من جانب جميع أفراد المنظمة، وذلك لترويج هيكل القيم الجديد.

ثالثا- المجال الهيكلي: يشمل الهيكل التنظيمي تصميم العمل، التفويض ونطاق الإشراف، درجة التنسيق بين الإدارات المختلفة بالمنظمة... الخ. ومن ثم فإن أي تغيير في أحد أو بعض هذه المكونات يدخل في مجال التغيير الهيكلي. وقد ترغب المنظمات الحكومية في إدخال إصلاحات هيكلية لكن تصادفها صعوبة تحديد العناصر أو المتغيرات التي تقع ضمن المجال الهيكلي، ولهذا تضطر إلى إحداث ما يطلق عليه " إعادة التنظيم "، والذي يعتبر أكثر ملائمة للأهداف والتطوير وإستجابة لمتطلبات المجتمع والبيئة العامة المحيطة بالمنظمة بحيث يمتد إلى مختلف الأنشطة وعلاقتها التنظيمية.

رابعا- المجال التكنولوجي: يتم التركيز فيه على الوسائل المستخدمة في العمل، حيث تقوم المنظمة بإدخال تكنولوجيا جديدة تمكنها من تحسين الأداء، والتكنولوجيا تعبر عن أنواع المعرفة الفنية والعملية التي يمكن أن تسهم من خلال توفير المعدات والأجهزة في تحقيق الكفاءة العالية والأداء الأفضل نظرا لما توفره على الإنسان من جهد ووقت.

يتضح من خلال العرض السابق أن مجالات التغيير التنظيمي متداخلة ومتراصة، لذلك يجب على المنظمة أخذ إحتياطاتها عند إقرارها التغيير، مراعاة التوازن بين مختلف الجوانب التي قد تتعدى تلك المذكورة آنفا. غير أنه وبالرغم من أهمية كل مجال من هذه المجالات إلا أن أهم هذه المجالات هو الجانب البشري، نظرا للدور الكبير الذي يلعبه المورد البشري على كل المستويات، إذ يعتبر المحرك الأساسي لأي منظمة.

المطلب الثالث: نماذج أو مراحل التغيير التنظيمي

إن عملية التغيير كما سبق تعريفها على أنها عملية تحول من الوضع الراهن إلى وضع مستقبلي أفضل ترمي إلى زيادة فاعلية المؤسسة وتحسين العمل فيها وهذا الأمر يتطلب إن تتم عملية التغيير وفقا لمناهج ومراحل محددة تؤدي في النهاية إلى إنجاز العملية التغييرية بنجاح تام. (العطيات، 2006، صفحة 107)

وتمثل نماذج التغيير الخطوط العريضة التي تحتوي على المتغيرات أو العوامل ذات الصلة بالتغيير، ومن بين أهم النماذج نجد:
أولاً: النموذج التقليدي: يطلق عليه التقليدي لأنه أول وأقدم النماذج في التغيير التنظيمي، وبالرغم من ذلك فما زال مستخدما حتى الآن بسبب قوته وبساطته، وهو يعطي الفرصة لأي مستخدم له لأن يضيف له أو يحذف بعض التفضيلات، وذلك حسب ظروف التطوير. (ماهر، صفحة 83)

و يقترح كورت لوين (Kurt leuain) أن أي تغيير مخطط وواع هو عملية تتضمن ثلاث مراحل وهي:

1- **مرحلة إذابة أو إسالة الجليد:** وتتضمن هذه المرحلة زعزعة وإستبعاد وإلغاء الإتجاهات والقيم والعادات والممارسات والسلوكيات الحالية للفرد بما يسمح له بإيجاد شعور بالحاجة بشيء جديد فقبل تعلم أفكار وإتجاهات وممارسات جديدة أن تختفي

الإتجاهات والممارسات الحالية ومما يسهل ويساعد على إذابة الجليد-اختفاء السلوك الحالي-الضغوط البيئية الخارجية مثل تدني الأداء والإنتاجية وإنخفاض الأرباح... والإعتراف بوجود مشكلة ما.

إن هذه المرحلة هامة جدا وتلعب دورا كبيرا في نجاح عملية التغيير التنظيمي، وكثيرا ما تفشل محاولات وجهود التغيير نتيجة إهمال وإغفال هذه المرحلة وعدم إعطائها الاهتمام المناسب، وتهدف المرحلة كما يعتقد (فلمر) إلى إيجاد الإستعداد والدافعية لدى الفرد للتغيير، وتعلم المعارف أو المهارات أو الإتجاهات الجديدة عن طريق إلغاء المعارف والمهارات الحالية.

و يعتقد (شين) بأنه يمكن إذابة الجليد -إختلاف الممارسات والإتجاهات الحالية- إيجاد الدافعية والإستعداد لتعلم الأشياء الجديدة من خلال التأكيد على عدم جدوى وملائمة الأساليب والطرق والممارسات الحالية للعمل، وإيجاد شعور لدى العاملين بعدم الرضا عنها، ويؤكد على أهمية دور الإدارة في ضرورة السعي والعمل الجاد من جانبها لتقليص معوقات التغيير. (الصبري، 2007، الصفحات 69-70)

ومن بين أساليب تحرير وإذابة الموقف الحالي كمايلي:

✓ منع أي مدعمات ومعززات لأنماط السلوك التي تمثل نوعا من المشاكل التي يجب تغييرها، وذلك لإظهار أنماط السلوك السيئة، وهي شيء غير مرغوب فيه

✓ إنتقاد التصرفات والسياسات وأساليب العمل التي تؤدي الى مشاكل، وقد يصل الأمر بالإنتقاد إلى زرع الإحساس بالذنب والبخس من القذارة أو الخط من القيمة.

✓ إشعار العاملين بالأمان إتجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلا بإزالة أي مسببات لمقاومة التغيير.

✓ تغيير بعض الظروف المحيطة بالتصرفات السيئة كالتأخير والغياب والأكل عن المكاتب والتوقف عن الأداء قبل مواعيد العمل الرسمية، فان التغيير الذي يشعر العاملين بسوء هذه التصرفات قد تكون مثل تغيير مواعيد الحضور والإنصراف وعدد ساعات العمل والراحة. (عباس، 2012، صفحة 277)

2- مرحلة إحداه التغيير: حيث يقوم خبراء التغيير في المؤسسة بعملية التغيير من خلال مكونات التنظيم (العنصر البشري، المهام، الهيكل التنظيمي) ومن خلال التشخيص المتعلق بالمشاكل وتحديد البدائل الممكنة، ويعتقد كيرت ليفن أن بعض خبراء التغيير الذين يدخلون هذه المرحلة بصورة سريعة رغبة في تحقيق التغيير غالبا ما ينتهون إلى الفشل بسبب عدم الشعور متأثرين بالتغيير وبال الحاجة إليه، وتكون النتيجة أنهم يحدثون ردود فعل معاكسة ومقاومة للتغيير هم في غنى عنها، والسبب الجهل وعدم معرفة استراتيجيات التغيير الفعال والإستعجال في تحقيقه. (العطيات، 2006، صفحة 108)

وفي هذه المرحلة يقوم القائمون على التغيير التنظيمي بتحديد التغيير الذي يطرأ على الوضع الراهن ويقومون بتحديد مايلي:

أ- الأهداف والأشياء المطلوب تغييرها وهي:

- الأفراد
- الجماعات

- هيكل التنظيم والوظائف
- ب- أدوات ووسائل التغيير مثل:

- التدريب
- تكوين الجماعات
- المشاركة في الإدارة

ت- طرق قياس النجاح في تطبيق وسائل التغيير:

- تحسين الإنتاجية والأداء
- تحسين الرضا عن العمل. (ماهر، صفحة 85)

الجدول رقم (01-02): يوضح الأهداف والوسائل والطرق الواجب تحديدها عند إحداث التغيير

| الأهداف والأشياء المطلوب تغييرها | أدوات وسائل التغيير | طرق قياس النجاح في تطبيق وسائل التغيير |
|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - الأفراد - الجماعات - هيكل التنظيم والوظائف | <ul style="list-style-type: none"> - التدريب - تكوين الجماعات - تكوين لجان الإنتاج - المشاركة في الإدارة - تقليل العمالة - تفعيل الاتصالات الإدارية | <ul style="list-style-type: none"> - تحسين الإنتاجية والأداء - تحسين الرضا عن العمل |

المصدر: (محرز، 2020، صفحة 169)

3- مرحلة التجميد: وهذا يعني أن ما تعلمه الفرد من أفكار ومهارات وإتجاهات جديدة في مرحلة التغيير يتم دمجها في الممارسات الفعلية، وتهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير وإستقراره بمساعدة الأفراد على دمج الإتجاهات وأنماط السلوك التي تعلموها في أساليب وطرق عملهم المعتاد وتصبح الأساليب والطرق الجديدة سهلة ومرضية ويمكن أن يتم ذلك من خلال إتاحة الفرصة للعاملين لإظهار السلوك أو الإتجاه، وينبغي إستعمال وإستخدام الدعم أو التعزيز الإيجابي.

و في هذه المرحلة يعتبر التقييم خطوة أساسية لا ينبغي إهمالها فالتقييم يعمل على توفير البيانات للأفراد، فيما يتعلق بمنافع التغيير وتكاليفه ويساعد على توفير الفرص والإمكانات لإحداث التعديلات البناءة في التغيير مع مرور الوقت. (الصيرفي، صفحة 71)

و بعد التوصل إلى نتائج جديدة، والتي تعني أنظمة وقواعد وإجراءات وممارسات وسلوكيات جديدة، يحتاج الأمر الآن إلى تثبيت وتقوية ذلك والحفاظة على ما تم تحقيقه وإنجازته وهذا ما يسمى بالتجميد، ويتم من خلال:

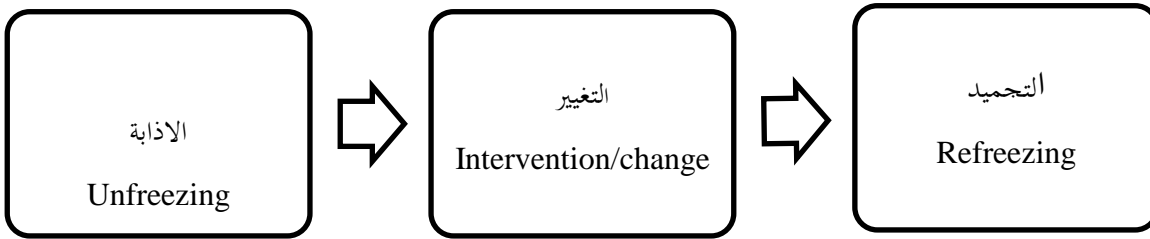
- الإستمرار في التطبيقات العملية الناتجة عن عملية التغيير.
- بناء أنظمة حوافز تشجيع عملية التطوير وتكريم الأفراد المساهمين في ذلك.
- إنشاء أنظمة للإقتراحات لتشجيع المنافسات والإجتماعات الخاصة بحل مشاكل التغيير الحاصل.

و بذلك تكون عملية التغيير قد تمت بطريقة ثابتة وفعالة، وتكون المؤسسة قد إنتقلت نقلة حقيقية. (نعيم، 2009، صفحة 373)

كما لخص ليون سبع خطوات لأي تغير أو تطوير تنظيمي أوردتها في الوجه التالي:

- 1- تحديد المشكلة التي تعاني منها المؤسسة والإدارة.
 - 2- إستشارة إختصاصي أو خبير تطوير تنظيمي.
 - 3- جمع المعلومات بواسطة الخبير أو إجراء التشخيص لها.
 - 4- تعريف المؤسسة والإدارة بنتائج التشخيص.
 - 5- إجراء التشخيص المشترك بواسطة المعنيين والخبير وضع خطة عمل لتطبيقها.
 - 6- إحداث التغيير كما إتفق عليه.
 - 7- تقويم النتائج. (العطيات، 2006، صفحة 107)
- ويمكن تلخيص المراحل السابقة في الشكل الموالي :

الشكل رقم (01-01): النموذج الرئيسي للتغيير التنظيمي



المصدر: (ماهر، الصفحات 87-88)

كما يوجد نموذج جرينر (Greiner) وهو مطور لنموذج كوت لفين، حيث قدم نموذجاً للتعامل مع التغيير من ستة مراحل:

- 1- مرحلة الضغط والإثارة: هناك حاجة للتغيير من قبل الإدارة العليا، وقد يكون هذا الضغط ناشئاً من قوة خارجية وداخلية.
- 2- مرحلة التقييم: تتضمن إدخال وسيط للتغيير كمستشار يتمتع بنظرة موضوعية ويستطيع تقييم حاجات المؤسسة وإعادة توجيه تفكير الإدارة.

3-مرحلة التشخيص: يقوم المستشار بمساعدة المؤسسة في جميع المستويات بالبحث عن أسباب المشكلات بطريقة سليمة، ويعتقد (Greiner) بأن المحاولات الناجحة في التغيير قد إستعملت طريقة أو أسلوب (مشاركة العاملين) بدل من التفويض.

4-الإحترام والإلتزام: وهنا توجه الطاقات نحو خلق حلول لحل المشكلات وبفضل أسلوب المشاركة تقوم المؤسسة على إلتزام الأفراد لتنفيذ الحلول.

5-التجربة أو البحث: يتم إختيار الواقع لتقرير نجاعة الحل قبل إجراء تغييرات كبيرة.

6-التغيير والقبول: فبنجاح التغيير وجد تحسن واضح في أداء المؤسسة مع دعم موازي من جميع المستويات، وهذا يساعد على تعزيز تأثير التغيير وخاصة إذا تضمن الشعور بالتجربة والمكافئة لمن يستثمر في جهود التغيير.

ثانيا: النموذج العام:

ويعتبر هذا النموذج من أكثر النماذج السابقة تكاملا وذلك بعد إدخال بعض الإضافات من المدارس والنظريات الأخرى، وهو يعتبر نموذجا عاما ليس فقط لأنه يعم ويشمل العديد من المدارس والنظريات بل أيضا لأنه يمثل خطوات عملية في التغيير التنظيمي، ويمكن إستخدامها كمرحلة أو خطوات وإدارة عملية التغيير التنظيمي وهذه الخطوات هي:

1-الإتفاق على ضرورة التغيير: وهنا يتم التوصل إلى مايلي:

- الإحساس بوجود أمر ما غير مريح في المؤسسة.
- التعرف بشكل عام على وجود مشكلة.
- تحديد من سيكون مسؤول عن التغيير.
- الإتفاق على خريطة الطريق وفيها:
- الخطوات التي سيمر بها التغيير.
- المواد والتكلفة.
- طريقة مشاركة أطراف المنظمة.
- النتائج المتوقعة.
- الجدول الزمني.

2-تشخيص المشاكل:

يمكن إستخدام نموذج النظام المفتوح للتواصل لفهم وتشخيص كامل للموقف، وبمر النظام المفتوح بالخطوات والجوانب التالية:

- البيئة الخارجية: وهنا يتم تحليل كافة التهديدات أو الفرص في البيئة الخارجية، وهي تشمل الجوانب السياسية والإجتماعية والمنافسة والإقتصادية وغيرها للتعرف كيف يمكن أن تؤثر هذه الجوانب على سير وحركة المشكلة.

- المدخلات: وهنا يتم تحليل معلومات عن الخدمات والموارد والموردين والطاقة والعاملين والمديرين، وغيرها من العناصر الداخلة والمؤثرة في العمل ومشاكله.

- عمليات التحويل: وهي تمثل تحليل للعلاقات الإجتماعية والعلاقات بين الوحدات، ونظم الإنتاج، والتكنولوجيا، وهيكل التنظيم، وإجراءات العمل وكل ما يمكنه أن يحول المدخلات إلى مخرجات.

- المخرجات: ويمتد التحليل إلى كيف أن مخرجات النظام بمشاكله يمكنها أن تؤثر على مشاكل جديدة في كل المدخلات والعمليات.

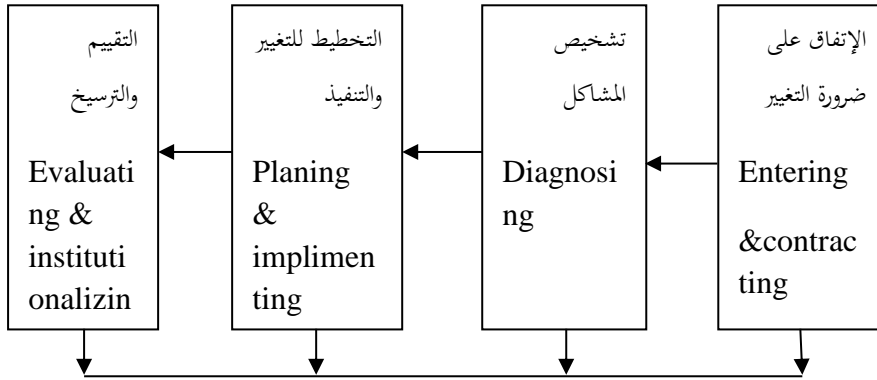
4-التخطيط للتغيير والتنفيذ: ويتم وضع خطة تشمل الأهداف والأنشطة وخطوات تنفيذية، ووضع ذلك في مخطط وجداول زمنية، وأيضا وضع ميزانيات تحدد الموارد التي ستنفق في تحقيق التطوير أو التغيير التنظيمي، ويولي ذلك تهيئة المؤسسة للتنفيذ بتوفير دعم الإدارة العليا ودعم من الموارد المالية والإدارية التي تسير عملية التنفيذ.

5-التقييم والترسيخ:

لكي تنجح خطط التغيير تحتاج إلى المتابعة والرقابة، وهو يحتاج إلى جهود كبيرة في قياس ماتم تنفيذه ومقارنته بالخطة، وتحديد إنحرافات التنفيذ وإتخاذ إجراءات التصحيح اللازمة.

ويحتاج الأمر أيضا إلى ترسيخ التجربة وهو ما يعني التأكيد من تجربة التطوير والتغيير قد أصبحت جزء من كيان وممارسات المؤسسة وأن العاملين متقبلون للتغيير كجزء من العمل داخل المؤسسة. (ماهر، الصفحات 87-88)

الشكل رقم (01-02): النموذج العام للتغيير التنظيمي.



المصدر: (ماهر، صفحة 87)

ثالثا: النماذج المكتملة للتغيير: من بينها:

نموذج روبنسون وآخرون **Robinson et al** ذو سبع مراحل للتغيير، ويعرض هذا النموذج إطار عام لتطوير الحاجة إلى الإحترام أثناء عملية التغيير ويمكن الإستعانة به كنموذج مكمل للتغيير:

1-مرحلة التغيير: تتسم هذه المرحلة بالصدمة والتحذير التام لكافة المشاعر، حيث يشعر الأفراد بعدم قدرتهم على التصرف كرد فعل تلقائي للتغيير.

- 2- مرحلة الإنكار: وتتسم هذه المرحلة بالتقليل من أهمية التغيير، وقد يؤدي الأمر إلى إنكار الأفراد لوجود هذا التغيير وعدم إهتمامهم لمعرفة تفاصيله.
- 3- مرحلة الضعف: وفي هذه المرحلة يصبح التغيير حقيقة واضحة وبمجرد إدراك الأفراد بأن الأمور ستتغير، تنتابهم مشاعر الغموض وعدم التأكد، والشك والتشكك والضعف والغضب وعدم القدرة على السيطرة على إنفعالهم.
- 4- مرحلة القبول: عندما يصبح الأفراد أكثر وعياً بالتغيير، تزداد درجة قبولهم، ففي المراحل السابقة يميل إلى التمسك بالماضي ثم يتحررون من هذه المشاعر، ويتقبلون التغيير بوصفه واقعا فعليا لا بد من التعامل معه.
- 5- مرحلة الإختيار: في هذه المرحلة يصبح الأفراد أكثر نشاطا فيحاولون تجربة التغيير والمواقف الجديدة الذي ينتقلون إليها، وتبرز طاقات جديدة تبدو واضحة في صورة متعددة مثل سوء الفهم ومشاعر الإحباط من الآخرين، وقد تظهر أيضا الأفكار الإبداعية.
- 6- مرحلة البحث عن معاني التغيير: في هذه المرحلة يحتاج الأفراد إلى إيجاد معاني جديدة تحافظ على إستمرارهم في عملية التغيير، وعموما فإن الفهم الحقيقي لمعنى التغيير أن يتحقق إلا من خلال قبول الحقائق المعروفة فقط.
- 7- الإندماج: يصبح جزء من الواقع اليومي، وهذا التحول يستغرق وقتا طويلا، وقد لا يصل بعض الأفراد لهذه المرحلة لذلك لا تتعجل الأمور. (سويسي، 2015، صفحة 41)

المطلب الرابع: مداخل التغيير التنظيمي

تزخر أدبيات العلوم الإدارية بالعديد من مداخل التغيير التنظيمي، وهي مداخل متباينة الوسائل والأهداف، فمنها من يحمل في طياته مجرد تحسينات أو تغييرات سطحية، ومنها ما يحمل تغييرات جذرية على نطاق واسع. ولعل أبرز هذه المداخل وأكثرها إنتشارا وتداولاً في أوساط الباحثين والممارسين على حد سواء هي إعادة هندسة العمليات الإدارية وإدارة الجودة الشاملة، حيث تثير الإحصائيات إلى أنه ما بين جانفي 1994 و فيفري 1995 نشرت حوالي 1264 مقالة عن إعادة الهندسة، وحوالي 1078 عن إدارة الجودة الشاملة. وفي دراسة إستقصائية لعام 1993 تبين أن أكثر من 73% من شركات الإلكترونيات لديها برامج إدارة الجودة الشاملة، كما أن 70% من كبريات الشركات الأمريكية خضعت لعملية إعادة الهندسة. (سوي، 2011، صفحة 19)

أولاً: إدارة الجودة الشاملة

1- مفهوم إدارة الجودة الشاملة

تعد من أحدث المفاهيم الإدارية، ومحور إهتمام أساسي لكثير من المنظمات، حيث وصفها الكثير على أنها الموجة الثورية الثالثة بعد الثورة الصناعية وثورة الحواسيب. (العبيدي، 2005، صفحة 01)

كما يعرفها معهد الجودة الفدرالي على أنها: أداء العمل بشكل صحيح من المرة الأولى مع الإعتماد على تقييم المستفيد لمعرفة مدى تحسين الأداء. (دبون، 2008، صفحة 160)

2- أهداف تبني المنظمات لإدارة الجودة الشاملة:

- تعد إدارة الجودة الشاملة منهج حديث لنقل المنظمة من أنماط التفكير التقليدية إلى أنماط تفكير أكثر مرونة وملائمة مع متطلبات العصر، وتهدف المنظمات الحكومية من خلال تبني هذا المنهج إلى: (الترتوري، 2006، صفحة 38)
- تقليص شكوى المواطنين، من خلال التركيز على تقديم خدمات ذات جودة عالية، بما يتوافق مع تطلعاتهم وإحتياجاتهم.
 - تخفيض تكاليف الجودة بمعنى أنه كلما تم تحسين الطرق والأساليب الوقائية أدى ذلك إلى إنخفاض التكاليف وارتفاع مستوى الجودة.
 - تقليص معدلات دوران العمل، عدد العطل المرضية وعدد أيام غياب الموظفين.
 - زيادة ولاء الموظفين وكسب سمعة طيبة لدى الجمهور الخارجي، حيث يعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة الموظفين زبونا يجب تلبية حاجاته والعناية به.
 - تحسين عملية الإتصال في مختلف مستويات المنظمة وضمان مشاركة الموارد البشرية بتحريك مواهبهم وقدراتهم ودفعهم إلى المساهمة الفعلية في تحسين وتطوير المنظمة.
 - ضبط وتطوير النظام الإداري بالمنظمات الحكومية من خلال إعادة توصيف الأدوار والمسؤوليات المحددة لكل موظف بما يتلاءم مع قدراته.
- وتستند هذه الأهداف إلى المبادئ الحديثة التي تركز عليها إدارة الجودة الشاملة والتي تميزها عن غيرها من المفاهيم، والتي ظلت لفترات طويلة سائدة في الإدارة التقليدية، والجدول الموالي يقارن بين أهم مرتكزات إدارة الجودة الشاملة والإدارة التقليدية.

الجدول رقم (01-03): مقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة

| الإدارة التقليدية | إدارة الجودة الشاملة |
|--------------------------------|---|
| - الرقابة للصيقة وتصيد الأخطاء | - الرقابة الذاتية |
| - العمل الفردي | - الجمل الجماعي وروح الفريق |
| - التحسين وقت الحاجة | - التحسين المستمر |
| - جمود السياسات والإجراءات | - مرونة السياسات والإجراءات |
| - حفظ البيانات | - تحليل البيانات وإجراء المقارنات البيئية |
| - العميل الخارجي | - العميل الخارجي والداخلي |

المصدر (سوفي، 2011، صفحة 22)

3- العناصر السبعة (7s) لتحقيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة: إن تحقيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة يستلزم حسب أتكنسون Atkinson تطبيق مدخل السبعة أس The seven S approach، والمتمثل في ضرورة الأخذ بعين الاعتبار العناصر المالية لتحقيق الجودة الشاملة: (كفاح، 2003، صفحة 04)

أ- الإستراتيجية Strategy: يقصد بها الرؤية الكلية التي تحكم فكر وعمل وأهداف فريق العمل في إطار المنظمة. أي يجب أن يكون لدى القيادة العليا خطة تنمية عن مستقبل المنظمة في السنوات القليلة القادمة.

ب- الهياكل Structures: إستخدام التشكيلات الإدارية المناسبة لتحقيق الإستراتيجية بما يتضمنه ذلك من إعادة تغيير الأنماط السائدة في العلاقات والعمل، إعادة الهيكلة، تغيير المسؤوليات والوظائف والأدوار.

ت- النظم Systems: لكي تؤدي الأعمال بصورة صحيحة يجب إعداد نظام جديد لتحسين المخرجات وزيادة فاعلية العمليات، ويتم ذلك بالمرونة والابتكار.

ث- الموظفون Staff: وهم أهم عنصر في تحقيق الجودة الشاملة بتأكيد أسلوب الرقابة الذاتية والتوجه نحو معاملة الموظفين بأسلوب لائق ومناسب لإشباع إحتياجاتهم وتحقيق طموحاتهم، من خلال إستخدام أسلوب العلاقات الإنسانية في العمل.

ج- المهارات Skills: أي ضرورة إستثمار المهارات الحالية والكامنة لدى الأفراد في منظومة العمل وتشجيع الإبتكار والتطور فيها للتغيير المستمر إلى الأفضل. وتعني تحسين القدرات والمهارات البشرية من خلال التكوين المستمر.

• النمط: Style ويعني نمط القيادة الإداري الذي يقود إدارة الجودة الشاملة في المنظمة.

• القيم المشتركة Shared value : وهي نظم القيم السائدة التي يجب أن تؤمن بمفهوم الجودة الشاملة في ثقافة تنظيمية يتفق عليها أن تكون داعمة للتطور المستمر، وتكون بمثابة معايير وقائية من أي إنحراف عن الأهداف.

4- معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الحكومية: يواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة العديد من الصعوبات على مستوى المؤسسات باختلاف أنواعها، إلا أن ما يهمنا في هاته الدراسة هو صعوبات التطبيق في المنظمات الحكومية .

و عليه يمكن ذكر أهم هاته الصعوبات فيما يلي :

- عدم وجود المنافسة، وهو ما يجعل بيئة المنظمات الحكومية أكثر إستقرارا حيث تعمل دون أدنى تهديد من المنظمات الخارجية، وحتى عند الموظفين لاحوف من فقدان الوظيفة وهو مايشجع على الخمول والكسل.

- تأثير البيئة السياسية على إتخاذ القرارات، فمن المعلوم أن أكثر القرارات تأثيرا تتخذ على المستويات المركزية وهو ما يضيف مجال الإبداع.

- التقيد بقانون الوظيف العمومي والقوانين الأساسية الخاصة بكل قطاع، وقد يكون هذا أحد أسباب الركود التنظيمي الذي يميز المنظمات الحكومية.

- مقاومة بعض الموظفين للتغيير، فمن طبيعة النفس البشرية ألا تقبل أي تغيير بسهولة، وهذا هو الخوف من التغيير فطالما هم راضون على الوضع الحالي ليس هناك ما يدعو إلى التغيير.

- غياب الترويج للعملية، وغياب برامج تكوين خاصة للتعريف بمنهج إدارة الجودة الشاملة ومتطلباته، وذلك من أجل تهيئة الظروف والتقليل من القوى المعيقة للتغيير.

- عدم ملائمة الثقافة التنظيمية للمنظمات الحكومية مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة عموماً. (زاهر، 2009، صفحة 45)

هـ- متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الحكومية: إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة بحاجة إلى إحداث متطلبات، لتجنب العراقيل التي ذكرت أنفاً، فبالرغم من طبيعة المنظمات الحكومية التي تختلف عن غيرها من منظمات الأعمال إلا أن هذا لا يمنع من إمكانية تطبيق هذا المفهوم على المنظمات الحكومية من خلال الإلتزام بمجموعة من المتطلبات التي تساعد على تقبل مفاهيم الجودة الشاملة وتطبيقها بصورة سليمة، والتي من أهمها مايلي: (زاهر، 2009، الصفحات 45-46)

• **إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة من خلال تغيير الأساليب الإدارية:** حيث أن قبول أو رفض أي مبدأ يعتمد على ثقافة ومعتقدات الموظفين في المنظمة، وتختلف ثقافة الجودة إحتلالاً جذرياً عن الثقافة الإدارية التقليدية، مما يتطلب تطبيق برامج تكوينية لإنجاح إدارة الجودة الشاملة وجعل الثقافة السائدة مبنية عن الجودة، أي تهيئة البيئة الملائمة لتطبيق هذا المفهوم الجديد.

• **الترويج لبرامج إدارة الجودة الشاملة:** إن نشر مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة لجميع الموظفين عن طريق تنظيم

المحاضرات، المؤتمرات، الدورات التكوينية أمر ضروري قبل الشروع في تطبيقها للتقليل من مقاومة التغيير والتعرف على المخاطر المتوقعة.

• **تشجيع وتحفيز الموظفين:** إن نجاح برامج الجودة الشاملة بتوقف على حماس الموظفين ورغبتهم في التحسين، الأمر الذي يستوجب تعزيز هذا الحماس من خلال مشاركة الموظفين في تحسين الخدمات وتمكينهم من تحديد معوقات الأداء المتميز، والعمل على اقتراح الحلول المناسبة لها، باعتبارهم أدرى من الإدارة العليا بالمشاكل التي تواجههم أثناء عملهم.

• **وضع إستراتيجية ملائمة لتطبيق الجودة الشاملة:** إن وضع برنامج إدارة الجودة الشاملة حيز التطبيق يمر بعدة خطوات أو مراحل من التخطيط والإعداد إلى التنفيذ والتقييم.

ثانياً: إعادة هندسة العمليات الإدارية:

أ- مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية:

إنتشر هذا المفهوم في السنوات الأخيرة بصورة سريعة ومذهلة على الساحة الأكاديمية وفي قطاع الأعمال الحكومي، وهناك من يطلق عليه إسم الهندرة، وهي كلمة عربية جديدة مركبة من كلمتي هندسة وإدارة.

وتعرف الهندرة على أنها: مدخل إداري حديث يتضمن هدم الأوضاع القائمة بالتنظيم، وإعادة تصميم وبناء جميع أنشطة أعمالها، مصحوباً بتغيير جذري في المفاهيم والقيم السائدة بهدف تحقيق طفرات إنجازية كبيرة. (الشبلي و النصور، 2009، الصفحات 462-460)

فالهندرة تختلف عن المداخل الأخرى للتغيير التنظيمي حيث تقوم على إحداث تغييرات جذرية في أساليب وطرق العمل بالمنظمة لتحقيق أهدافها التي تعكس حقيقة متطلبات العصر.

ب- أهداف الهندرة: تسعى المنظمات الحكومية من خلال اعتمادها مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تحقيق أهداف عديدة، والتي من بينها ما يلي: (الصيرفي، 2006، الصفحات 19-20)

- التقليل من حجم التعقيدات والإجراءات المكتبية التي تسيطر على هذه المنظمات.
- التسريع في أداء الخدمات مع إضفاء طابع التميز عليها.
- الإستخدام الأمثل لنظم المعلومات خاصة في عمليات التحليل، الرقابة، الإتصالات ودعم القرارات.
- تقليص عدد المستويات التنظيمية (إدارات أقل، وظائف أقل، رقابة أقل وتكاليف أقل).
- تحويل المديرين إلى معلمين ومكونين في أن واحد مع حتمية إكتسابهم مهارات عالية في المعاملة.
- الإنتقال من التنظيم الهرمي إلى الأفقي.
- تشجيع الإبتكار ودعم النتائج المحققة وتحفيز ومكافأة الموظفين.
- الحد من الدور السلبي للوسيط بين الموظفين والمدير.
- التركيز على العمليات ذات القيمة المضافة في المنظمة وإستبعاد العمليات الزائدة.

ج- مرتكزات إعادة هندسة العمليات الرادارية: يرتكز مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في إحداث التغيير على جملة من المبادئ، هي في حقيقة الأمر جوهر عملية الهندرة، ولعل من أهمها: (الصيرفي، 2006، الصفحات 13-36)

- **التفكير بطريقة جديدة:** حيث يجب أن يتغير نسق التفكير ومنهجيته بالنسبة لقياديي المنظمة، بحيث تتجاهل ما هو كائن وتركز على ما ينبغي أن يكون.
- **إعادة تصميم العمليات:** يدور محور إهتمام الهندرة حول نظم العمل أو ما يعرف بالعمليات، والتي تعرف على أنها سلسلة من الأنشطة والإجراءات والخطوات التي تحول المدخلات إلى مخرجات، ومن خلال تسمية هذا المفهوم الحديث إعادة هندسة العمليات الإدارية يتضح أنه يركز على العمليات، وبذلك فهو يختلف عن المداخل الأخرى في التغيير، والتي تركز على الوظائف والهياكل التنظيمية والسلوكيات.

• **الموارد البشرية:** مع إن معظم القائمين على مشاريع الهندرة من أخصائيين نظم المعلومات، إلا أن ذلك لا ينفي أو يقلل من أهمية العنصر البشري في المؤسسة، خاصة الموظفين ذوي الكفاءات العالية التي تتطلبها إجراءات وخطوات العمل الهندرة، بالإضافة إلى توسيع دائرة مشاركة الموظفين في إتخاذ القرارات وتخفيض الهيكل والتسلسل البيروقراطي، مع إعادة النظر في طرق توزيع السلطة بحيث تراعي في ذلك معايير الكفاءة والجدارة.

و تعد **تكنولوجيا المعلومات** من أهم مرتكزات الهندرة، إذ لم يعد من المقبول تجاهل مايمكن أن تقدمه هذه التقنيات في تقليل كلفة العمليات الإدارية وزيادة كفاءة العمل الإداري، مع إحلال عمليات جديدة يتم تصميمها للإستفادة من بيئة العمل الإلكتروني. (الشبلي و النسور، 2009، صفحة 455)

ج-خصائص نظم العمل المهندرة: تتميز أنظمة العمل التي تمت إعادة هندستها بمجموعة من الخصائص تتميز بها عن غيرها من الأنظمة، والتي من بينها مايلي (الصيرفي، ادارة التغيير، صفحة 51)

- دمج بعض الوحدات التنظيمية لضمان أكبر قدر من التنسيق والتكامل للأنشطة والعمليات، وهو ماينتج عنه تحول الهيكل التنظيمي من التنظيم الرأسي الذي يتميز بتعدد المستويات الإدارية وسلسلة الأوامر الطويلة ونطاق الإشراف الضيق، إلى التنظيم الأفقي.

- التخلي عن أسلوب خطوط العمل ما يؤدي لخفض الوقت وإنجاز العديد من خطوات العمل في وقت واحد.
- إسناد العمليات أفقياً ورأسياً إلى الموظفين مع منحهم سلطة إتخاذ بعض القرارات.
- خفض مستويات الرقابة والمراجعة، من خلال إتباع أسلوب مراقبة أكثر توازناً (أساليب الرقابة الكلية) بدل الخطوات الرقابية الصارمة، بمعنى النظر في الحالات العامة بدلا من الحالات الفردية.

- الجمع بين المركزية واللامركزية، حيث تساعد تقنية المعلومات المتطورة التي تتطلبها الهندرة على تمكين الإدارات من العمل بصورة مستقلة وفي نفس الوقت تمكن المنظمة ككل من الإستفادة من مزايا المركزية عن طريق ربط جميع تلك الإدارات بشبكة اتصالات واحدة.

و لمزيد من الفهم حول هذه الخصائص يدرج الجدول الموالي، والذي يتضمن أهم الفروق بين المنظمات التي خضعت لإعادة هندسة العمليات الإدارية وبين المنظمات التقليدية:

الجدول رقم(01-04): أهم الفروق بين المنظمات التقليدية والمنظمات المعاد هندستها

| خصائص المنظمات المعاد هندستها | خصائص المنظمات التقليدية |
|--|---|
| -أعمال متعددة الأبعاد | -مهام بسيطة(تقسيم العمل) |
| -موظفون معزوزو السلطة | -عناصر مسيطر عليها من قبل الإدارة |
| -رواتب منخفضة وإضافات مرتبطة بمستوى الأداء | -رفع الرواتب يستند الى التغيير ة الأقدمية |
| -الترقية تستند الى الأداء | -الترقية تستند الإمكانيات |
| -يقوم المديرون بالتكوين وتقديم النصائح | -يقوم المديرون بالإشراف والسيطرة |
| -بنية أفقية | -بنية المنظمة هرمية |
| -فرق وظيفية متداخلة | -فصل الواجبات والوظائف |
| -أعمال تفتيش خفيفة | -أعمال تفتيش مكثفة |

المصدر: (مصطفى، 2005، صفحة 04)

ثالثا: التطوير التنظيمي:

أ- مفهوم التطوير التنظيمي:

يعرف على أنه: خطة طويلة المدى لتطوير نظام متكامل في المنظمة بغرض تحسين أدائها وتجديد ممارساتها، عبر تعاون الأطراف الفاعلة مع الأخذ بالحسبان بيئة المنظمة، كما تعتمد على التطبيق العلمي للعلوم السلوكية. (ماهر، صفحة 18)

ب- خصائص التطوير التنظيمي: للتطوير التنظيمي مجموعة من الخصائص، والتي تميزه عن غيره من مداخل التغيير التنظيمي، ولعل من أبرزها الخصائص التالية: (ابراهيم مرزوق، 2006، الصفحات 54-55)

- إعماده على إجراء البحوث الفعلية، والتي تتضمن تجميع البيانات عن المجموعة أو المنظمة ككل، ثم وضع البيانات أمام الموظفين لتحليلها ووضع الفروض عن المشكلة التي تعاني منها الوحدة موضع الدراسة.

- تطبيق العلوم السلوكية في تحسين مستوى الكفاءة التنظيمية، حيث يسعى التطوير التنظيمي إلى تنمية وتحسين أداء الجماعات بالدرجة الأولى مع التركيز على الجانب الإنساني من خلال تغيير اتجاهات، قيم ومعتقدات الموظفين والممارسات الإدارية لتحسين الأداء التنظيمي.

- الأسلوب الإستشاري الذي يميز هذا المدخل من خلال العلاقة التعاونية القائمة بين أعضاء المنظمة وهو ما يسمح لهم بتحديد المشاكل سويا ومن ثم التصرف حيالها، ويساعدهم في ذلك مستشارو تطوير المنظمات من خلال ما يسمى في الأدبيات " التحديد الذاتي ".

- التطوير التنظيمي عملية تركز على الثقافة التنظيمية وعمليات المنظمة وهيكلها مستخدمة منظور النظام الكلي، وهذه النقاط الثلاثة تمثل نقاط إرتكاز فاعلة لإحداث التحسينات داخل المنظمة.

ح- أهمية التطوير التنظيمي:

يستمد التطوير التنظيمي أهميته من التغيرات والتطورات المستمرة والسريعة التي يشهدها العصر على المستوى الكلي، أي البيئة الخارجية للمنظمة، وعلى المستوى الجزئي، أي البيئة الداخلية للمنظمة، فالتطوير التنظيمي يجعل من المنظمة نظاما ديناميكيا وفي غيابها تصبح جهاز إداري جامد، ويمكن تلخيص أهمية وضرورة التطوير التنظيمي في النقاط التالية: (راتول و مصنوعة، 2011)

• **التطوير التنظيمي باعتباره منهج تربوي:** ذلك لأنه مخطط ومقصود، يعمل على تزويد المديرين وأصحاب القرار بالتقنيات والمهارات اللازمة للتعامل مع التحديات الجديدة المفروضة على المنظمات، وتمكينهم من التحكم في الوضع بالكيفية المناسبة.

• **التطوير التنظيمي باعتباره منهج وقائي:** يعتمد هذا المعنى على المصطلح الفيزيائي "ظاهرة القصور الذاتي" والتي تعني أن الجسم الساكن يميل إلى الإستمرار في السكون ويميل الجسم المتحرك للإستمرار في الحركة بسرعه الأصلية، أما في عالم الإدارة فتعني ظاهرة القصور الذاتي عدم قدرة المنظمات على تغيير إستراتيجياتها وهيكلها من أجل التوافق مع الظروف التنافسية المتغيرة، وهنا يأتي دور التطوير التنظيمي كقوة مؤثرة في الموازنة بين تحريك السكون إذا ماحدث، أو إيقاف الحركة المستمرة إذا تطلب الوضع ذلك.

• **التطوير التنظيمي باعتباره منهج صحي:** يسمح التطوير التنظيمي من خلال برنامجه المتكامل بتعزيز موقع المنظمة في عالم المنافسة من خلال صيانة دورة حياتها، وذلك بإستخدام برنامجه المتكامل الذي يساهم في تنشيط حلقات العافية الأساسية (التكيف، البقاء، النمو) وفي المقابل التصدي لحالات الضعف التنظيمي المتمثلة في (الانحدار، الوهن، الموت)

• **التطوير التنظيمي باعتباره منهج استباقي:** يعتبر التطوير التنظيمي أحد مناهج صناعة المستقبل، والذي يعتمد على مبدأ بناء الرؤية والانتقال من النظرية إلى التطبيق من خلال الأهداف الحاضرة وصولا إلى الصورة المستقبلية .

د-أهداف التطوير التنظيمي: تستهدف عمليات التطوير التنظيمي إحداث تحسينات على مستوى المنظمة بشكل تدريجي يختلف عن المداخل السابقة القائمة على التغيير الجذري، ويهدف التطوير التنظيمي إلى: (بلعور، 2011، صفحة 08)

- تنمية تنظيم متجدد وحيوي لا يجمد في إطار تنظيمي ثابت نسبيا.
- إختيار الشكل التنظيمي المناسب.
- الإرتقاء بكفاءة الأجزاء المختلفة للمنظمة، من خلال إنشاء نظم لتحليل الأعمال والإجراءات وإقامة وسيلة إتصال أساسية تضمن توفير المعلومات.
- تطوير نظم وإجراءات اتخاذ القرارات، بحيث تصبح اقرب ما تكون إلى مصادر المعلومات.
- تغيير أنماط السلوك السائدة لدى موظفي المنظمة، بالإعتماد على مبادئ وأسس العلوم السلوكية، والإستفادة من أساليب البحث المتقدمة التي تتيحها تلك العلوم.

هـ- أساليب التطوير التنظيمي:

شهدت السنوات القليلة الماضية تزايداً ملحوظاً في أساليب التطوير التنظيمي، والتي كان لها الأثر الواضح على أداء الأفراد داخل المنظمات، وعلى سبيل المثال للحصر من بين هذه الأساليب مايلي:

• **تدريب الحساسية:** يستخدم عادة في برامج التطوير الوظيفي من خلال مجموعة من الأفراد تضم عدة مشاركين وإختصاصي أو خبير في السلوك. حيث يتم فتح المجال للمناقشة (لايوجد إطار محدد للمناقشة) وإتاحة الفرصة أمام الأفراد للتعبير عن مشاعرهم وعواطفهم وأحاسيسهم مع ضرورة توافر جو من الأمان النفسي للمشاركين ليعبروا عن أحاسيسهم بصراحة إقتناعاً منهم بإمكانية وجود حل لمشكلاتهم. (ابراهيم مرزوق، 2006، الصفحات 56-60)

• **بناء فريق العمل:** إلى تحسين فعالية الفريق، وهنا يلتقي خبير التطوير التنظيمي مع أعضاء الفريق للتعرف على أهم المشكلات التي تواجههم والمعوقات التي تحول دون تحقيق الأداء الجيد للمجموعة (على أن تكون في شكل قائمة أسئلة) ثم يتم تصنيف بيانات المقابلة وتعرض على المجموعة لترتيبها حسب الأهمية، ثم مناقشة هذه المشكلات ومحاولة وضع حلول ملائمة لها.

• **البحوث المسحية:** وفيها يقوم جميع الموظفين داخل المنظمة بملاء إستقصاءات الإتجاهات التي توزع عليهم من طرف خبير التطوير التنظيمي والهدف من ذلك قياس مدركات وإتجاهات الموظف نحو مواقف معينة مثل درجة الرضا عن الوظيفة أو الإشراف... الخ. وبعد تحليل النتائج تعقد لقاءات لتقييم النتائج واقتراح تغييرات بناءة ومفيدة. (مصطفى ا.، 2005، صفحة 483)

• **الإثراء الوظيفي:** هو محاولة إعطاء الموظفين المتعة في ممارسة العمل، وجعلهم أكثر استجابة للمتغيرات، وإذا لم يكن الموظفين مستمتعين بعملهم فإنهم لن يستجيبوا للتغيير المهم الذي تتعرض له المنظمة. حيث تسعى المنظمة لجعل عمل الفرد والجماعة أكثر تكاملاً ويزيد غالباً من دافعيتهم وتحديدهم، فهو يضيف لهم مهاماً متنوعة في مجال الإختصاص، لتفادي العمل الروتيني الممل إلى تدني الروح المعنوية للموظفين. (عقيلي، 2007، صفحة 381)

رابعاً: التعلم التنظيمي

أ-تعريف التعلم التنظيمي:

يعرف التعلم التنظيمي على أنه: "العملية التي يتيح من خلالها التنظيم لموظفيه الفرصة للاطلاع على كل مايدور حولهم من متغيرات، والتفكير البناء، وتعلم الجديد، وحل المشاكل بأسلوب فعال، وتوليد الأفكار الجديدة والمبتكرة . (طارق، 2007، صفحة 162)

ب-**خصائص التعلم التنظيمي:** يتميز التعلم التنظيمي بمجموعة من الخصائص، من أهمها مايلي: (الفائر، 2008، الصفحات 76-77)

- إن التعلم التنظيمي عملية مستمرة، ولذا يجب على الموظفين أن ينظروا إليه كجزء من نشاط وثقافة المنظمة، وليس إضافة إلى واجباتهم.

- يستلزم التعلم التنظيمي وجود رؤية مشتركة بين أعضاء المنظمة حول هدف ومستقبل المنظمة.

- تعتبر الخبرة أفضل معلم، وبذلك فإن التعلم التنظيمي هو نتاج الخبرة والتجارب الداخلية والخارجية للمنظمة.
- يمر التعلم التنظيمي عبر عدة مراحل إنطلاقاً من إكتساب المعلومات وتخزينها في ذاكرة المنظمة ثم الوصول الى هذه المعلومات وتنقيحها للإستفادة منها في حل مشكلات المنظمة، وذلك في إطار الثقافة التنظيمية التي تميز كل منظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى.
- بالرغم أن التعلم التنظيمي عملية تلقائية ومستمرة إلا أنه لن يحقق النتائج المرجوة منه دون وجود مساندة وإلتزام من قيادة المنظمة، كما يجب أن يكون سلوك القادة نموذجاً يقتدي به الموظفون بما يعزز عملية التعلم.

ج-أهمية التعلم التنظيمي في المنظمات الحكومية:

أن تبني التعلم التنظيمي من طرف المنظمة سوف يؤدي إلى تحقيق الآتي: (سوفي، 2011، صفحة 37)

- التعلم يدعم المنظمة ويساعدها في عملية التغيير بما فيها تغيير إفتراضها وأسس عملها.
- ينظر إلى التعلم التنظيمي كبديل للأساليب التقليدية في الإدارة، من خلال إكتساب المعلومات بجميع أشكالها مع الفهم والدراية بالتقنيات والممارسات التنظيمية.
- بناء وتنمية القدرات والمهارات الفردية والجماعية، ومن ثم تحسين مستمر في الأنشطة الخدمية.
- إن التوجهات الإيجابية للمنظمات نحو التعلم يعود عليها بالفائدة خاصة ما تعلق بنوعية العمالة التي تعتمد عليها في تقديم الخدمات، وهذا عبر دورات التكوين التي تسطرها لتحسين قدرات موظفيها وإكسابهم مهارات، كذلك منح موظفيها فرص تعليمية في المعاهد والجامعات أو بإستخدام الخريجين لتلبية إحتياجاتها.

د-أسس نجاح المنظمة المتعلمة: يتطلب تحقيق النجاح في المنظمات المتعلمة توافر مجموعة من الأسس أهمها: (عباس ن،، 2011، صفحة 11)

- الأفكار الجديدة: تحتاج المنظمات المتعلمة إلى مبدعين وموهوبين (فريق المعرفة) قادرين على إلتقاط المعرفة الضمنية وإكتسابها وتوليدها في المنظمة، ودمجها بالمعارف والشواهد الظاهرة الأخرى وتقديمها في شكل أفكار جديدة، أو مفاهيم إدارية جديدة، أو إجراءات جديدة للعمل في المنظمة، والإستفادة منها في الإرتقاء بالمنظمة.
- القيادة الفعالة: يقع على عاتق القيادة في المنظمات المتعلمة دور رعاية عملية التعلم من خلال تشجيع الموظفين وتحفيزهم على التعلم والتكيف وتقديم العون لهم وتوفير المناخ المساعد لنجاح العملية.
- القدرة على التكيف: يجب أن تكون المنظمات المتعلمة أكثر قدرة على التكيف مع تطورات البيئة الداخلية والخارجية، بداية بالتكيف مع تقديم الأفكار الجديدة، مروراً بالتكيف مع التغيرات في إستراتيجية المنظمة وثقافتها وهيكلها التنظيمي ونظم العمل فيها، وإنتهاءً بالتعلم من النجاح والفشل في تطبيق تلك الأفكار والتغييرات.
- الذاكرة التنظيمية: تمثل الذاكرة التنظيمية التغذية العكسية للمنظمات المتعلمة، فهي تحمل البيانات والمعلومات والمعارف والتجارب التي مرت بها المنظمة خلال فترة عملها، وهو ما يتطلب ضرورة تنظيم هذه الذاكرة بشكل يمكن من إسترجاع محتوياتها

والإستفادة منها بسهولة وسرعة، فالأفكار الخلاقة تستند إلى تراكم معرفي وخزين معلوماتي، تنطلق منه إبداعات تحقق النمو والريادية للمنظمة.

المبحث الثالث: مقاومة التغيير التنظيمي

يعتبر التغيير من أصعب الأمور في التعامل معه وذلك لسبب بسيط هو أن الناس يجون ما إعتادوا عليه حتى ولو كان سيئا من وجهة نظر الشخصية المنطقية، لذا فإن رد الفعل الطبيعي على التغيير هو مقاومته في البداية بقوة، فعلى قائد التغيير أن يركز على أثر هذا التغيير على الأفراد وجماعات العمل داخل المنظمة مع وجوب معرفة عوامل وأسباب مقاومة التغيير ومن ثم إستخدام الأساليب المناسبة للتقليل منها، فعملية إحداث التغيير تتوقف على قبول الأفراد والجماعات لها ومدى تعاونهم لإنجاح هذه العملية.

المطلب الأول: مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي وأسبابها

لا يمكن الحديث عن التغيير التنظيمي دون التطرق لمقاومة التغيير وأهم معالمها.

الفرع الأول: مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي

يعرف مصطلح مقاومة التغيير التنظيمي بأنه: "إستجابة سلوكية إزاء خطر محتمل ومتوقع يهدد المصالح الحالية لبعض الأفراد أو الجماعات أو الزبائن".

ويعرف أيضا بأنه: "سلوك وقائي أو دفاعي لتجنب أثار سلبية حقيقية أو محتملة لما سيرافق التغييرات التنظيمية المراد إدخالها". أي أن المقاومين للتغيير يريدون الحفاظ على ما هو قائم ويرفضون الجديد البديل أو الإمتناع عن تنفيذه بمختلف السبل والوسائل المتاحة لهم والتي قد تكون مشروعة أو غير مشروعة. (الكيسي، صفحة 24)

الفرع الثاني: أسباب مقاومة التغيير التنظيمي

1- المصلحة الشخصية: حينما تظهر التغييرات في بيئة مؤسسة ما فإن الأشخاص المعنيين بهذه التغييرات يرغبون في الحفاظ على عاداتهم والإحتفاظ بسلطتهم والإحتفاظ بالتقدير.

2- عدم اليقين: يتمثل عدم اليقين في إستجابة العمال التي تظهر في قلقهم وتوترهم إتجاه مشروع التغيير، وعلى هذا الأساس سي طرح العمال على أنفسهم جملة من الأمثلة التي تدور حول استعدادهم لأداء المهام الجديدة وحول الرئيس أو المشرف الجديد الذين سيتقابلون معه وحول زملاء العمل الجدد، أي حول كثير من التعديلات التي سي طرحها التغيير.

3- الشعور بالضياع: أن الكثير من التغييرات تشتمل على بدائل لترتيب العمل بطريقة يمكن أن تجعل شبكة العلاقات الاجتماعية مهمة فأن أغلب الأفراد يقاومون إجراء تعديلات في هذه العلاقات وهناك دائما تهديدات غير متطورة ترافق عمليات التغيير مثل القوة والمكانة والأمان والتأقلم مع الإجراءات الزائدة

4-ثقافة المنظمة المحافظة: قد تكون بعض مفردات الثقافة التنظيمية أو طابعها العام نسبيا في مقاومة التغيير حتى لو بدت هذه المقاومة غير مقصودة بذاتها ولكنها حالة متأصلة لدى الأفراد والمجموعات لرفض أي تغيير مقديما. (العامري و الغالي، 2008، صفحة 432)

المطلب الثاني: أساليب مقاومة التغيير

أساليب المقاومة وأشكالها عديدة أهمها:

- قيام الفرد بالتهجم على الآراء والأفكار الجديدة
- توجيه العديد من الأسئلة من قبل الفرد
- السكوت وعدم إبداء الرأي.
- يظهر الفرد أنه منزعج وغير قادر على إتخاذ القرار بشأن التغيير المقترح.
- الدفاع عن الأسلوب الحالي ومحاولة توضيح أنه الخيار الأمثل.
- محاولة إبراز أن المؤسسة ليست بحاجة للتغيير.
- التمسك بالوضع القائم والدفاع عنه ورفض بدائل.
- معارضة الجهات المنادية بالتغيير والتشكيك بنواياها ومقاصدها.
- التقليل من شأن الإيجابيات المصاحبة للتغيير المتوقع وبيان سلبياته.
- الإنسحاب من الاجتماعات واللجان في حالة عدم التقبل لمعارضتهم.
- رصد وكشف الأخطاء والآثار السلبية المرافقة للتغيير بهدف إفشاله.
- التحول للسلوكيات الدفاعية والعدائية لأشغال إدارة المنظمة بقضايا جانبية لتحول دون إنجاح مشروعها وبالتالي إفشال خططها. (الكيسي، صفحة 24)

المطلب الثالث: إنعكاسات مقاومة التغيير التنظيمي

إن التغيير غير المدروس قد يسبب تنظيم عمليات المقاومة من قبل العديد من المدراء وأصحاب النفوذ، ويجعل الموانع حينئذ خططا مدروسة بشكل دقيق ومحمية بالقدرة والنفوذ، وتؤدي في محصلتها إلى فشل التغيير والتطوير بشكل كبير، ويبرز ذلك في مظاهر عديدة في المنظمة التي منها ما يلي: (علاوي، 2013، الصفحات 54-55)

لجمود الهيكلية: أي يتم إنتخاب العناصر المؤثرة والتي يمكن أن تساهم مساهمة إيجابية في التغيير لتحديدتها أو جرها إلى صفوف المقاومة، وبالتالي قد تنقسم المنظمة إلى جماعات يمثل كل جماعة تيارا يحميها ويؤيدها ويعرقل عمل التيار الآخر، والواضح أن هذا الشكل من العمل سينعرج من المنافسة إلى الصراع ثم يتحول الصراع إلى شبه حرب داخل المنظمة تحدد بقاءها وإستمراريتها إذا لم يتم إدارة هذا الصراع بالشكل المناسب.

- قد تتخذ عمليات المقاومة بعض الأساليب الخفية والمبطنة بدلا من أن تكون ظاهرة وعلنية، ولعل هذا من أخطر الأمور تحديدا لمصالح المنظمات والأنظمة ليشكل المزيد من الضغط على المدراء.
 - تقييد جماعات العمل أو المشاريع والخطط وعرقلتها بذرائع مختلفة.
 - زيادة تمسك بعض الأفراد بما عندهم من مهام وإمكانيات وتشديد القبضة عليها، لكي تعطيم التحكم بما متى شاءوا خوفا من فقدانها أو عنادا للتغييرات الجديدة.
- وفي إعتقادنا أن الحكمة تتطلب التعامل الفعال مع مقاومة التغيير، وتحلي الإدارة بقدر كاف من الصبر والإرادة والتصميم، بالإضافة إلى التحلي بالحكمة والحنكة والهيئة الكافية للتغيير من حيث الدراسة والموضوعية ورسم الخطط الصحيحة، لتتم العملية بلا أضرار أو مع أضرار أقل مع ضمان أكبر لقبول العاملين وكسب تعاطفهم.

المطلب الرابع: طرق خفض مقاومة التغيير التنظيمي

لكل طريقة من هذه الطرق مزايا وعيوب، وما على المنظمة بصفة عامة والقائمين على التغيير بصفة خاصة تشخيص الموقف بصورة جيدة وإختيار الأسلوب الأنسب.

الجدول رقم (01-05): مزايا وعيوب أساليب تقليل مقاومة التغيير التنظيمي

| العيوب | المزايا | الموقف الذي يستخدم فيه | طرق خفض مقاومة التغيير |
|---|---|---|-------------------------------|
| قد يتطلب الأمر وقتا طويلا إن زاد عدد الأفراد المستهدفين بالتغيير | متى تم الإقناع سيساعد الأفراد على تنفيذ التغيير | إذا لم يتوافر المستهدفين بالتغيير المعلومات الدقيقة من أهداف التغيير ونتائجه | الاتصال والإقناع |
| يمكن أن يستغرق الأمر وقتا طويلا مع احتمال تقدم المشاركين لتصميم غير مناسب للتغيير | سيلتزم المشاركون بتنفيذ التغيير وسيقدمون مالدتهم من معلومات متصلة به لتتكامل مع خطة التغيير | إذا لم يتوافر لمخططي التغيير المعلومات اللازمة لتصميم التغيير، وحيث يكون الآخريين قوة ملحوظة للمقاومة | المشاركة في صياغة خطة التغيير |
| قد يكون مكلفا إن اتجه المستهدفون للتغيير بالمساومة وطلبوا مقابل للموافقة عليه أو تيسيره | قد يسهل هذا الأسلوب لتجنب مقاومة لها عواقب وخيمة | إذا كان للمستهدفين من التغيير قوة ملحوظة للمقاومة | التفاوض |
| قد يؤدي لمشكلات مستقبلية إن أحس الأفراد أنهم مستهدفون أو كانوا مستهدفين بمناورة | قد يكون حلا سريعا وغير مكلف نسبيا إزاء مشكلات المقاومة | إن تعذر إستخدام طرق أخرى أو كانت مكلفة للغاية | المناورة |
| قد تظهر الإدارة بمظهر استبدادي وقد تفقد كفاءات بشرية مؤثرة | التخلص من مقاومة مؤثرة وردع مقاومين آخرين | إذا كان الرفض ذا مركز تنظيمي مؤثر ويرفض الالتزام | التهديد |

المصدر: (مصطفى ا.، 2005، صفحة 504)

خلاصة الفصل:

من خلال عناصر التي تعرضنا لها في هذا الفصل تبين لنا أن التغيير التنظيمي ضرورة حتمية من أجل إعادة التوازن للمنظمة وضمان التكيف في ظل التغيير المستمر للبيئة الداخلية والخارجية، وإذا كان التغيير أمراً ضرورياً وحتماً فهو ليس عملاً سهلاً، إذ تتجلى صعوبته في المقاومة التي يبديها الأفراد والجماعات اتجاه مشروع التغيير وذلك راجع لعدة أسباب مختلفة، وهذا بحكم طبيعتهم البشرية التي تتمثل في إختلاف حاجاتهم وإتجاهاتهم وأهدافهم وأنماطهم الشخصية وكذلك حسب مدى إدراك مبررات ومزايا التغيير، لذلك وجب على المنظمة أن تستعد لها بجملة من الوسائل والإستراتيجيات لمعالجة هذه الظاهرة

الفصلُ الثاني:

مدخل نظري لأخلاقيات العمل.

تمهيد:

يعد موضوع أخلاقيات العمل من الموضوعات الحديثة نسبياً في الفكر الإداري. وقد اكتسب أهمية كبيرة في الآونة الأخيرة، ولا سيما في العقدين الآخرين من القرن العشرين، وأخذ مساحة كبيرة من إهتمام الباحثين ورجال الأعمال، إن الأخلاق تشكل أحد الأسس المهمة التي تبنى عليها معظم القوانين والقواعد الضابطة لسلوك الأفراد في أي مجتمع من المجتمعات، وفي أي قطاع من قطاعات العمل والإنتاج.

وقد جاء هذا الإهتمام-في أغلبه-ردّة فعل على ممارسات لا أخلاقية رافقت الأعمال لدى الكثير من المؤسسات والأفراد العاملين فيها، والمتعاملين في قطاع الأعمال بوجه عام. وذلك بسبب ميل النفس البشرية إلى حب السيطرة، والكسب السريع بأيسر السبل وأرخصها، بغض النظر عما يلحق الآخرين بسبب ذلك من أضرار وحرمان. وللإلمام بالموضوع أكثر سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى الإطار النظري لأخلاقيات العمل.

المبحث الأول: ماهية أخلاقيات العمل

المبحث الثاني: أساسيات حول أخلاقيات العمل

المبحث الثالث: التوجه الأخلاقي للمؤسسات

المبحث الأول: ماهية أخلاقيات العمل

تعد الاخلاق معياراً حقيقياً لإرتقاء الإنسان والمنظمات والأمم، فهي أعظم وسيلة قامت بها الدول، فما من دولة عمل موظفوها بأمانة وإخلاص إلا وأصبح لها شأن ومقام عظيم. فالحرص على الإلتزام بأخلاقيات العمل هو مطلب أخلاقي وديني وإداري، ولا بد أن تكون لأخلاقيات العمل أولوية أكبر لدى منظماتنا ولدى موظفينا قصد تحقيق الكفاية والتميز والنزاهة وحسن إتقان العمل.

المطلب الأول: مفهوم أخلاقيات العمل

1. مفهوم الأخلاق:

الخلق لغة: "هو الطبع والسجية والمروءة". (الويشي، 2013، صفحة 139)

إصطلاحاً: الخلق حال للنفس راسخة تصدر عنها الأفعال من خير أو شر من غير حاجة إلى فكر وروية. فالخلق منه ما هو محمود ومنه ما هو مذموم. وهذه الصفة كي تكون خلقاً لا بد لها من شرطين: (الصبيحات، 2019، صفحة 25).

✓ أن تكون راسخة عميقة الثبوت في النفس: أي تتكرر الأفعال على نسق معين حتى تكون عادة مستقرة.

✓ أن تصدر الأفعال عنها بيسر وسهولة. ومن غير روية أو تفكير وأن لا تكون أثراً لأسباب خارجية كالخوف والرجاء والحياء. مما يجعل صدور هذه الأخلاق تصنعاً وتكلفاً على خلاف سجية صاحبها.

أما فيما يخص مفهوم الأخلاقيات "Ethics": فقد عرفتها (بودراع، 2013، الصفحات 15-16):

هي معتقدات الفرد الشخصية حول ما إذا كان السلوك أو العمل الذي يمارسه الفرد أو القرار الذي يتخذه صحيح أم خطأ.

أشار fleix لأخلاقيات العمل بأنها مجموعة من المبادئ المدونة وغير مدونة تأمر وتنهى عن سلوكيات معينة تحت ظروف معينة وهي إنعكاس للقيم التي يتخذها الفرد كميّار تحكم سلوكياته. فيما يرى schermerhorn بأن أخلاقيات العمل تمثل مبادئ مهمة للسلوك المرتبط بمعايير السلوك الجيد أو غير جيد أو السلوك الصحيح أو السلوك الخاطئ في تصرفات الأفراد والجماعة داخل المنظمة. بحيث تكون مجموعة من المبادئ التي تهيم على السلوك الإداري وتتعلق بما هو صحيح أو خطأ.

● فالأخلاق صفة في النفس تظهر أثارها في الكلام والسلوك العملي والمظهر الخارجي والصحة المختارة. فهي تظهر على صورة أفعال وأقوال تصدر عن الإنسان فتعكس حكمه الأخلاقي على الأمور. (الزيناقي، 2014، صفحة 13)، أما أخلاقيات العمل بالإنجليزية "ethic Work" (قاشي، قانة، و سعد الله، 2019):

هي عبارة عن قيمة تعتمد على العمل الجاد والإجتهد، كما أنها تعبر عن الإيمان بفائدة العمل الأخلاقية، وعلى قدرته على تعزيز الشخصية. كما يمكن التعبير عن أخلاقيات العمل على أنها الإعتقاد بأن العمل هو عمل أخلاقي بحت، ويشير أيضاً إلى القدرة الكبيرة للعمل على صقل الشخصية. (صفحة 63).

"أي هي القواعد والمبادئ والقيم والمعايير التي تعتبر أساساً لسلوك العاملين المحمود والمستحب والتي يجب عليهم الإلتزام بها وعدم الخروج عنها" (بن سعود، 2004، صفحة 7).

تعد أخلاقيات العمل اليوم من الأمور المهمة لشغل الوظيفة في المنظمة إذ يتم التأكيد عليها من إدارتها لأنها تعد بمثابة الرقابة الذاتية للفرد لأنه يستطيع أن يميز بين الصواب والخطأ في سلوكه أثناء العمل، ولهذا يتم إستقطاب الأفراد ذوي الأخلاقيات العالية للعمل في المنظمة على أساس أن هؤلاء الأفراد هم الذين يجلبون الأخلاقيات لها أو أن المنظمة تستمد أخلاقياتها من الأفراد العاملين فيها. (Daft ، 2003 ، صفحة 326)

كما يرى تشارلز وجابريت جونز (تشارلز و جاريت، 2001، صفحة 112) على أن الغرض من الأخلاقيات في مجال العمل ليس فقط لتعلم الفرق بين الصواب والخطأ ولكن لتسليح الأفراد بالأدوات اللازمة للتعامل مع تعقيد السلوك الأخلاقي وتلك الأدوات التي يمكن أن يستعملوها بالتفكير والتعرف أثناء التطبيق القرارات الإستراتيجية.

"بالنظر إلى التعاريف السابقة المتعلقة بالأخلاق والأخلاقيات نستدل إلى أن هناك فرق بين المصطلحين. فالأخلاقيات هي محاولة منظمة عبر إستخدام السبب لإعطاء قيمة للخبر، فردية وإجتماعية، بطريقة ما لتحديد القواعد التي ينبغي أن تحكم السلوك البشري. أما الأخلاق فهي التي تعبر عن القيم والمبادئ التي يعدها أفراد الجماعة مهمة (بودراع، 2013، الصفحات 15-16)."

وتعرف الأخلاقيات أيضا بأنها: مبادئ السلوك أو الآداب التي تحكم الفرد أو الجماعة، وترتبط هذه المبادئ بتحديد ما هو صواب وما هو خطأ في موقف معين.

ويمكن توضيح هذا الفرق في الجدول الآتي:

الجدول رقم (02-01): الفرق بين مصطلحي الأخلاق والأخلاقيات

| الأخلاقيات | الأخلاق |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ قيم ومعايير خاصة وفردية. ✓ وضع معايير الأخلاقيات بما يتوافق مع الأهداف المرسومة. ✓ يتم اكتسابها في مراحل متقدمة عند الإنضمام إلى مجتمع ما. ✓ الجيد هو كل ما يعتبر جيدا. ✓ البحث والعتور على السعادة. | <ul style="list-style-type: none"> ✓ قيم ومعايير شاملة ومشاركة بين جميع الناس. ✓ معايير الأخلاق إجبارية على الجميع. ✓ يتم تعلمها في مراحل مبكرة من حياة الفرد. ✓ الجيد هو كل ما يتوافق مع المعايير الأخلاقية. ✓ البحث عن الكمال والأمثلية. |

المصدر: (بودراع، 2013، صفحة 16)

المطلب الثاني: أهمية وأهداف أخلاقيات العمل

نجد في الأدبيات من يبرر أهمية أخلاقيات العمل بضرورتها والحاجة إليها، وتكمن الحاجة للأخلاقيات في المنظمة إلى: (بودراع، 2013، الصفحات 15-16):

1. تعقد وتداخل المصالح في المنظمات الحديثة جعلها أمام حالات معقدة من الصعب جدا الحكم فيها على ما هو صواب أو ما هو خاطئ من الناحية الأخلاقية، وهذا ما أدى إلى أن تصبح المشكلات الأخلاقية في غاية التعقيد في نطاق واسع من القضايا والمواقف والحالات، لهذا أصبح أكثر إثارة للاهتمام والجدل في الوقت الحاضر على صعيد البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة. (هراكي، 2021).

2. شيوع بعض الأعمال المضادة أو غير المرغوب فيها، مما ولد الإحساس المتزايد بأن المنظمات أصبحت في تصرفاتها وصفقاتها أقل أخلاقية مما كانت عليه في السابق، مما يكشف عن الحاجة إلى الأخلاقيات في المنظمات سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي. (تيتوش، 2008، صفحة 66)

3. إن منظمات الأعمال تهدف من أجل بقائها وإستمرارها إلى تعظيم الربح دون أن يرافق ذلك إهتمام واضح بالإعتبارات الأخلاقية والمعنوية.

وهناك من يرى أن أهمية أخلاقيات العمل تظهر في جانبين: الأول أنها تعطي قيمة للمجتمع ككل من خلال إلتزام المنظمات بمسئوليتها الإجتماعية، والثاني أنها تحسن حياة الأفراد داخل المنظمة من خلال الأنظمة الأخلاقية التي تنتهجها المنظمات. (بودراع، 2013، صفحة 27) ويبرز ذلك من حيث أن:

✓ يوجد هناك علاقة إيجابية بين الإلتزام الأخلاقي والعوائد الإقتصادية والمالية التي تحققها المؤسسات وهذا يحقق على مدى البعيد.

✓ تعتبر أحد الأدوات التي تساهم في الرفع من الأداء.

✓ إن الإلتزام الأخلاقي يمثل وسيلة إبداع وإبتكار سلع والخدمات ذات جودة تلي حاجات الافراد.

✓ تساعد على بناء حياة الفرد المهنية وحل الخلافات.

✓ تولد لدى العاملين الشعور بالثقة والفخر بالإلتزام للمؤسسة. (بريطل و رزيقة، 2014، صفحة 07)

ذكر حامد وفناس (2014) "تعزيز سمعة المؤسسة على صعيد البيئة المحلية والإقليمية والدولية وهذا أيضا له مردود إيجابي على المؤسسة بالحصول على شهادات وإمتيازات عمل خاصة (ايزو 9000 وايزو 14000) (صفحة 08)."

تمثلت أهداف أخلاقيات العمل فيما يلي: (الشنطي، 2016، صفحة 36)

✓ تحديد ما هو صواب وما هو خطأ وما يجب أن يكون عليه سلوك الموظف في إطار هذه المعايير.

✓ ضمان توازن بين الأحكام الأخلاقية وضرورة المحافظة على حريات وحقوق الموظفين.

✓ تحقق للمجتمع الطمأنينة والتماسك والنظام والتقدم والحضارة، وتقضي على الفوضى والمشاكل بين الافراد.

✓ إزالة الطابع التسلطي الذي يمكن أن تتصف به إدارة ما.

المطلب الثالث: مصادر أخلاقيات العمل

تختلف الأدبيات في تحديد مصادر أخلاقيات العمل وتعدد هاته المصادر، وسنحاول فيما يلي عرض أهم المصادر المذكورة في أغلب الأدبيات التي تم الاطلاع عليها والتي تناولت موضوع بالدراسة فهناك من يرى أن: القيم والمعتقدات الشخصية الذاتية والمعتقدات الدينية وكذلك التشريعات والقوانين هي من أهم مصادر أخلاقيات العمل.

1. القوانين والتشريعات التي تتمثل بالمعايير القانونية الموثقة التي تحدد سلوكيات الأفراد والمؤسسات والقيم الأخلاقية بتطبيق هذه القوانين.

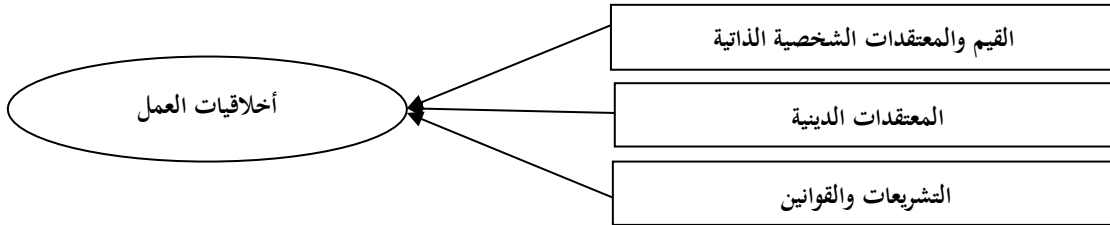
2. العمليات التربوية والإجتماعية والمعتقدات الدينية التي تستند على القيم المتبادلة والمشاركة بين الأفراد.

3. الإعتقادات الشخصية للفرد من خلالها تحدد المعايير المرتبطة بسلوك الفرد وحرية في التصرف المناسب وفقا لذلك. (بن

العمودي، 2015، صفحة 21).

ويظهر الشكل الموالي، أهم مصادر أخلاقيات العمل.

الشكل رقم (02-01): مصادر أخلاقيات العمل



المصدر: (البوتي، بدون سنة، صفحة 04)

تستند أخلاقيات العمل إلى ركنين أساسيين:

الأول: نظام القيم الإجتماعي والأخلاقي والأعراف والتقاليد السائدة في المجتمع

الثاني: هو النظام القيمي الذاتي المرتبط بالشخصية والمعتقدات التي تؤمن بها وكذلك خبرتها السابقة. (بلحاج، صفحة 210)

إن السلوك الأخلاقي الجيد أو السيئ لا يأتي من فراغ بل هناك عدة عوامل تقف ورائه وإجمالاً يمكن أن نحدد مصادر أخلاقيات العمل كما صنفها (غري و قرينعي، 2016) فيما يلي:

1. **الذات:** وهي أول مصادر الأخلاقيات فالإنسان لا يسعى إلى تحقيق غاية ما إلا إذا كان لها صدى في نفسه وتستثير شغفا خاصا عنده وعليه فان العمل الأخلاقي لا بد وان يبدو جميلا وجذابا أمام الذات الإنسانية لكي تقدم عليه.

2. الأسرة: ينقل منظمة الإنسان سلوكه الذي ورثه من أسرته إلى المنظمة وهذا السلوك يعبر عن واقع بيئته المعيشية وظروف حياته المادية.

3. المؤسسات التعليمية: تستطيع هذه المؤسسات أن تلعب دورا مهما في إعداد الطلبة لدخول المجال الوظيفي حيث تستطيع توجيههم وتوعيتهم وتدريبهم بعض المسائل في الدين والأخلاق والعلاقات العامة حتى تنجح في بيئة سلوك الطالب الإيجابي إتجاه المسؤولية والإلتزام والإخلاص. (الصفحات 07-08)

4. القيادة القدوة: إن القيادة الإدارية الناجحة هي التي تستطيع أن تبث في الهياكل الجامدة روح الحياة عن طريق إشعار كل موظف في الإدارة بأنه عضو في جماعة تعمل متساندة ومجتمة لتحقيق هدف معين في التنظيم.

تختلف النظم الإدارية في مستوياتها وطبيعتها وجهودها وطرق تعاملها ولكن لا تختلف في مصادر الأخلاقيات من حيث الجوهر: (حاكم و دولي، 2017، الصفحات 251-250)

وسنحاول عرض أهم مصادر أخلاقيات العمل حسب معيار المصدر في الجدول الموالي:

الجدول رقم (02-02): مصادر أخلاقيات العمل

| المصادر الخارجية | المصادر الداخلية |
|--|--|
| ✓ ثقافة المجتمع وعاداته وقيمه الثقافة التنظيمية | ✓ الأخلاقيات الشخصية |
| ✓ تشريعات الخدمة المدنية، القوانين واللوائح الحكومية والتشريعية. | ✓ الدين، الأسرة |
| ✓ القيادة القدوة، التنظيم الإداري، قانون السلوك الأخلاقي | ✓ المؤسسات التعليمية |
| ✓ قيم الجماعة | ✓ الخبرة المتراكمة والضمير الإنساني الصالح، الحالة الصحية والجسمانية |

المصدر: (حاكم و دولي، 2017، صفحة 251)

المطلب الرابع: معايير أخلاقيات العمل

قدمت الأدبيات والأبحاث معايير وأبعاد متباينة لأخلاقيات العمل، إلا أن معظمها وإن اختلف في عددها وترتيبها، فإنهم يتفقون عموما في الأبعاد المختارة التالية، والتي سيتم إعتتمادها في هاته الدراسة: (النويقه، 2016، صفحة 124).

1. الإستقلالية والموضوعية: وتعني أن يكون العاملين في المؤسسات محايدين وبعيدين عن أي تأثيرات جانبية، ويتمتعون بإستقلال فكري في جميع ما يتعلق بأعمالهم، وإلا يكون لهم أي مصالح متعارضة، وأن يتجنبوا أي علاقات قد تبدو أنها تفقدتهم موضوعيتهم وإستقلالهم عند القيام بأعمالهم.

2. الأمانة والإستقامة: وهي الجرد من الإنحياز للمصلحة الشخصية وأن يكون العاملين في المؤسسات محل ثقة العميل ويحفظوا أسرارهم.

3. النزاهة والشفافية: وتعني أن يتصف العاملين في الشركات بالعدل وأن يتحلون عند قيامهم بعملهم بالنزاهة والعفة والصدق في أدايتهم لواجباتهم، وأن يتجردوا من المصالح الشخصية، كما ينبغي على العاملين ألا يضعوا أنفسهم في مواقف تؤثر على حيادهم أو تجعلهم يقعون تحت تأثير الغير.

المبحث الثاني: أساسيات حول أخلاقيات العمل

أصبحت أخلاقيات العمل على صعيد المفاهيم العلمية والممارسة العملية مجالاً مهماً من مجالات المعرفة التي تستلزم قدراً من الدراسة المنهجية وخبرة المنظمة، لتوفير الأسس السليمة للتعامل مع المشكلات والحالات المختلفة التي تواجه منظمات الأعمال والتي تتسم بتعارض المصالح. لذا سنحاول التعرف على مستويات أخلاقيات العمل في المنظمة والتطرق إلى نماذج أخلاقيات العمل.

المطلب الأول: مستويات أخلاقيات العمل

تؤثر الأعمال التي تقوم بها المنظمات الأخرى، وتؤثر أيضاً بالأفراد في داخل المنظمة، فضلاً عن زبائنهم، لذا فإن المنظمات تواجه مختلف المعضلات الأخلاقية في أعمالها وتظهر هذه المعضلات في ثلاثة مستويات هي: (بودبزة، 2019، الصفحات 42-46)

1. **على المستوى الفردي:** ففي المستوى الفردي يتركز موضوع أخلاقيات على أنشطة الأفراد في المستوى الوظيفي إذا كانت ممزوجة بالقيم الأخلاقية، والكيفية التي يؤدون بها أعمالهم، وتصرفاتهم إتجاه مدراءهم وزملائهم فضلاً عن زبائن المنظمة، وعند هذا المستوى يؤخذ بالحسبان ظروف العمل المحيطة بأفراد المنظمة وفيما إذا كانت مناسبة ومحفزة للعمل.

2. **على المستوى التنظيمي:** أما في المستوى التنظيمي فيؤخذ في الاعتبار ما تقوم به المنظمات من أنشطة بشكل عام، إذ تكون المنظمات مسؤولة عما تقوم به من أعمال سواء إتجاه المنظمات الأخرى أو إتجاه أفرادها، وعليها أن تتحمل العواقب المترتبة عن تلك الأعمال، فإلى جانب الكيان القانوني الذي تتمتع به المنظمة فإن لها كياناً معنوياً أو أخلاقياً، يجعلها مسؤولة عما تقوم به من أعمال بشكل قانوني وأخلاقي معاً، وفي حالة السلوك الغير الأخلاقي لبعض الأفراد في المنظمة ينبغي عليها أن تتخذ الإجراءات القانونية فضلاً عن الأخلاقية في قراراتها.

3. **على المستوى الاقتصادي:** وفي هذا المستوى تظهر أخلاقيات العمل لتشمل ما تقوم به المنظمات من أعمال تؤثر في الظروف الإقتصادية والإجتماعية المحيطة بها وفيما إذا كانت الأخلاقيات مندمجة في أعمال المنظمات.

ونجد أنه عند المستويين الفردي وتنظيمي يتبادر إلى ذهننا التساؤل التالي: أيصنع الأفراد المنظمة؟ أم المنظمة هي التي تصنع الأفراد؟ ومغزى السؤال أيهما يصنع أخلاقيات العمل؟ وهذا ما حاول الباحثان

(tshuridu and perryer) الإجابة عليه، حيث أجابا على هذا التساؤل بمدى تغلب أحد الأطراف على الآخر، فإذا كان الفرد هو الذي يصنع المنظمة ففي هذه الحالة على المنظمة أن توظف أفراداً أخلاقيين يتصرفون بشكل أخلاقي كي تكون أخلاقية، وإذا كانت المنظمة هي التي تصنع الأفراد فإنها تحتاج إلى تكوين المناخ والثقافة الأخلاقية التي شأنها أن تؤثر على سلوك الأفراد الذين يعملون فيها.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي:

شكل رقم (02-02) : مستويات أخلاقيات العمل



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على (بودراع، 2013)

ومن الشكل يتضح أن المستويات الثلاثة تتداخل فيما بينها، إذ أن كل مستوى يؤثر على المستوى الآخر.

المطلب الثاني: أثار الإلتزام بأخلاقيات العمل

كما قال بلغرسة (2019) " إن الإلتزام بأخلاقيات العمل من طرف الموظف والعامل والمدير والمسؤول وغيرهم، كذا من طرف المؤسسة، يترتب عليه أثار إيجابية على كل واحد منهم يسهم ذلك كله في إشاعة روح الإلتزام الخلقى الوظيفي ويحد من الممارسات الفسادية في مستوياتها المختلفة (صفحة 126)".

1. **على مستوى الفرد :** إن الإلتزام بأخلاقيات العمل يترك أثاره الإيجابية على الموظف الإداري حيث تتمثل الأثار في :
 - ✓ يشكل العمل أهمية كبيرة بالنسبة للموظف فهو مصدره للكسب والرزق لذلك يسعى الموظف إلى المحافظة عليه، وهذا من خلال تمسكه وإلتزامه وتطبيقه لأخلاقيات العمل.
 - ✓ إنسجام الموظف نفسيا وتناغمه مع فطرته المحبة للخير ومنه أخلاقيات العمل، والمبغضة للشر والطمأنينة القلبية حيث يمارس عمله لسنوات عدة تسودها السعادة الوظيفية.
 - ✓ إن الموظف الملتزم بأخلاقيات العمل والذي يعمل في إدارة أو مؤسسة هي ذاتها تلتزم بأخلاقيات العمل، تتوفر له فرص التكوين والترقية والحصول على مزايا المنصب العالي.
 - ✓ كسب محبة وإحترام وتقدير زملائه ومدراءه والمتعاملين معه مما يجعله يحقق المستوى الخامس من الحاجات في هرم ماسلو.

2. **على مستوى المؤسسة – الإدارة :** تستفيد المنظمة عند الإلتزام بأخلاقيات العمل من :

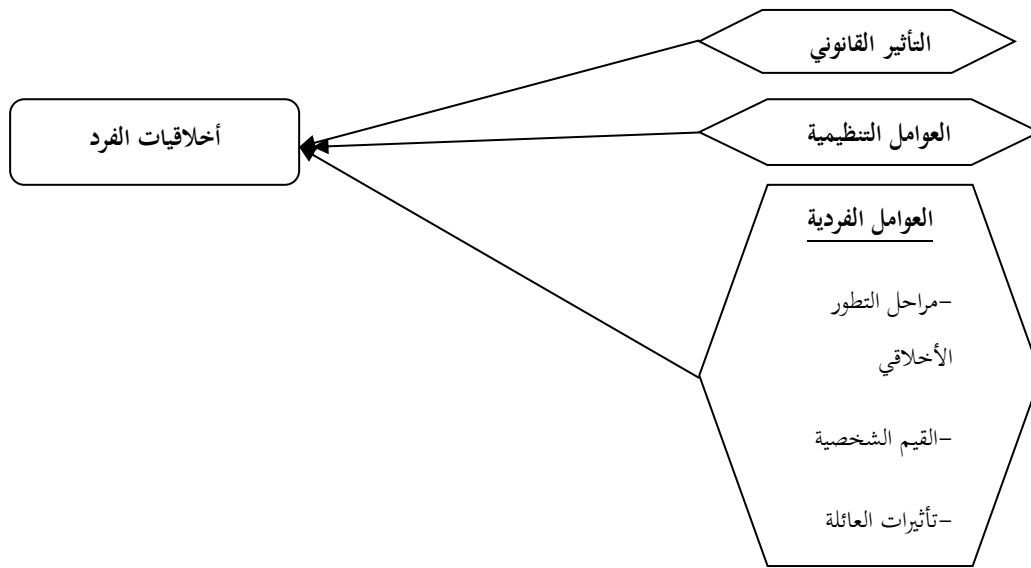
- ✓ الإرتقاء بأخلاق الموظفين، مما يعكس صورة إيجابية متميزة عن المنظمة عن طريق تعامل الموظفين مع الزبائن والعملاء.
- ✓ رفع القدرة التنافسية للمنظمة عند إلتزامها بأخلاقيات العمل الخاصة .
- ✓ زيادة الترابط الوظيفي بين طاقم العمل، مما يؤدي إلى الزيادة من التفاعل فيما بينهم من أجل خدمة أفضل.

المطلب الثالث: نماذج أخلاقيات العمل

من أجل فهم السلوك الأخلاقي وتحديد العوامل المؤثرة في إتخاذ قرارات المؤسسات والأفراد وضعت مجموعة من النماذج من قبل الكتاب والباحثين نستعرض بعضا منها حسب تسلسلها الزمني:

1. نموذج Jay and Griffin (1992)

الشكل (02-03): العوامل المؤثرة في أخلاقيات الفرد



المصدر: (بوديزة، 2019، الصفحات 43-42)

وفقا لهذا النموذج هناك ثلاث عوامل تساهم وتؤثر في تكوين سلوك الأفراد الأخلاقي وهي:

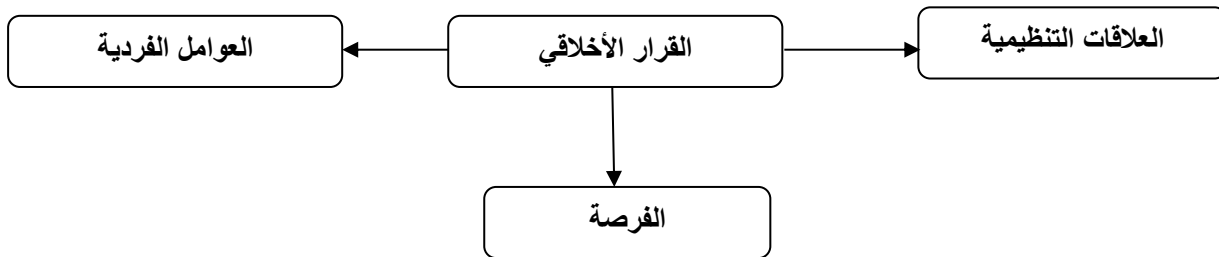
أ. التأثير القانوني: القيود القانونية تحدد سلوكيات الأفراد وتكبح السلوك السيئ وتعزز السلوك الحسن.

ب. العوامل التنظيمية: يمكن أن تؤدي دورا في تحديد السلوك الأخلاقي عند الأفراد.

ت. العوامل الفردية: يأتي الأفراد في المؤسسات حاملين معهم حزمة من العوامل المؤثرة في تحديد الأخلاق وهي القدرة

على تحديد السلوك السيئ والسلوك الحسن وذلك من خلال القيم والمعتقدات.

الشكل (02-04): نموذج القرار الأخلاقي



المصدر: (بوديزة، 2019، الصفحات 44-43)

قدم هذا النموذج لتفسير العوامل التي تؤثر في عملية إتخاذ القرار الأخلاقي وهي:

أ. **العوامل الفردية:** هي قيم الأفراد وإتجاهاتهم ومعتقداتهم التي يؤمنون بها، التي يتم من خلالها إتخاذ قراراتهم وتحديد ما هو صحيح وما هو خاطئ.

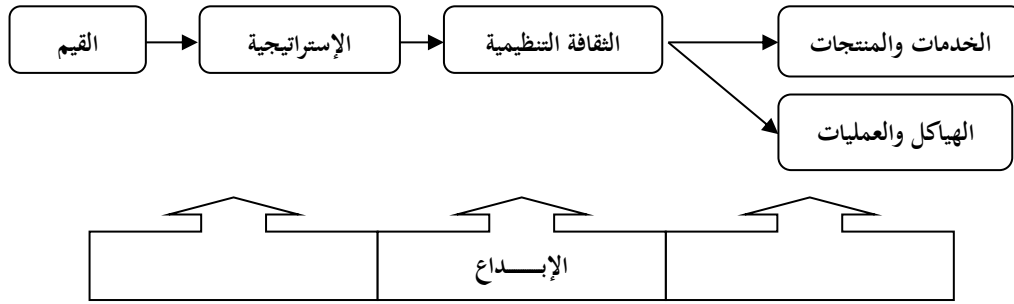
ب. **العلاقات لتنظيمية:** وهي العلاقات القائمة بين الأفراد في المؤسسة التي تجمعهم بما ثقافتها التنظيمية، ويمكن التعبير عنها رسمياً من خلال عادات العمل، اللباس، القصص...، إذ تعطي الثقافة التنظيمية للمؤسسة هويتها.

ج. **الفرصة:** هي مجموعة الظروف التي يحتمل أن تؤدي إما إلى المنافع أو إلى التقليل من القيود بالنسبة للمؤسسة.

ووفقاً لهذا النموذج فإن العوامل الفردية والعلاقات التنظيمية أكثر تأثيراً في عملية إتخاذ القرارات الأخلاقية من الفرص.

3. نموذج Desotelle and Kaufman (2002):

الشكل (02-05): نموذج الترابط بين القيم الأخلاقية والإبداع

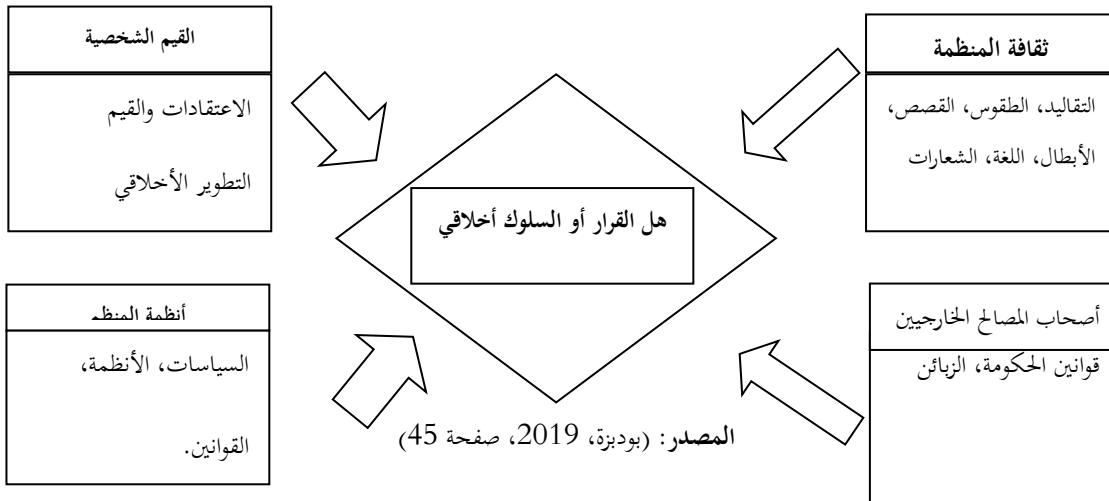


المصدر: (بودبزة، 2019، صفحة 45)

في هذا النموذج ربط الباحثان بين القيم الأخلاقية والإبداع، وبيناً أن المشاكل في المؤسسات تتطلب فهم الأخلاقيات، وركزا على أنه يجب دمج الأخلاقيات في إستراتيجيات المؤسسة ورؤيتها وأن تكون جزءاً من ثقافتها التنظيمية وتأتي عملية الإبداع لتأخذ دورها متأثرة بإطار القيم الأخلاقية التي تحيط بها.

4. نموذج Daft (2004):

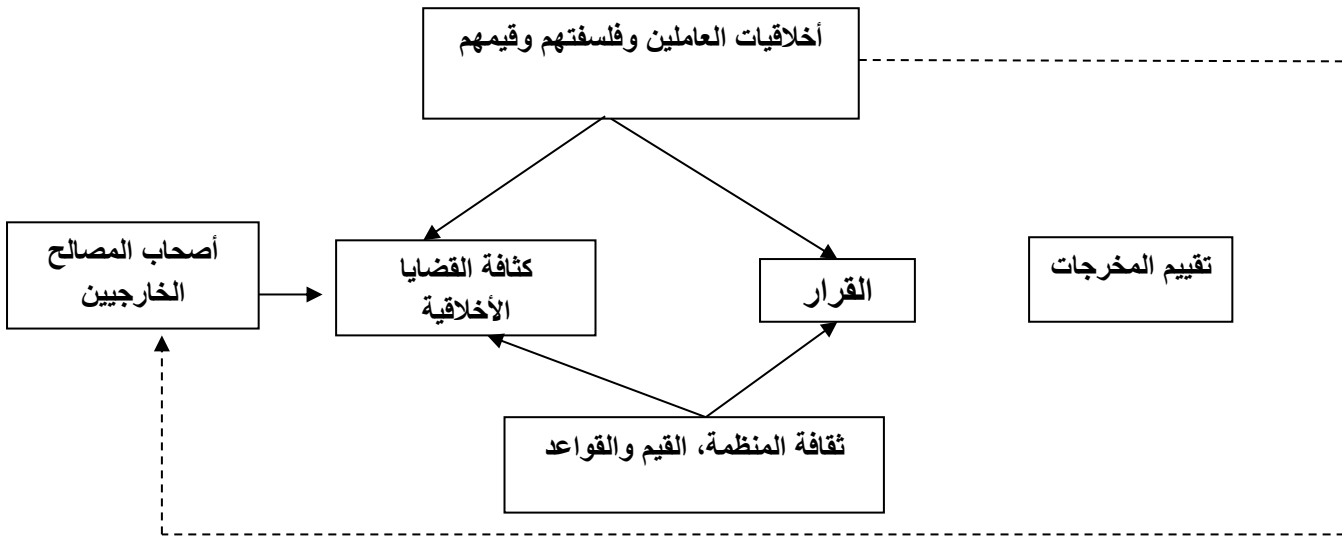
الشكل رقم (02-06): القوى التي تساهم في تشكيل السلوك الأخلاقي



المصدر: (بودبزة، 2019، صفحة 45)

- أشار إلى أن هناك أربعة قوى تسهم في تشكيل السلوك الأخلاقي وهي:
- أ. القيم الشخصية: وهي مجموعة القيم والمعتقدات التي يؤمن بها الفرد.
 - ب. ثقافة المؤسسة: هي عبارة عن مجموعة من الأعراف والقيم والمبادئ التي يشترك بها أفراد المؤسسة.
 - ج. أصحاب المصالح: وهم مجموعة الأطراف التي تتأثر بقرارات المؤسسة مثل الزبائن، البيئة. . . الخ.
 - د. أنظمة المنظمة: وهي الأنظمة والسياسات والإجراءات التي تتبعها المنظمة في إدارة شؤونها مثل المدونات الأخلاقية.
5. نموذج Ferrell (2005):

الشكل رقم (02-07): القوى التي تساهم في تشكيل السلوك الأخلاقي



المصدر: (بودبزة، 2019، الصفحات 45-46)

يوضح هذا النموذج كيفية إتخاذ القرار الأخلاقي داخل المؤسسة وكذا العوامل التي تتداخل في صناعة هذا القرار، والأطراف المتأثرة بهذه القرارات. (بودبزة، 2019، الصفحات 42-46).

المطلب الرابع: إرساء أخلاقيات العمل وترسيخها

إتباع الأخلاق هو ما يجب أن يحرص عليه كل شخص. ولكل إدارة المنظمة لن تعتمد على مدى إلتزام العاملين بأخلاقيات العمل بناء على قناعاتهم الشخصية بل هي بحاجة لأن تلتزمهم بذلك كجزء من متطلبات العمل، فعدم الإلتزام بأخلاقيات العمل يؤثر على أداء المنظمة وبالتالي فلا بد لها من الحرص على تطبيقها. وذلك عن طريق: (السكرانة، التطوير التنظيمي و الإداري، 2009، صفحة 34)

1. الإعتتماد على تطبيق رؤية إستراتيجية تركز على الأخلاقيات في المنظمة مما يدرج الأخلاقيات ضمن الأنشطة والبرامج الرئيسية للمنظمة وتتصدر واجبات هذه اللجنة تخطيط أهداف بعيدة المدى في مجال تخصصها وكذلك إقتراح برامج التدريب الأخلاقي.

2. في ظل الأزمات والفضائح الأخلاقية وسوء العلاقة التي باتت تربط الإدارة والموظفين ظهر مفهوم جديد إلا وهو القيادة الأخلاقية التي ركزت على ضرورة إتسام بالشفافية، النزاهة، الموضوعية، الانسانية، العدالة والكرامة .
 3. إصدار منظمات الأعمال بصفة دورية للتصريحات الخاصة بقيم المنظمة وطرح مدونات أخلاقية.
 4. تنوع مداخل أخلاقيات العمل.
- إن مرحلة إرساء الأخلاقيات تتبعها مرحلة رئيسية وهي مرحلة ترسيخها بين الموظفين ويتم ذلك عن طريق (بلقايد و جلاي، 2017، الصفحات 84-83):

1. إصدار إجراءات وقوانين أخلاقية تنظم السلوكيات في المنظمات وضرورة إتباعها من كافة العاملين بالمنظمة من خلال فهم كل عامل لهذه الأسس الموضوعية حتى يتسنى له تطبيقها.
2. التقييم المستمر للعاملين.
3. قيام المنظمات ببحوث ودراسات بصفة دورية لمعرفة العوامل التي تؤثر سلباً أو إيجاباً على الموظف ومحاولة تقديم حلول وتوصيات تشجع السلوكيات الحسنة.
4. الإعتماد على كل أنواع التحفيز سواء المادية أو المعنوية كمحاولة لتشجيع الأفراد الذين يقومون بعملهم بكل إتقان وإخلاص.

5. تنظيم دورات تدريبية للعاملين لتعليمهم ودفعهم لتطوير سلوكياتهم الأخلاقية.

✓ كيفية ترسيخ أخلاقيات العمل عند الموظف؟

أ. يتم ترسيخ أخلاقيات العمل عند الموظف من خلال الكثير من الطرق منها:

✓ إقتناع الموظف بأن العمل عبادة، مما يؤدي الى قيامه بكافة الأعمال بإتقان وعلى أكمل وجه.

✓ إجراء تقييم دائم للموظفين، وتحفيزهم من خلال مكافئتهم.

✓ حماية الموظفين من الخوف بشأن مستقبلهم الوظيفي وعدم حرمانهم من الحوافز والترقيات في وقتها يشجعهم على

الإلتزام بأخلاقيات العمل.

المبحث الثالث: التوجه الأخلاقي للمؤسسات

يعتمد فهم السلوك الأخلاقي والتعامل معه من خلال تفسيره ومعرفة مجال العوامل التي تسهم في تكوينه وتحديد اتجاهاته، ومن أجل هذا الغرض ظهرت العديد من النظريات والمداخل التي إهتمت بتفسير السلوك الأخلاقي وفيما يلي نستعرض بعضاً من هذه النظريات والمداخل وهي:

المطلب الأول: نظريات ومداخل ممارسة أخلاقيات العمل

من أهم النظريات الأخلاقية: النظرية النفعية، ونظرية الحقوق، والواجبات، ونظرية العدالة (هبة، 2017، صفحة 13)،

والعديد من النظريات التي تفسر الظاهرة الأخلاقية في مجال الإدارة والأعمال والتي يمكن الإشارة إليها كما يلي:

1. **النظرية النفعية:** تقوم هذه النظرية على أن القرار الأخلاقي هو القرار الذي تتولد عنه عائدات أكثر من التكاليف التي أنفقت عليه وتعود بالنفع لأكثر عدد من الأفراد، ويكون القرار من خلال: ربح أكبر، استهلاك أقل للموارد، تلوث أقل للبيئة... إلخ (عبود و ربيحة، 2017، صفحة 245).
2. **نظرية الحقوق والواجبات:** هذه النظرية تقوم على أساس أن للأفراد حقوقا يتمتعون بها، وهذه الحقوق نوعان: حقوق أخلاقية، هي تلك الحقوق المضمونة لكل فرد بوصفه كائنا بشريا، والحقوق القانونية، وهي الحقوق التي تمنح للفرد من خلال القانون وأن مدخل الحقوق الأخلاقية هو عكس النظرية الغائية، وهو يعني الحقوق، والالتزامات الفردية، وأن القيمة الأخلاقية للعمل لا تعتمد على النتائج لأن النتائج غير محددة، وغير مؤكدة في الوقت الذي يتم فيه إتخاذ القرار (هبة، 2017، صفحة 13).
3. **نظرية العدالة:** وهي تستند على العلاقة بين الحقوق والواجبات وتثير مشكلة العدالة والإنصاف، فالمنافع والأعباء لا بد أن تتوزع على الجميع (وهذه هي العدالة التوزيعية)، وأن تعايش الأفراد وتعاونهم وتنافسهم لا بد أن يتم وفق قواعد وقوانين، وأن كاسري هذه القواعد يتعرضون للعقوبات (هذه العدالة الجزائية)، وفي كسر القواعد يمكن أن تنجم أضرارا وضحايا لا بد من تعويضهم بما يتناسب مع تلك الأضرار (وهذه العدالة التعويضية) ونظرية العدالة تقوم على مبدأ التعاون وتوحيد الصفوف وتكامل الأدوار وإنصاف جميع الأطراف.
4. **النظرية المثالية الأخلاقية:** تقوم هذه النظرية على المطلق الأخلاقي والمثل العليا التي يجب أن تتمتع بها المؤسسات والمديرين فيها، بغض النظر هل يؤدي ذلك إلى الربح أم عدمه، وهذا يتناقض مع هدف منظمات الأعمال (الربح) ويمكن أن يصلح للمؤسسات الدينية والاجتماعية والجمعيات الخيرية.
5. **النظرية التجريبية:** تقوم هذه النظرية على ما يسمى بالواقعية النسبية أي ما هو كائن فعلا بوصفه تجربة تخضع للدراسة والقياس. إن النظريتين الأخيرتين (النظرية المثالية الأخلاقية، النظرية التجريبية) يعبران عن حالة التناقض في الإنسان فهو لا يريد أن يكون مثاليا مطلقا ولكن في نفس الوقت لا يرغب في أن يكون واقعا تجريبيا بالكامل (عبود و ربيحة، 2017، صفحة 246).
6. **النظرية العقلانية:** وتقوم على أن العقل يمتلك القدرة على أن يجدد ما هو سيئ، وأن هذه التحديات المنطقية هي أكثر إستقلا عن التجربة، وبالتالي فإن حل المشكلات الأخلاقية يمكن أن يتم عن طريق ما هو عقلائي، وأن التأثيرات الذاتية والشخصية هي التي تحد من تحقيق ذلك.
7. **نظرية الحدس:** وترى أن الأخلاق لا تشتق بالضرورة من التجربة أو المنطق، وإنما بما يمتلكه الأفراد بشكل فطري وتلقائي من حدس، كقدرة ذاتية على التمييز بين ما هو صحيح وما هو خاطئ. وأن سوء التصرف الأخلاقي يعود إلى البيئة السيئة، والتربية الناقصة وغير السليمة، وعوامل التنشئة غير الملائمة.
8. **نظرية الوحي:** وترى أن تحديد الصواب والخطأ أعلى من الإنسان، وأن الله يخبر الإنسان بالمبادئ التي تساعد على تحديد ما هو صحيح وما هو خطأ، وهذا ما فعلته الأديان السماوية. (نجم، 2006، الصفحات 54-55)

المطلب الثاني: أخلاقيات العمل في إطار الوظائف الإدارية

إن إلتزام المؤسسات بأخلاقيات العمل يقتضي أن تمارس المؤسسة كافة وظائفها في ظل أطر أخلاقية، كون أن السلوك الأخلاقي ينعكس على مختلف أنشطتها.

✓ في مجال الموارد البشرية

تلعب الموارد البشرية في المنظمات الحديثة دورا فعّالا وتحتل مكانة رفيعة، حيث أصبحت هذه الموارد ميزة تنافسية فريدة للمنظمات لا يمكن تقليدها مثل المعدات والتكنولوجيا وأساليب الإنتاج، ويوضح (p. drucjer) أن المنظمات لم تصبح أماكن عمل بالألات ومعدات، بل هي بالأساس معرفة متجددة.

كما أوضح الباحثان (peter and waterman) أن بعض الشركات الرائدة من شركة BM تحولت إلى مراكز إجتماعية وليس فقط أماكن للعمل، فهذه الشركات لديها أندية للعاملين وأماكن لممارسة الرياضة والرحلات، ودور للعبادة، وبهذا فقط حسنت جذريا نوعية الحياة للعاملين.

أ. **تعبئة وإستقطاب الموارد البشرية:** (البرنوطي، 2001، صفحة 217).

✓ الإلتزام بعملية البحث والإستقطاب الصحيحة وتأمين حقوق المترشحين لشغل الوظائف.

✓ صدق الإعلان عن الوظائف الشاغرة في المنظمة حسب ما نتج عن العملية التخطيطية فيها وأن تصل هذه الإعلانات إلى كافة الشرائح الموجهة لها في المجتمع.

✓ المصادقية في الإجراءات والأساليب المعتمدة في عمليات التعبئة والإستقطاب، وتوخي الشفافية والنزاهة، وتقبل الإعتراضات المحتملة في حالة حدوث خروقات.

✓ ضمان إستعانة المنظمة بالعمل الإضافي أو الاستعانة بقوة عاملة مؤقتة وذلك حسب مصلحة المنظمة مما يساهم في توفير فرص عمل لحل مشكلة البطالة أو ضمان مداخيل إضافية للعمال الدائمين.

✓ التوازن في عملية إستقطاب الكفاءات والعاملين في داخل وخارج المنظمة. (schuler, 1995, p. 38)

استناد عملية الاستقطاب إلى تحديد واضح ودقيق للاحتياجات من مختلف التخصصات لشغل وظائف حقيقية وفي ضوء عمليات تخطيط علمية للموارد البشرية للمنظمة، وهذا يبعد المنظمة من أن تقع في إشكالية التوظيف السياسي أو المحسوبية أو الوساطة وغيرها، ونتيجة لذلك، فإن هذا يمكن من توفير فرص متكافئة وعدالة إجتماعية لكافة أفراد المجتمع. (هراكي، 2021)

ب. المقابلة والإختيار والتوظيف

يمكن الإشارة إلى بعض الجوانب الأخلاقية في هذا المجال كالتالي:

✓ إن تكون المقابلات قائمة على أسس موضوعية، وأساليب واضحة وشفافة وعادلة.

✓ تمكين المترشحين من عرض مهاراتهم حتى تكون عملية التعيين والإختيار قائمة على أساس صحيح.

✓ توفير الوقت اللازم والكافي للمترشحين للتعرف على شخصياتهم.

✓ عدم الإستهانة بالمترشحين الغير مقبولين، وتوفير الجو الملائم من ناحية إحترام الموعد وتوقيت المقابلة وحسن إستقبال

المترشحين.

✓ مراعاة الموضوعية والتكامل ضمن أعضاء لجان الإختيار وعدم قبول من هو غير مختص ومؤهل للعمل ضمن اللجان.
ت. التدريب والتطوير:

من خلال أنشطة التدريب والتطوير، يمكن للمنظمة أن تجسد إلتزامها الأخلاقي والإجتماعي .ويمكن حصر الجوانب الإيجابية في هذا المجال كالآتي :

✓ عدم إستبعاد البعض من حق التدريب والتطوير، بسبب الجنس والعرق واللون والدين وغيرها.
✓ تدعم هذه الأنشطة تنمية المهارات والقيادات المستقبلية التي يحتاجها المجتمع والمنظمة على حد سواء، حيث ينظر لهذه المنظمات كمركز معرفي .

✓ عدم إستغلال برامج التدريب والتطوير لتبذير الموارد أو إقصاء العاملين أصحاب الرأي الآخر والفكرة، وعدم إستغلال موارد التدريب للإحتلاس والفساد الإداري .

✓ أن يكون التدريب والتطوير ضمن برامج هادفة لمواكبة التطور العلمي لحماية العاملين من التقادم وجعلهم يحسون بأنهم يواكبون التطور العلمي والتكنولوجي لتخصصاتهم.

نظرا لتزايد أهمية أخلاقيات العمل في الإدارة أدى ذلك الى تزايد أهميتها في الوظائف الإدارية ويظهر ذلك فيما يلي:

1. أخلاقيات العمل في وظيفة التخطيط:

مع تزايد أهمية وظيفة التخطيط في منظمات الأعمال المعاصرة، تزايد الإهتمام بتوفير كفاءة وجودة عملية التخطيط بما يضمن توفر أساس متين لبقية الوظائف الإدارية الأخرى، وكان من مظاهر هذا الإهتمام التركيز على المفاهيم الأخلاقية والقيمية في عملية التخطيط. فإداء عملية التخطيط بكفاءة وفعالية يتم من خلال أطر أخلاقية تضبط المفاهيم والممارسات والأدوات الخاصة بوظيفة التخطيط، فضلا عن أطر أخلاقية توجه فكر وتصرفات الممارسين لعملية التخطيط. وكذلك مراحل التخطيط (أهداف، موارد، سياسات..). تتطلب أخلاق تحكمها وتوجهها. وهكذا يتضح لنا أن المراكز الأخلاقية تتجسد بشكل كبير في جميع جوانب عملية التخطيط.

2. أخلاقيات العمل في إطار وظيفة التنظيم :

التنظيم الإداري للمنظمة، فيه العديد من المجالات الخصبية لأخلاقيات العمل، وعلى ضوء تركيبة وخصائص التنظيم يكون المناخ التنظيمي مهياً لممارسات أخلاقية أو لأخلاقية. فعند التعامل مع التنظيم بأبعاده المختلفة ككيان مؤسسي من جانب وكوظيفة إدارية من جانب أحر تزايد أهمية الأسس والمبادئ الأخلاقية في بناء هذا التنظيم، وتتجسد الأخلاقيات في أسلوب توزيع الأدوار والمهام وممارسة الصلاحيات والنفوذ، وكذا بالإهتمام بالتنظيم الغير الرسمي حيث يمكن أن يزداد في إطار هذا التنظيم فرص المحسوبة والوساطة.ومن الأسس والمبادئ الأخلاقية في التنظيم الإداري أن تكون فعالية التوجيه والإشراف والتحفيز داعمة لتفعيل الأطر الأخلاقية في المؤسسة وإحدى أهداف إعداد وتطوير التنظيم الإداري. (أبو بكر، 2010، الصفحات 395-394)

3. أخلاقيات العمل في إطار وظيفة التوجيه:

تهتم وظيفة التوجيه بالجوانب الإنسانية لتحقيق الغاية المنشودة بالاعتماد على التأثير بالآخرين من خلال القيادة، التحفيز، إثارة الهمم وغيرها من السبل التي تسهم في توجيه الأفراد نحو أداء الأعمال بالقدر الكافي من الاهتمام وفي كل هذه الأساليب تتجسد السلوكيات الأخلاقية. (بلقايد، 2018، الصفحات 92-93)

أ. القيادة: ذكر (أبو بكر، 2010) أن ما يعزز نظرة العاملين للقائد، اعتماده في تأدية دوره على مصادر قانونية وتشريعية في عملية التنسيق ورفع الروح المعنوية لدى العمال وزيادة رضاهم عن العمل والمنظمة واستخدام القوة القائمة على الخبرة وليس السلطة التعسفية. وتزداد قدرة القائد على الإقناع والتأثير والتوجيه كلما غلب على طبعه البعد الأخلاقي.

ب. التحفيز: فمن الضروري أن تعي قيادة المنظمة بمدى أهمية نظام الأجور والدور الذي تلعبه إذا كان هذا النظام مبني على مبادئ تجعله يتصف بالتحديد والديناميكية وأخذ الجوانب الأخلاقية بعين الاعتبار عند القيام بالتحفيز. وأهم ما في الأمر هو تقديم الحوافز للأفراد الذين يستحقونها فعلا وليس على أساس علاقات الصداقة والقرابة وتبادل المصالح. (خدير، 2011، الصفحات 36-37)

4. أخلاقيات العمل في إطار وظيفة الرقابة:

قبل إستعراض الجوانب السلوكية والأخلاقية في النظام الرقابي والعمليات الرقابية. لابد من الإشارة أن الرقابة تغطي مختلف المستويات الإدارية إبتداء من المستوى الإستراتيجي إلى مختلف الهياكل والأنشطة وذلك من أجل تقليل الفجوة بين الخطط والإستراتيجيات والتنفيذ للوصول إلى الأهداف المسطرة. فيجب أن تشمل الأنشطة الرقابية إجراءات متعددة يرتبط بعضها بالجوانب الفنية ويرتبط البعض الآخر بالجوانب السلوكية وبهذا فإن مؤشرات الرقابة يعتمد عليها في إحقاق الحقوق وتحميل المسؤوليات لذلك يفترض أن تكون دقيقة وشاملة، ويفترض بالنظام الرقابي أن ينمي جوانب الإستقلالية والحرية وأن يكون بعيدا في إجراءاته عن القهر والخوف والإستبداد، ويجب أن لا تركز عملية الرقابة على بعض عناصر الرقابة دون البعض الآخر - مثل أن يتم الإهتمام برقابة كمية وحجم العمل دون جودته، أو التركيز على رقابة جودة المدخلات دون جودة المخرجات، مما يخلق ثغرات في منظومة العمل داخل المؤسسة. (أبو بكر، صفحة 465)

5. أخلاقيات العمل في إطار الإدارة الإستراتيجية:

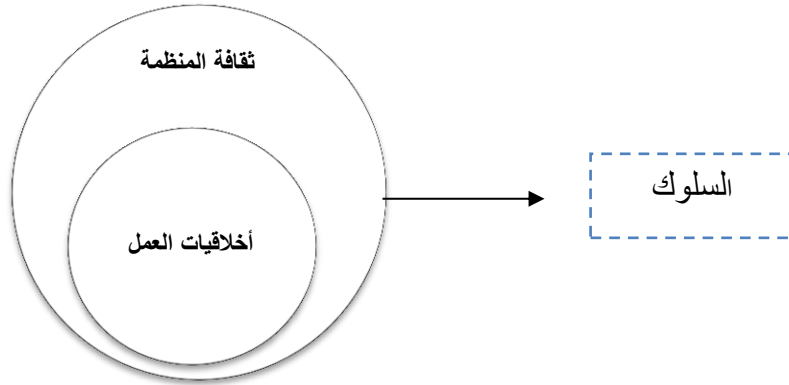
تتحدد في هذا المستوى المبادرات الأساسية الأخلاقية للمنظمة إتجاه مجتمعها بشكل عام أو إتجاه فئات معينة بشكل خاص، فجوهر منهج التفكير الأخلاقي الإستراتيجي في ممارسة الإدارة الإستراتيجية هو البحث عن الفرص وإستثمارها. يجب أن تحمل المنظمة مسؤولية إجتماعية وأخلاقية منسجمة مع إمكانياتها في تحقيق الأرباح وأن تكون ملتزمة بالتشريعات القانونية والأنظمة المعمول بها محليا وإقليميا. كما يجب أن تضع المنظمة إستراتيجياتها ضمن منظور واسع لخدمة المصالح الإجتماعية والإنسانية. هذا التصور الأخلاقي لا يمكن أن يكون بإستمرار إلا إذا كان موضوع ضمن إطار مؤسسي معروف وواضح ويحترمه الجميع وكأنه دستور أخلاقي. (الخباجي، 2008، الصفحات 199-200)

المطلب الثالث: أخلاقيات العمل وثقافة المنظمة

يشير الباحثين إلى أن على المنظمات أن تجعل الأخلاق جزءاً مكملاً لثقافتها التنظيمية من أجل تعزيز السلوك الأخلاقي فيها، وبشكل عام تعرف الثقافة بأنها مركب يحتوي على المعرفة والعقيدة والفن والأخلاقيات والقانون والعادات، والقيم والتقاليد المختلفة التي يكتسبها الإنسان بإعتباره عضواً في المجتمع. يتضح مما سبق أن ثقافة المنظمة يمكن النظر إليها من أوجه عديدة منها: (بودراع، 2013، صفحة 56)

1. ثقافة المنظمة هي الإطار الذي داخله تنشأ وتنمو أخلاقيات العمل، فقد وصفت ثقافة المنظمة بأنها بمثابة الحمض النووي لكل منظمة، فبقدر جودة وقوة ثقافة المنظمة بقدر جودة وقوة أخلاقيات العمل فلثقافة المنظمة تأثيراً في السلوك الأخلاقي ف هي التي تؤكد القيم الأخلاقية وتقدم دعماً للسلوك الأخلاقي، والشكل التالي يوضح ذلك :

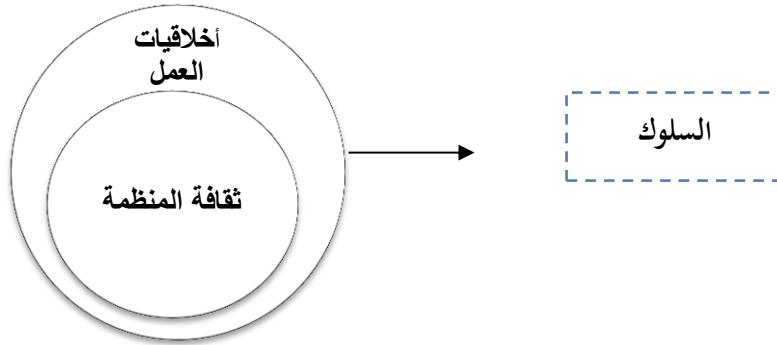
الشكل رقم (02-08): ثقافة المنظمة محددة لأخلاقيات العمل



المصدر: (أبو بكر، 2010، صفحة 153)

2. ثقافة المنظمة هي نتاج أخلاقيات وقيم العمل داخل منظمة الأعمال، وبقدر جودة وقوة أخلاقيات العمل بقدر جودة وقوة ثقافة المنظمة، حيث تكون أخلاقيات وقيم العمل هي إطار تشكيل ثقافة المنظمة، والشكل التالي يوضح ذلك:

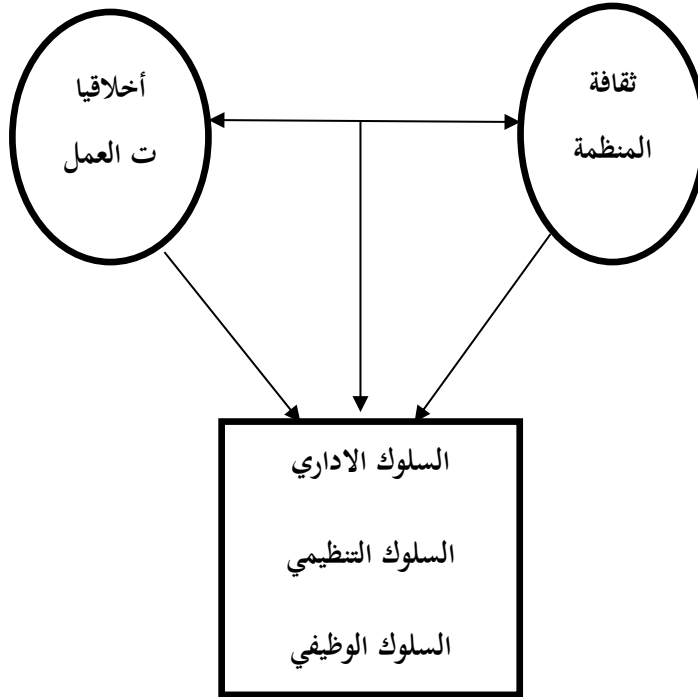
الشكل رقم (02-09): أخلاقيات العمل محددة لثقافة المنظمة



المصدر: (أبو بكر، 2010، صفحة 153)

6. ثقافة المنظمة تتفاعل مع أخلاقيات العمل لتشكيل السلوك داخل المنظمة، ويقدر التوافق والتجانس بين ثقافة المنظمة وأخلاقيات العمل بها، بقدر اتساع وعمق والتأثير على تشكيل السمات والخصائص الإيجابية للسلوك، ويقدر إنعدام التجانس بين ثقافة المنظمة وأخلاقيات العمل، بقدر ظهور التعارض والصراعات وتزايد مستوى ضغوط العمل وتفشي الفساد، والشكل التالي يوضح ذلك:

شكل رقم (10-02): تفاعل ثقافة المنظمة وأخلاقيات العمل مع بعضهما



المصدر (أبو بكر، 2010، صفحة 153)

تم تلخيص ما سبق في الآتي : (أبو بكر، 2010)

1. ثقافة المنظمة هي نتاج تفاعل بين ما يحمله الأفراد من ثقافة وأخلاقيات وقيم من جانب، وخصائص التنظيم الإداري للمنظمة من جانب آخر
2. ثقافة المنظمة هي إحدى مدخلات بناء أخلاقيات الأعمال بالمنظمة.
3. توفر ثقافة المنظمة قدرا كبيرا من المرونة لدى المنظمة وأعضائها للاستجابة والتفاعل مع بيئة المنظمة في إطار أخلاقيات العمل والثقافة التنظيمية للمنظمة
4. رغم أن ثقافة المنظمة ضمن محددات أخلاقيات وقيم العمل، إلا أن هذه الثقافة التنظيمية تتطور ويعاد تشكيلها بناء على ما يستقر من أخلاقيات وقيم العمل في المنظمة.
5. أخلاقيات العمل وثقافة المنظمة تعد منتجات وفي الوقت نفسه مدخلات للممارسات والسلوكيات الوظيفية.

6. تجويد أخلاقيات وقيم العمل يتطلب تجويد ثقافة المنظمة، كما أن أخلاقيات وقيم العمل القوية تساهم في قوة ثقافة المنظمة، والإثنان يتفاعلان لتشكيل أنواع وخصائص السلوك في منظمات الأعمال.

المطلب الرابع: علاقة أخلاقيات العمل بالمسؤولية الاجتماعية

لا شك في أن هناك علاقة قوية بين المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل. وأن هذه العلاقة في أكثر الأحيان أدت إلى الربط والتداخل بين الاثنين حيث إن الحديث عن أحدهما يرتبط بشكل صريح أو ضمني بالحديث عن الأخرى. (نجم، صفحة 216)

قد أوضح ان الأخلاقيات تتعلق بالقيم الداخلية التي هي جزء من البيئة الثقافية للمنظمة وأيضا بأشكال القرارات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية وذلك بما يتصل بالبيئة الخارجية. إذ إن المسألة الأخلاقية تؤثر في تصرفات الفرد أو المجموعة أو المنظمة بشكل (سليبي أو إيجابي) على الآخرين. حيث وصف (Koontz and Wehrich) أخلاقيات العمل بأنها كل ما يتعلق بالعدالة وبعض النواحي مثل توقعات المجتمع والمنافسة بنزاهة والإعلان والعلاقات العامة والمسؤولية الاجتماعية .

ويمكن القول إن أخلاقيات العمل هي الإطار الشامل الذي يحكم التصرفات والأفعال تجاه شيء ما، وتوضح ما هو مقبول أو صحيح وما هو مرفوض أو خاطئ بشكل نسبي في ضوء المعايير السائدة في المجتمع بحكم العرف والقانون، والذي تلعب فيه الثقافة المنظمة والقيم وأنظمة المنظمة دورا أساسيا في تحديده.

"ترتكز فكرة المسؤولية على إلتزام متخذي القرار بالقيام بنشاطات من شأنها حماية وتحسين المجتمع بشكل عام بالإضافة إلى تنمية وحماية مصالحهم الشخصية". (بوديب، 2013-2014، صفحة 26)

" المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تبدأ بخلق إطار عمل يتسم بجودة حياة الأفراد العاملين". (المغربي، 2007، صفحة 511)، وهذا ما ينسحب على مفهوم المسؤوليات الأخلاقية والتميزية، فالمسؤوليات الأخلاقية تشمل سلوكا متوقعا يتجاوز الإلتزامات القانونية والمسؤوليات المتميزة تشمل سلوكيات محددة سابقة للفعل لحماية رفاهية المكونات الرئيسية. فإدراك المسؤوليات الأخلاقية والمتميزة للإعمال ليس لديها التزامات بيئية وقانونية فالأعمال ليست مسؤولة فقط عن مالكيها ولكن عن موظفيها وزبائنهم والمجتمع بشكل عام، إضافة إلى مجاميع أخرى ونتيجة لذلك فإن زيادة الأرباح يجب أن تكون الهدف الوحيد للأعمال ويجب أن تسود القناعة بأن الأموال المحولة إلى أفعال إجتماعية في المدى القصير سينتج عنها تحسينات في المجتمع تجعل من السهل بقاء الأعمال والتمتع بأرباح طويلة الأمد (1993). Dedeian، نستنتج من خلال ما تقدم أن هناك علاقة متداخلة بين المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل إذ إن أولوية الكفاءة في تعظيم موارد المنظمة من أرباح وما شابه ذلك كانت في المرحلة الأولى ولغاية ستينات القرن العشرين، في حين نرى في المرحلة الثانية أن التركيز على المسؤولية الاجتماعية في الأدبيات الإدارية إلى جانب التأكيد على الكفاءة خلال سنوات السبعينات، ومن ثم الإلتقال أو التحرك إلى التركيز على أخلاقيات الإدارة إلى جانب المسؤولية الاجتماعية والكفاءة. إذن يمكن القول إن هنالك تداخلا بدايات ممارسة شكل من أشكال المسؤولية الاجتماعية منذ الثورة الصناعية وبدايات القرن العشرين داخل المصانع، ومن خلال الإهتمام بظروف وبيئة العمل ونوعيتها وهكذا وبعد السبعينات

أصبح للمسؤولية الاجتماعية بعد أخلاقي جعلها تتداخل مع أخلاقيات الإدارة عموماً. ويؤكد (الطه) إن الأخلاقيات في السلوك العام للأفراد في المنظمة تعمل على دعم المسؤولية الاجتماعية كما تمثل الأساس لتطور مفاهيم جديدة لأخلاقيات الإدارة التي تطورت بدورها فيما بعد. فالمسؤولية الاجتماعية، التي تتمثل ببعدها الرسمي ضمن القانون من جانب يكون لها بعد آخر أخلاقي من جانب آخر يتمثل في الإلتزام بالمبادرات الاجتماعية الطوعية التي تعبر عن النزعات الأخلاقية أكثر من الإمتثال لقانون مفروض. (النويقه، 2016، صفحة 121).

المطلب الخامس: العلاقة بين أخلاقيات العمل والتغيير التنظيمي

التغيير أمر لا مفر منه في أي منظمة، ويمكن أن ينشأ من الحاجة إلى تحسين تخصيص الموارد، وغير ذلك من العوامل التي تتطلب إعادة هيكلة المنظمة. ولكي يحدث التغيير التنظيمي، يجب على عامل التغيير أن يتحدى الوضع الراهن بإدخال منظور مختلف في البيئة التنظيمية. فعوامل التغيير يمكن أن تكون خارجية أو داخلية.

يبدأ التغيير عموماً من داخل المنظمة. وبالنسبة للمسائل المعقدة، يلزم الجمع بين عوامل التغيير الخارجية والداخلية على حد سواء، نظراً إلى الحاجة إلى قاعدة معرفية كبيرة لبدء سيرورة التغيير. وبما أن الإدارة التنفيذية هي التي تشترع أساساً في عملية التغيير، فهناك تصور بأن التغيير يستند إلى علاقات القوة داخل المنظمة. والأساس المنطقي الحقيقي لعملية التغيير قد يكون في الواقع مقاييس أداء قائمة على تحقيق نتائج مدروسة، وفي كثير من الأحيان، لا يكون التغيير طوعياً وإنما نتيجة للعديد من العوامل السالبة الرؤيا والمؤثرة على نتيجة أداء المنظمات.

ونقول هنا أنه إذا كان ثمة دور وأثر للعديد من العوامل في عملية التغيير التنظيمي، فإن الدور الأساس إنما هو العنصر البشري والذي يحكم آدائه عامل الأخلاق، فمن دون نزاع، فإن الأخلاق هي القواعد التي تهذب سلوك الفرد بتنظيم علاقته بالآخرين. فالتغيير يجب أن يتحلى بأبعاد أخلاقيات العمل التي تباينت الأدبيات في تقسيمها، إلا أننا في هاته الدراسة اخترنا التقسيم المحدد للأبعاد التالية:—الإستقلالية والموضوعية، الأمانة والإستقامة، النزاهة والشفافية.

ومن منطلق أن التغيير التنظيمي يتركز على نوعين من المقومات الإنسانية المتعلقة بالأفراد من— خلال تغيير ثقافتهم، سلوكهم، قيمهم ومعتقداتهم، والمقومات التنظيمية ممثلة في الهيكل التنظيمي والتكنولوجيا المستخدمة (كمال و بودبزة، صفحة 5)، يمكن أن نبرز علاقة التغيير التنظيمي بأخلاقيات العمل من خلال التركيز على أثر الأخلاقيات على التغيير التنظيمي المتعلق بالأفراد بصورة أساسية، لأن عامل الإرتباط هنا واضح، إذ يعتبر الأفراد العنصر الأساسي في العملية الإدارية في مختلف المؤسسات، وهذا يعني أنهم العنصر الأساسي في عملية التغيير، ويشمل التغيير في الأفراد التغيير النوعي والمادي، التغيير في المهارات والأداء، والتغيير في اتجاهات وسلوكيات الأفراد ومعتقداتهم. (علي، 1983، الصفحات 257-258).

وبطبيعة الحال وبما أن أي منظمة على اختلاف نوعها وحجمها تسعى للبقاء والإستمرارية في القطاع، فإنه لا بد من أن تولي اهتماماً بارزاً لسمعتها، ولعل أبرز القضايا التي تضر بسمعة المؤسسات هي القضايا الأخلاقية وقضايا الفساد، فكلما كان إلتزام الموظف بعيداً في ممارساته عن القيم والأخلاق كلما أثر ذلك عليه من حيث احتمالية معاقبته وفقدانه للوظيفة وتعويضه بمن هو أكفأ وأرقى أخلاقياً، كما قد يؤثر هذا الوضع على المنظمة لاسيما إن كان الامر لا يقتصر على موظف واحد،

ومن منطلق استدلالى لهاته العلاقة بين أخلاقيات العمل والتغيير التنظيمي، نذكر الدراسة التي قام بها د.يوب كمال وبودبزة إكرام والموسومة ب: التغيير في الأفراد كمتطلب أساسي في تعزيز أخلاقيات الأعمال: دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية سكيكدة-، والتي جاءت لعرض وتحليل علاقة التغيير في الأفراد بأخلاقيات العمل، وإن كانت هاته الدراسة تبدو مغايرة لدراستنا إلا أنها تؤكد أهمية أخلاقيات الأعمال وتأثيرها في عامل التغيير في الأفراد لأن ترسيخ أخلاقيات الأعمال قد يكون هدفا تصبو إليه المنظمات من خلال التغيير في الأفراد وهو ما يؤكد أن الإلتزام بأخلاقيات الأعمال يعتبر عنصرا مؤثرا في التعبير التنظيمي.

فكلما كان العاملون في المؤسسات محايدين وبعيدين عن أي تأثيرات جانبية، ويتمتعون باستقلال فكري في جميع ما يتعلق بأعمالهم، والا يكون لهم أي مصالح متعارضة، وان يتجنبوا أي علاقات قد تبدو أنها تفقدتهم موضوعيتهم واستقلالهم عند القيام بأعمالهم". (النويقه، 2016، صفحة 124)، كلما دعم ذلك تعزيز المناخ التنظيمي والعمل على تغيير واقع الممارسة العملية من خلال دعم اكتساب موظفين يلتزمون بأخلاقيات العمل.

ومن منظور آخر نستطيع القول أنه كلما زاد مستوى كل من الإستقلالية والموضوعية والشفافية والإستقامة وكذلك النزاهة والأمانة كلما عزز ذلك من نجاح عملية التغيير التنظيمي في المنظمة، وهو ما يدعو إلى ضرورة العمل على الإهتمام بجميع الأبعاد وذلك من أجل نشر ثقافة أهمية الأخلاقيات في نجاح التغيير ودورها الحيوي فيما يتعلق بجميع محاور العمل وذلك لتعزيز الوعي لدي العاملين بعلاقة الجانب الأخلاقي وأهميته في عملية التغيير التي لا بد من أن يتم تحديد أهميتها وأهدافها، وبيان الأثار الإيجابية لها سواء على مستوى المؤسسة أو مستوى العاملين أو على مستوى الخدمات المقدمة للمجتمع. فكلما كان التغيير شفافا ونزيها وكلما تمتع الموظفون بالإستقلالية والإستقامة كلما قلت مقاومة التغيير والعكس صحيح.

وعموما يمكننا القول أنه، وبما أن أخلاقيات العمل ترتبط بشكل مباشر بسلوكيات العاملين والإدارة فان التغيير يعتبر إحدى الوسائل الفاعلة في مجابهة تدني أخلاقيات العمل لما له من تأثير في سلوكيات الأفراد ومعتقداتهم والعكس صحيح.

خلاصة الفصل:

نستخلص من كل ما سبق ذكره أن أخلاقيات العمل تفرض على المؤسسة الإلتزام بمعايير ومبادئ التي تهيمن على سلوك العمال في المؤسسة. حيث توفر الإدارة العليا جميع متطلبات العاملين في المنظمة كونه مفتاح النجاح للعمل وللوصول إلى الهدف المنشود في أي منظمة وهو تقديم الخدمة الأفضل لأفراد المجتمع وأيضاً كسب ثقة المجتمع ككل بهذه المنظمة ويمكن القول أن هناك ترابط كبير بين أخلاقيات العمل وتنفيذها والعمل بها بالشكل المطلوب وبين تعزيز المسؤولية الاجتماعية على جميع الصعد، بحيث تكون هناك ضوابط ولوائح تحكم العمل وتحكم العاملين في أي منظمة، ولتوضيح السياسة والرؤية التي تتبعها الإدارة العليا دور كبير في تعزيز العمل بأخلاقيات العمل وعدم التسبب والعمل بعكس أخلاقيات العمل، فان المسؤولية الاجتماعية ما هي إلا بعد من أبعاد أخلاقيات العمل هناك علاقة متداخلة بين المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل.

الفصل الثالث:

الدراسة الميدانية ببلدية بسكرة

تمهيد :

بعد تعرضنا في الفصلين السابقين إلى أخلاقيات العمل، والتغيير التنظيمي من منظور عام، سنحاول في هذا الفصل دراسة حالة بمؤسسة بلدية بسكرة وذلك من خلال محاولة تسليط الضوء على واقع الممارسة العملية لتغيري الدراسة، حيث حاولنا جمع مجموعة من المعطيات والبيانات وقمنا بدراستها وتحليلها للوقوف على واقع الممارسة الفعلية لتغيري الدراسة، حيث يضم هذا الفصل تقديم المؤسسة محل الدراسة، إضافة إلى إستعراض التقنيات المستعملة في البحث وفي الأخير تحليل وتفسير النتائج الميدانية وإستعراضها في ضوء الفرضيات ومحاولة الإجابة عليها وتفسيرها.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة بلدية بسكرة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

المبحث الثالث: إختبار فرضيات الدراسة وتفسير النتائج.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة بلدية بسكرة

تعتبر البلدية أحد أهم الهيئات العمومية التي يوكل لها مهمة تقديم خدمات للمواطنين والسهر على تلبية حاجاتهم ومطالبهم ضمن الإطار الذي حدده المشرع الجزائري فيما يتعلق بواجبات ومهام هاته الهيئة الإدارية التي لها من الأهمية بمكان.

المطلب الأول: التعريف ببلدية بسكرة

سنتعرف على مفهوم البلدية من خلال تعريفها ثم مراحل تطورها.

تعريف البلدية حسب قانون البلدية لسنة 1967:

البلدية هي الجماعة الإقليمية السياسية والإدارية والإقتصادية والإجتماعية والثقافية. (المادة 1 من قانون البلدية لسنة 1967)

تعريف البلدية حسب قانون البلدية لسنة 1990:

البلدية هي الجماعة الإقليمية الأساسية وتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي. (المادة 2 من القانون رقم 08-09، 1990)

تعريف البلدية حسب قانون البلدية لسنة 2011:

البلدية هي الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة والقاعدة الإقليمية اللامركزية ومكان لممارسة المواطنة وتشكل إطار مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العمومية. وتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة، لها إسم وإقليم ومقر رئيسي.

إذ تمعنا في التعاريف السابقة نجد أن التعريف الأول عكس الوظائف الكثيرة للبلدية ومهامها المتنوعة في ظل النهج الإشتراكي للدولة. أما التعريف الثاني والثالث ففيهما تماثلا كبيرا في تعريف البلدية حيث ركزا على الشخصية المعنوية للبلدية والذمة المستقلة لها، وأنها تنشأ بموجب قانون، ولها إسم ومقر ورئيس. (الحاج، 2018، صفحة 93)

المطلب الثاني: نشأة بلدية بسكرة

أنشئت بلدية بسكرة في عهد الاستعمار بمقتضى المرسوم المؤرخ في 22/05/1887 ووسع إقليمها بالمرسوم المؤرخ في 02/08/1889م، ثم ألحقت بإقليم تقرت بواسطة المرسوم المؤرخ في 12/12/1905م، ثم عينت كبلدية مختلطة بالمرسوم المؤرخ في 26/04/1933م ثم ألغيت مثلها مثل باقي البلديات المختلطة في الجزائر سنة 1957 حيث عينت قبل ذلك كدائرة تابعة لولاية باتنة بالمرسوم رقم 56-641 المؤرخ في 28/06/1956 المتضمن إنشاء ولاية باتنة. وبالتالي فإن نشأة بلدية بسكرة كانت سنة 1887.

المطلب الثالث : مراحل تطور البلدية

مر تطور نظام البلدية في الجزائر بعدة مراحل هي :

أ- مرحلة الاستعمار :

منذ 1844 أقام الإحتلال الفرنسي هيئات إدارية عرفت بالمكاتب العربية مسيرة من طرف ضباط الإستعمار بهدف تمويل الجيش الفرنسي والسيطرة على مقاومة الجماهير. وبعد الإستتباب النسبي للوضع بالجزائر عمدت السلطات الإستعمارية إلى تكييف وملائمة التنظيم البلدي تبعاً للأوضاع والمناطق. (بعلي، 2013، الصفحات 130-132)

منذ 1868 أصبح التنظيم البلدي بالجزائر يتميز بوجود ثلاث أصناف من البلديات هي :

- **البلديات الأهلية:** توجد في المناطق الصحراوية والمناطق النائية والصعبة في الشمال ويتولى تسييرها الفعلي رجال الجيش الفرنسي بمساعدة بعض الأعيان من الأهالي يتم تعيينهم تحت عدة تسميات.
- **البلديات المختلطة:** توجد في المناطق التي يقل فيها تواجد الأوربيين بالقسم الشمالي من الجزائر ويتولى تسييرها هيئتين رئيسيتين:

● **المتصرف:** يخضع للسلطة الرئاسية للحاكم أو الوالي العام من حيث التعيين والترقية والتأديب.

● **اللجنة البلدية:** يرأسها المتصرف مع عضوية عدد من الأعضاء المنتخبين من الفرنسيين وبعض الأهالي (الجزائريين) يتم تعيينهم من طرف السلطة الفرنسية استناداً إلى التنظيم القبلي السائد.

- **البلديات ذات التصرف التام:** توجد في مناطق التواجد المكثف للأوربيين بالمدن الكبرى والمناطق الساحلية، وتخضع هذه البلديات إلى قانون البلدية الفرنسي وتسير من طرف مجلس منتخب هو المجلس البلدي تحت رئاسة العمدة الذي ينتخب من بين أعضاء المجلس.

ب- المرحلة الانتقالية (1962-1967) :

عملت السلطة في هذه المرحلة على إنشاء لجان خاصة لتتولى تسيير شؤون البلدية يقودها رئيس عهدت إليه مهام رئيس البلدية، وبادرت إلى تخفيض عدد البلديات ليصل 676 بلدية. وأنشأت لجتين لمساعدة البلديات على القيام بمهامها هما لجنة التدخل الإقتصادي والإجتماعي والمجلس البلدي لتنشيط القطاع الإشتراكي. (بوضياف، 2015، الصفحات 346-347)

ج- مرحلة قانون البلدية لسنة (1967-1990) :

يعتبر قانون البلدية لسنة 1967 أساس التنظيم البلدي بالجزائر حيث حاول بعث الديمقراطية في المجال الإداري وطبقا لهذا النص قامت البلدية على الهيئات التالية:

- المجلس الشعبي البلدي: وهو هيئة منتخبة بالإقتراع العام المباشر والسري من طرف جميع الناخبين بالبلدية ويتألف من تسعة إلى تسعة وثلاثون عضو حسب عدد السكان بالبلدية، ويتمتع باختصاصات وصلاحيات متعددة تماشيا مع النهج الإشتراكي السائد.

- المجلس التنفيذي البلدي: يضم بالإضافة إلى رئيس المجلس الشعبي عدداً من نواب رئيس المجلس.

- رئيس المجلس الشعبي البلدي: ينتخب من بين أعضاء المجلس.

د- مرحلة قانون البلدية لسنة 1990:

يعتبر قانون البلدية لسنة 1990 أول قانون في مرحلة التعددية السياسية أو الحزبية. حيث حاول هذا القانون المحافظة على إستقرار المجالس البلدية ويراعي الإنتماء السياسي للمنتخبين عند تشكيل اللجان الدائمة للمجلس إلا أنه تسبب من جهة أخرى في فتح الصراع السياسي داخل المجلس الشعبي البلدي مما أدى إلى عدم إستقرار المجالس بسبب سحب الثقة من رئيس المجلس في كل مرة. وأبقى هذا القانون على تسيير البلدية من خلال ثلاث هيئات هي المجلس الشعبي البلدي، المجلس التنفيذي البلدي، رئيس المجلس الشعبي البلدي. نظرا للمشاكل التي صاحبت تطبيق قانون البلدية لسنة 1990 مما أدى إلى سوء تسيير البلديات وتدهور

الإطار المحيطي للمواطن في الوسط الحضري جاء قانون البلدية لسنة 2011 والذي حدد الهيئات المسيرة للبلدية في المجلس الشعبي البلدي، رئيس المجلس الشعبي البلدي، والأمين العام للبلدية وستنطبق لكل هيئة على حدا. (بعلي، 2013، الصفحات 133-134)

المطلب الرابع: خصائص البلدية وهيكلها التنظيمي

أولا: للبلدية في الجزائر عدة خصائص نذكر منها ما يلي: (الحاج، 2018، صفحة 95).

- ✓ البلدية هيئة إدارية لامركزية إقليمية.
- ✓ البلدية لامركزية مطلقة لأن جميع أعضاء المجلس الشعبي البلدي والهيئة التنفيذية واللجان يتم إنتخابهم عن طريق الاقتراع العام والمباشر والسري، وتعتمد البلدية على مواردها الذاتية في تلبية حاجات السكان.
- ✓ للبلدية في النظام الإداري الجزائري اختصاصات متعددة سياسية وإدارية واجتماعية واقتصادية وثقافية لأن البلدية تعد الخلية الأساسية للدولة الجزائرية في الميادين الاجتماعية والاقتصادية والثقافية.
- ✓ تخضع البلدية لنظام الرقابة السياسية والإدارية، إذ تباشر السلطات السياسية والإدارية المركزية رقابة سياسية وإدارية على البلدية، لأن البلدية تعد وحدة سياسية وإدارية واجتماعية واقتصادية.
- في الأخير يجدر بنا الإشارة أن قانون البلدية لسنة 2011 في الباب الأول القسم الثاني أشار أن البلدية تتوفر على هيئة مداولة متمثلة في المجلس الشعبي البلدي، وهيئة تنفيذية يرأسها رئيس المجلس الشعبي البلدي، وإدارة ينشطها الأمين العام للبلدية تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي، تمارس هذه الهيئات أعمالها في إطار التشريع والنظام المعمول به.

ثانيا: الهيكل التنظيمي

يتكون الهيكل الإداري لمؤسسة بلدية بسكرة من: رئيس المجلس الشعبي البلدي، الأمانة العامة، قسم التعمير، قسم الإدارة والمالية والوسائل العامة. أنظر الملحق رقم 02

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

يعتبر الإطار المنهجي للدراسة بمثابة الخريطة التي يستخدمها الباحث في دراسته، ومن أجل الوصول إلى تحليل منطقي للدراسة لا بد من ضبط الإطار الذي يسمح لنا بمعالجة موضوع الدراسة عمليا.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة وأداة جمع البيانات**أولا: مجتمع الدراسة**

يقصد بمجتمع الدراسة كل من يمكن أن تتصل به أو تعمم عليه نتائج الدراسة، ومن هنا فإن المجتمع الكلي للدراسة الحالية يتمثل في جميع إدارات مؤسسة بلدية بسكرة، الذين إختارنا منهم عينة عشوائية حيث شملت عينة الدراسة 50 فردا من إدارات المؤسسة. تم توزيع العدد المحدد للإستبانة والمقدر ب 50 إستبانة، وتمت إستعادة 48 إستبانة ومراجعتهم إستبعاد 3 إستبانات، نظرا لعدم إستيفائها شروط القبول، حيث يوجد منها ما لم يكمل تعبئتها، ومنها ما تم فيها إختيار إجابتين في نفس العبارة، ليصبح بذلك عدد الإستبيانات المقبولة هو 45 إستبانة.

ثانيا: أداة جمع البيانات

لقد تم الإعتماد على الإستبانة كأداة للدراسة التطبيقية وذلك تبعاً لمنهجية الدراسة وأهدافها. فالإستبانة من أهم أدوات القياس التي تستخدم بنطاق واسع في ميدان البحث في العلوم الإنسانية لجمع البيانات التي تساعد في الإجابة على التساؤلات البحثية الأساسية.

يقوم الباحث بتصميم الإستمارة، وهي تشمل العديد من الأسئلة التي تحقق أهداف الدراسة لا سيما مايتعلق بالإجابة على الفرضيات الموضوعية.

تم تقسيم الإستمارة إلى جزأين: فالجزء الأول يمثل المعلومات الشخصية ومستوى التعليمي وسنوات الخبرة، أما بالنسبة للجزء الثاني فهو الجزء الخاص محاور الدراسة وهما محوران إثنان: يتعلق المحور الأول بأبعاد أخلاقيات العمل والمحور الثاني يتعلق بأبعاد التغيير التنظيمي. إشتمل المحور الأول على 16 عبارة على النحو الآتي:

✓ بعد الاستقلالية والموضوعية: يتضمن 5 عبارات

✓ بعد النزاهة والشفافية: يتضمن 6 عبارات

✓ بعد الأمانة والإستقامة: يتضمن 5 عبارات

ويشمل المحور الثاني 22 عبارة على النحو الآتي:

- ✓ بعد التغيير في الهيكل: يتضمن 6 عبارات
- ✓ بعد التغيير في التكنولوجيا: يتضمن 6 عبارات
- ✓ بعد التغيير في الأفراد: يتضمن 6 عبارات
- ✓ بعد التغيير في العمليات: يتضمن 4 عبارات

ثالثا: المنهج المتبع في الدراسة

ويقصد بمنهج الدراسة تلك الطريقة الموضوعية التي يتبعها الباحث في دراسة ظاهرة من الظواهر قصد تشخيصها وتحديد أبعادها بما يتيح معرفة أسبابها ومؤثراتها للوصول إلى نتائج عامة محددة تمكن من فهمها.

فالمنهج هو فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار سواء من أجل الكشف عن الحقيقة حين لا تكون معلومة بالنسبة لنا أو من أجل البرهنة عليها وإثباتها. فالبحث بدون منهج علمي موضوعي يصبح مجرد حصر وتجميع لمجموعة من المعارف دون أن تكون هناك رابطة بينهما وبين إستخدامها للإجابة على إشكالية معينة. (مسعودي و الخضيرى، 1992، صفحة 46)

ومن هذا المنطلق فإن المنهج الأكثر كفاءة وملائمة هو المنهج الوصفي الذي يعد من أنسب الطرق في مجال الدراسات الاجتماعية وهو المنهج السائد والمتبع لهذا النوع من الدراسات .

ويعرف المنهج الوصفي بأنه: "أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم . لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كميًا عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة دقيقة (ملحم، 2002، صفحة 352) وتماشيا مع أهداف وطبيعة موضوع الدراسة، فإننا إستخدمنا المنهج الوصفي بغرض وصف واقع أخلاقيات العمل والتغيير التنظيمي، وإبراز العلاقة الموجودة بينهما.

المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

بعد جمع البيانات والقيام بترميزها وإدخال بياناتها للحاسوب، وقد تم الإعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وتمت الإستعانة بالأساليب التالية:

- ✓ التكرارات والنسب المئوية: إستخراج النتائج التي من شأنها مساعدتنا في وصف البيانات العامة للبلدية عينة
- ✓ المتوسطات الحسابية: وذلك لحساب القيمة التي تعطيها عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات محور أخلاقيات العمل والمتوسط الحسابي العام.
- ✓ الانحراف المعياري: حيث يتم إستخدامه للتعرف على مدى إنحراف إستجابات عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات محور الدراسة عن متوسطها الحسابي.

✓ معامل الثبات (آلفا كروم باخ): لمعرفة ثبات عبارات الإستمارة.

✓ معامل صدق المحك: لقياس صدق عبارات الإستبانة.

✓ مصفوفة الارتباط بين ابعاد الدراسة وذلك لمعرفة طبيعة ونوعية العلاقة بين متغيرات الدراسة

✓ إختبار F و T: وذلك لتأكد من مدى كفاءة ومعنوية نموذج الإنحدار الخطي البسيط الذي يجمع العلاقة بين المتغير

التابع والمتغير المستقل.

✓ تحليل الإنحدار البسيط: يعني البحث في العلاقة بين متغيرين المتغير المستقل والمتغير التابع.

مقياس الدراسة:

تم تصميم الأسئلة الخاصة بالدراسة على أساس النوع المغلق المحدد للإجابة حتى يسهل على أفراد العينة إعطاء تقديراتهم بسهولة وعلى الباحث ترميز وتنميط الإجابات لتحليلها، ولترميز الإجابات التي لا يمكن للمبحوث إختيار إلا بديل واحد فقط، إستخدمنا في الإستبيان مقياس ليكارت الخماسي حيث منحت الدرجات من 1 إلى 5 لكل البدائل الواردة لكل سؤال على الترتيب ليتم معالجتها وفقا لهذا المقياس وكانت على النحو التالي :

الجدول رقم (03-01): فئات درجات القيم حسب لكارت الخماسي

| مستوى الموافقة | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|----------------|----------------|-------------|-------------|-------------|------------|
| الفئات | (1-1.79) | (1.80-2.59) | (2.60-3.39) | (3.40-4.19) | (4.20-5) |
| المستوى | منخفض جدا | منخفض | متوسط | مرتفع | مرتفع جدا |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على دراسات سابقة.

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

أولا: صدق أداة البحث:

ويقصد بصدق الأداة قدرة الإستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، وللتحقق من صدق الإستبانة المستخدمة

في البحث نعلم على ما يلي:

أ- صدق المحتوى: للتحقق من صدق محتوى أداة البحث وللتأكد من انها تخدم أهدافه، تم عرض الاستبانة على هيئة من المحكمين الأكاديميين- الأساتذة الجامعيين- المتخصصين في مجال العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من جامعة بسكرة لدراسة الإستبانة، وإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة العبارة للمحتوى، وطلب منهم أيضا النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات، وشموليتها، ومحتوى عبارتها، أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة وشم القيام بدراسة ملاحظات المحكمين وإقتراحاتهم، وأجريت تعديلات على ضوء توصيات وأراء هيئة التحكيم لتصبح أكثر تحقيقا لأهداف البحث.

وقد إعتبر أن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري وصدق محتوى الأداة. أنظر

الملحق رقم 03

ب- **صدق المحك:** تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات ألفا كرونباخ إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ 0.934 وهو معامل مرتفع ومناسب لأغراض هذا البحث. كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحوري كبيرة ومناسبة لأهداف هذا البحث، وبهذا يمكننا القول عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (02-03): معامل الثبات ألفا كرونباخ.

| البيان | عدد العبارات | كرونباخ | معامل صدق المحك |
|-----------------------|--------------|---------|-----------------|
| أخلاقيات العمل | 16 | 0.713 | 0.844 |
| التغيير التنظيمي | 22 | 0.931 | 0.964 |
| مجموع محاور الاستبانة | 38 | 0.934 | 0.966 |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

ثانيا: ثبات الاداة:

يقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج، أو نتائج متقاربة لو كررت الدراسة في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها. ومن خلال الجدول أعلاه فإن ثبات أداة البحث باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ α cronbachs coefficient، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0.60 فأكثر، كان معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ 0.934 وهو معامل ثبات مرتفع ومناسب لأغراض البحث، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمتغيرات البحث وأبعادها المختلفة مرتفعة أيضا، فبلغ ما قيمته 0.713 بالنسبة لمتغير أخلاقيات العمل، أما بالنسبة للتغيير التنظيمي فبلغ 0.931، وبهذا تكون قد بينا مدى ثبات أداة البحث والإعتماد عليها في التحليل الإحصائي.

المبحث الثالث: إختبار فرضيات الدراسة وتفسير النتائج

بعد تناول منهجية وأدوات الدراسة من خلال تصميم أداة جمع المعلومات وإختبار ثباتها وصدقها، والتعرف على خصائص العينة ووصفها. سيتم في البحث إختبار فرضيات الدراسة وتحليل النتائج.

المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة

تقدم المعلومات الشخصية وصفا لعينة الدراسة، وسنعمد في وصفنا لعينة الدراسة على المعطيات المستنتجة من الجداول الإحصائية، حيث سنحاول عرض وتحليل عينة الدراسة حسب المتغيرات المعتمدة والمتمثلة في، الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، وفيما يلي وصف لأفراد العينة:

- **الجنس:** يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب طبيعة جنسهم كما هو موضح في الجدول والشكل التاليين:

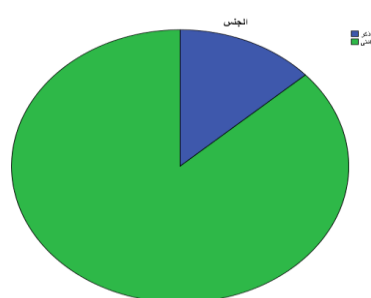
الجدول رقم (03-03): توزيع أفراد العينة وفق متغير الجنس.

| النسبة المئوية | التكرار | الجنس |
|----------------|---------|---------|
| 13.3 | 6 | ذكر |
| 86.7 | 39 | أنثى |
| 100.0 | 45 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

و لتكون معطيات الجدول ذات أكثر دلالة نوردتها في الشكل البياني التالي:

الشكل رقم (01-03): نسبة توزيع الجنس للعينة.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS.

من الجدول والشكل السابقين نلاحظ أن نسبة (86.70%) من أفراد العينة عينة البحث هن الإناث، في حين أن نسبة (13.7%) من الحجم الإجمالي للعينة كانت من الذكور، وعليه نستنتج أن أغلبية الموظفين من الإناث، ويمكن تبرير ذلك إلى طبيعة العمل في مؤسسة، بالإضافة إلى قرب مكان تواجد المؤسسة عن المناطق السكنية وعموما هي الصورة العامة لتركيبية المجتمع الجزائري نلاسيما وأن طبيعة النشاط بالبلدية لاتستدعي خصائص يمكن على أساسها استبعاد العنصر النسوي.

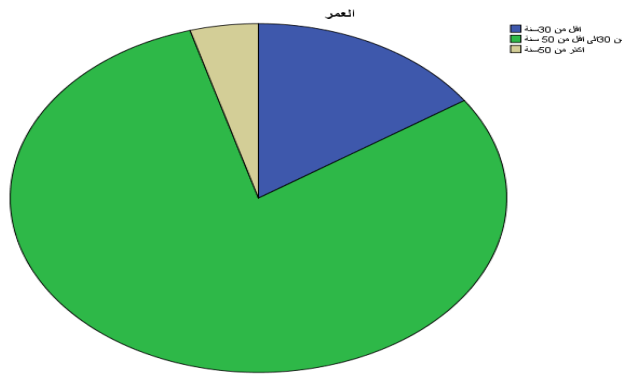
- **العمر:** يتوزع أفراد عينة البحث حسب أعمارهم كما هو موضح في الجدول والشكل التاليين.

الجدول رقم (03-04): توزيع أفراد العينة وفق متغير العمر.

| النسبة المئوية | التكرار | العمر |
|----------------|---------|-------------------------|
| 15.6 | 7 | أقل من 30 سنة |
| 80.0 | 36 | من 30 إلى أقل من 50 سنة |
| 4.40 | 2 | أكثر من 50 سنة |
| 100.0 | 45 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

الشكل رقم (03-02): نسبة توزيع العمر للعينة.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

بالنسبة لمتغير العمر يتبين أن الذين ينتمون للفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بلغت نسبتهم (15.60%)، بينما نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 50 سنة) كانت (80.0%)، وفي الأخير (4.40%) من أفراد عينة البحث أعمارهم (50 سنة فأكثر) وعليه نستنتج أن النسبة الغالبة هي الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 50 سنة)، وهذه النتيجة تدل على أن معظم المهام موكلة لفئة الشباب والكهول وهو أمر إيجابي من حيث تأدية النشاط .

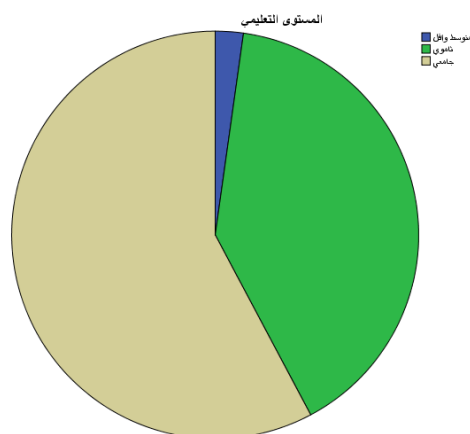
المستوى التعليمي: يتوزع أفراد العينة حسب مستواهم التعليمي كما هو موضح في الجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم (03-05): توزيع أفراد العينة وفق متغير المستوى التعليمي.

| النسبة المئوية | التكرار | المستوى التعليمي |
|----------------|---------|------------------|
| 2.20 | 1 | متوسط أو أقل |
| 40.0 | 18 | ثانوي |
| 57.8 | 26 | جامعي |
| 100.0 | 45 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

الشكل رقم (03-03): نسبة توزيع المستوى الدراسي للعينة.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss.

من الجدول والشكل السابقين نلاحظ أن نسبة (57.80%) من أفراد العينة هم الحاصلين على شهادة جامعية، أما نسبة (40.0%) متحصلون على مستوى الثانوي، بينما تمثل نسبة (2.20%) أفراد المتحصلين على مستوى متوسط أو أقل، ويمكن إرجاع ذلك إلى أن الأعمال تحتاج إلى مستوى علمي معين، وأن أفراد العينة لديهم مستوى علمي كافٍ لفهم متغيرات البحث الأساسية.

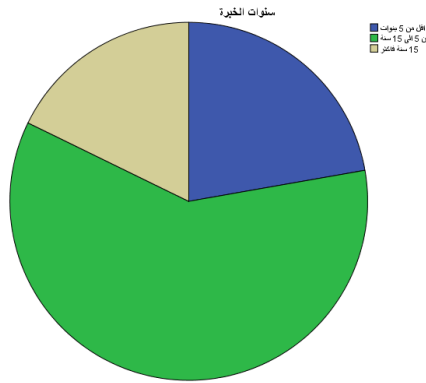
- عدد سنوات الخبرة: يتوزع أفراد العينة حسب عدد سنوات خبرتهم كما هو موضح في الجدول والشكل التاليين.

الجدول رقم (03-06): توزيع أفراد عينة البحث حسب سنوات خبرتهم.

| النسبة المئوية | التكرار | سنوات الخبرة |
|----------------|---------|-------------------------|
| 22.2 | 10 | أقل من 5 سنوات |
| 60.0 | 27 | بين 5 إلى أقل من 15 سنة |
| 17.8 | 8 | من 15 سنة فأكثر |
| 100.0 | 45 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

الشكل رقم (03-04): نسبة توزيع سنوات الخبرة للعينة.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss.

بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة وحسب الجدول والشكل السابقين فنلاحظ أن نسبة (22.20%) من أفراد العينة هم الذين تقل عدد سنوات خبرتهم عن (5) سنوات، بينما تبلغ نسبة أفراد العينة الذين يمتلكون الخبرة لسنوات (من 5 إلى أقل من 15 سنوات) (60.60%) من العدد الإجمالي لأفراد العينة، في حين تبلغ نسبة الأفراد الذين يملكون عدد سنوات الخبرة (من 15 سنة فأكثر) (17.80%)، ونلاحظ من هذه النتائج أن غالبية أفراد العينة (60.60%) هم من ذوي الخبرات الجيدة كون المؤسسة قديمة وليست حديثة النشأة.

- التأكد من مدى توفر الشروط الإحصائية لنموذج الانحدار.

يستخدم إختبار التوزيع الطبيعي كولجروف- سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov) لمعرفة ماذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، حيث يوضح الجدول الموالي (07) نتائج ذلك الإختبار ويتبين أن القيمة الاحتمالية sig كانت أكبر من مستوى المعنوية النظري البالغ 0.05 للمتغيرين، وهذا يدل على أن البيانات تخضع لتوزيع الطبيعي، وعليه يمكن استخدام التحليل المعلمي للدراسة ..

جدول رقم (03-07): اختبار التوزيع الطبيعي كولمجروف- سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov)

| | | الاستقلالية والموضوعية | النزاهة والشفافية | الامانة والاستقامة | اخلاقيات العمل | التغيير في الهيكل | التغيير في التكنولوجيا | التغيير في الافراد | التغيير في العمليات | التغيير التنظيمي |
|--|------------|---------------------------|----------------------|-----------------------|-------------------|-------------------------|---------------------------|-----------------------|------------------------|---------------------|
| N | | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 |
| Paramètres normaux,a,b | Moyenne | 3.4311 | 3.6407 | 2.9022 | 3.3444 | 3.0778 | 2.7593 | 2.8533 | 2.9944 | 2.9121 |
| | Ecart-type | .49901 | .49359 | .88690 | .45959 | .85767 | 1.03935 | .86802 | .90530 | .77366 |
| Différences les plus extrêmes | Absolue | .121 | .100 | .100 | .077 | .133 | .132 | .096 | .098 | .103 |
| | Positive | .095 | .100 | .049 | .072 | .078 | .093 | .087 | .098 | .081 |
| | Négative | -.121 | -.099 | -.100 | -.077 | -.133 | -.132 | -.096 | -.092 | -.103 |
| Z de Kolmogorov- Smirnov | | .814 | .671 | .671 | .516 | .893 | .885 | .646 | .654 | .691 |
| Signification asymptotique (bilatérale) | | .521 | .759 | .759 | .953 | .402 | .414 | .798 | .785 | .727 |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول رقم (07) نتائج الاختبار، حيث أن القيمة الاحتمالية (Sig). لكل بُعد كانت أكبر من مستوى الدلالة أو المعنوية ($\alpha=0.05$) وهذا يدل على أن البيانات الخاصة بالظاهرة محل الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي، وهو ما يسمح بإجراء الاختبارات المعلمية على عينة الدراسة، من أجل ضمان وثوق نتائجه.

ولتأكيد هذه النتائج تم الإستعانة بالتمثيل البياني للظاهرة محل الدراسة :

الشكل رقم(03-05): التمثيل البياني لمحور التغيير التنظيمي

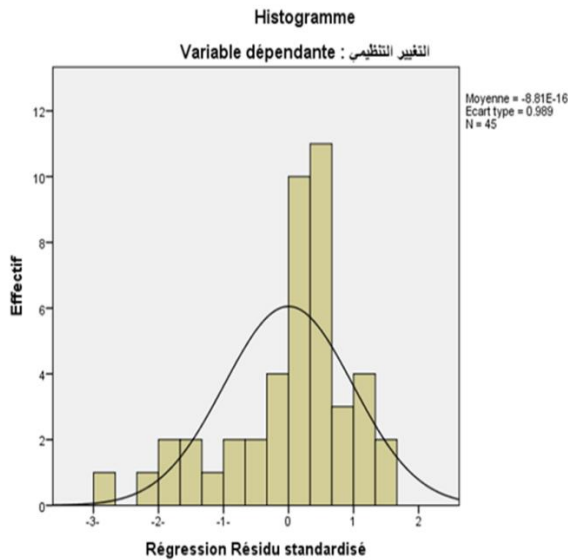
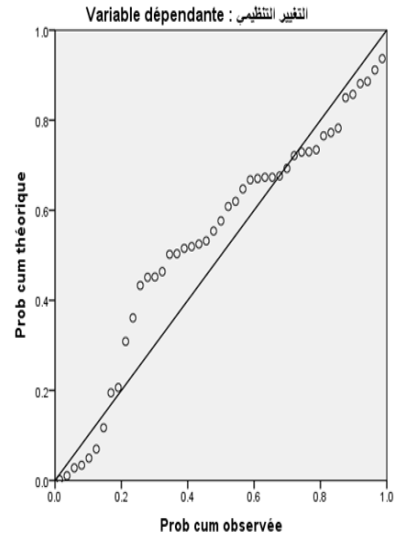


Diagramme gaussien P-P de régression de Résidu standardisé



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

المطلب الثاني: تقييم العينة لمتغيرات الدراسة

سنقوم في هذا الجزء بتحليل عبارات الإستبانة بغية الإجابة على تساؤلات البحث، تم إستخدام مقياس الإحصاء الوصفي بإستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس لكارتر 1-5) لإجابات أفراد العينة عن عبارات الإستبانة المتعلقة بمحوري البحث والمتمثلين في أخلاقيات العمل والتغيير التنظيمي، وكان الشكل العام لمقياس ليكارت الخماسي كما هو موضح في الجدول التالي:

| الأهمية | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|---------|----------------|-------------|-------------|-------------|------------|
| الدرجة | (1-1.79) | (1.80-2.59) | (2.60-3.39) | (3.40-4.19) | (4.20-5) |
| الدرجة | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على المراجع الإحصائية

XII- السؤال الأول: ما مستوى الإهتمام بأخلاقيات العمل في بلدية-بسكرة-ولاية بسكرة؟

للإجابة على هذا السؤال يجب أولاً دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول أدناه:

الجدول رقم (03-08): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لعبارات أخلاقيات العمل.

| رقم | أبعاد أخلاقيات العمل | متوسط حسابي | الانحراف المعياري | أهمية نسبية | مستوى القبول |
|-----|--|---------------|-------------------|-------------|--------------|
| 1 | أمارس مهامى دون ضغوطات | 3.38 | 1.072 | 3 | متوسط |
| 2 | أسعى لممارسة مهامى دون تمييز بين طالبي الخدمة | 2.96 | 1.127 | 4 | متوسط |
| 3 | الإجراءات والقواعد التنظيمية في المنظمة عادلة | 2.87 | 1.179 | 5 | متوسط |
| 4 | أؤدي الأعمال بحيادية وعدم التحيز | 4.04 | 0.737 | 1 | مرتفع |
| 5 | أجنب العلاقات التي تبدو أنها تفقد الموضوعية والاستقلالية عند القيام بالعمل | 3.91 | 0.874 | 2 | مرتفع |
| 6 | الإستقلالية والموضوعية | 3.4311 | 0.49901 | 2 | متوسط |
| 7 | أمارس مهامى وفقا للقوانين المعمول بها | 4.29 | 0.589 | 1 | مرتفع جدا |
| 8 | أحرص على الشفافية في التعامل مع المسؤل والمواطن | 4.16 | 0.673 | 2 | مرتفع |
| 9 | أتعامل بكل شفافية في ممارسة الواجبات | 3.98 | 0.917 | 3 | مرتفع |
| 10 | تتم مكافأة العمال على أسس نزيهة | 2.87 | 1.254 | 6 | متوسط |
| 11 | ألتزم بالمحافظة على السر المهني للمؤسسة | 2.58 | 1.215 | 5 | منخفض |
| 12 | أعتبر مسؤوليات المؤسسة من أولوياتي | 3.98 | 0.941 | 4 | مرتفع |
| 13 | النزاهة والشفافية | 3.6407 | 0.49359 | 1 | مرتفع |
| 14 | أحاول دائما أثناء تأدية مهامى الفصل بين الخلافات الشخصية والمهنية | 2.93 | 1.195 | 3 | متوسط |
| 15 | أبلغ عن التصرفات الأخلاقية للآخرين داخل المؤسسة | 3.04 | 1.167 | 2 | متوسط |
| 16 | يتم أداء المهام بكل دقة وإتقان | 3.16 | 1.278 | 1 | متوسط |
| 17 | أتعامل بكل أمانة وصدق في جميع الممارسات | 2.87 | 1.140 | 4 | متوسط |
| 18 | أنجز عملي دون الحاجة لرقابة معينة | 2.51 | 1.236 | 5 | منخفض |

| | | | | | |
|-------|---|---------|--------|--------------------|----|
| متوسط | 3 | 0.88690 | 2.9022 | الأمانة والإستقامة | 19 |
| متوسط | - | 0.45959 | 3.3444 | أخلاقيات العمل | 20 |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

1- الإستقلالية والموضوعية: من خلال الجدول رقم (08) يتضح أن بعد الإستقلالية والموضوعية جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.431) وإنحراف معياري (0.499) ووفقا لمقياس الدراسة (مقياس لكارت الخماسي) فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "محايد"، إلا أن المتوسط الحسابي المرتفع الذي كانت قيمته (4.04) في العبارة رقم 4، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث عن عبارات بعد الإستقلالية والموضوعية أنها تشكلقبولا متوسطا، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية ما بين (2.87-4.04) وتراوحت إنحرافاتهما المعيارية ما بين (0.737-1.179). وهذا ما يفسر وجود نوع من النقص في تأدية الأعمال بكل حيادية وعدم التحيز، وهي الصورة العامة التي تتصف بها الإدارات العمومية الجزائرية حيث غالبا ما نلمس غياب لإستقلالية الموظفين وإبتعادهم عن التأثيرات جانبية.

2- النزاهة والشفافية: من خلال الجدول رقم (08) يتضح أن بعد النزاهة والشفافية جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.6407) وإنحراف معياري (0.49359) ووفقا لمقياس الدراسة (مقياس لكارت الخماسي) فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "موافق"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث عن عبارات بعد النزاهة والشفافية أنها تشكلقبولا مرتفعا، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية ما بين (2.58-4.29) وتراوحت إنحرافاتهما المعيارية ما بين (0.589-1.254). ومنه يمكن القول أن المنظمة محل الدراسة وفقا لإجابات الباحثين، تحترم القوانين خاصة في ممارسة مهامها وهذا ما يظهره المتوسط الحسابي (4.29) المرتفع في العبارة رقم 7. بالتالي يمكن القول بأن المنظمة محل الدراسة تحدد وتصف طريقة قيامها بأعمالها بوضوح وشفافية، وأنها تمتلك صورة واضحة وواقعية عن ما يجب أن تكون عليه وهذا حسب آراء العينة.

3- الأمانة والإستقامة: من خلال الجدول رقم (08) يتضح أن بعد الأمانة والإستقامة جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.9022) وإنحراف معياري (0.886) ووفقا لمقياس الدراسة (مقياس لكارت الخماسي) فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "غير موافق"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث عن عبارات بعد الأمانة والإستقامة أنها تشكلقبولا "منخفضا"، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية ما بين (2.51-3.16) وتراوحت إنحرافاتهما المعيارية ما بين (1.140-1.278) وهذا يدل على عدم الإلتزام بمبدأ الأمانة والإستقامة في تأدية بعض المهام وهذا حسب آراء الباحثين.

وبناء على ما تقدم يتضح لنا أن مستوى أخلاقيات العمل لدى العاملين في مؤسسة بلدية بسكرة جاء متوسطا "محايد" وفقا لمقياس لكارت الخماسي، إذ بلغ متوسط إجابات الباحثين عن أبعاد أخلاقيات العمل (3.344) بإنحراف معياري (0.459).

وهو الأمر المتعارف عليه حول مستوى الأداء والمعاملة في الهيئات العمومية ممثلة في دراستنا هاته في البلدية.

السؤال الثاني: ما مستوى الإهتمام بالتغيير التنظيمي في بلدية -بسكرة-ولاية بسكرة؟

من اجل الإجابة على هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول أدناه.

الجدول رقم (03-09): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لعبارات التغيير التنظيمي.

| رقم | أبعاد التغيير التنظيمي | متوسط حسابي | الانحراف المعياري | أهمية نسبه | مستوى القبول |
|-----|---|---------------|-------------------|------------|--------------|
| 1 | تقوم المؤسسة بتغيير هيكلها التنظيمي لما يتناسب مع البيئة الملائمة للتغيير | 3.40 | 1.075 | 1 | مرتفع |
| 2 | الهيكل التنظيمي للمؤسسة مرن | 2.98 | 1.138 | 5 | متوسط |
| 3 | الهيكل التنظيمي الحالي يساعد على إدارة عملية التغيير مرة ثانية | 2.98 | 1.118 | 4 | متوسط |
| 4 | الهيكل التنظيمي الحالي واضح وبسيط | 2.98 | 1.177 | 6 | متوسط |
| 5 | تقوم المؤسسة بتحديث وتطوير هيكلها التنظيمي | 3.09 | 1.062 | 2 | متوسط |
| 6 | تقوم المؤسسة بدمج الإدارات مع بعضها البعض | 3.04 | 1.167 | 3 | متوسط |
| | التغيير في الهيكل التنظيمي | 3.0778 | 0.85767 | 1 | متوسط |
| 7 | تسعى المؤسسة لمواكبة التقدم التكنولوجي الذي يساهم في تبني عملية التغيير التقني بما. | 3.07 | 1.355 | 1 | متوسط |
| 8 | أجرت المؤسسة تعديلات على برامج الحاسوب ونظم المعلومات | 2.91 | 1.395 | 2 | متوسط |
| 9 | تقوم المؤسسة بتوفير كافة البرامج اللازمة للقيام بمختلف الأعمال الإدارية | 2.73 | 1.136 | 3 | متوسط |
| 10 | توفر المؤسسة تسهيلات تكنولوجية للعاملين | 2.60 | 1.214 | 5 | متوسط |
| 11 | تستخدم المؤسسة آليات وبرامج تساعد على تقليل الجهد والوقت | 2.53 | 1.290 | 6 | منخفض |
| 12 | تساهم التكنولوجيا المستخدمة بالمؤسسة في الحد من تعدد الإجراءات في العمل | 2.71 | 1.375 | 4 | متوسط |
| | التغيير في التكنولوجيا | 2.7593 | 1.03935 | 4 | متوسط |
| 14 | ساهمت البرامج التدريبية في تحسين سلوك العاملين | 2.91 | 1.221 | 3 | متوسط |
| 15 | يعمل المسؤولون على إقناع العاملين بضرورة التغيير | 3.04 | 1.167 | 2 | متوسط |
| 16 | يشرك المسؤولون العاملين في تقديم مقترحات حول التغيير | 3.07 | 1.304 | 1 | متوسط |
| 17 | ساهمت البرامج التدريبية في تطوير كفاءات الأفراد | 2.82 | 1.093 | 4 | متوسط |
| 18 | تقدم المؤسسة للعاملين حوافز عند تقديمهم أفكار جديدة لحل المشاكل التي تواجههم | 2.42 | 1.158 | 6 | منخفض |
| 19 | تبحث المؤسسة باستمرار عن طرق جديدة لتطوير أساليب العمل | 2.80 | 1.217 | 5 | متوسط |
| | التغيير في الأفراد | 2.8533 | 0.86802 | 3 | متوسط |
| 21 | إجراء تعديلات مستمرة في المهام | 3.22 | 1.241 | 2 | متوسط |
| 22 | تحدث المؤسسة تغييرات في حجم المسؤوليات والصلاحيات | 3.24 | 1.228 | 1 | متوسط |
| 23 | تفتح الشركة وسائل الإتصال الإيجابية بين إداراتها المختلفة | 2.93 | 1.232 | 3 | متوسط |
| 24 | المهام تتم مع بعضها البعض بالتوازي | 2.58 | 1.215 | 4 | منخفض |
| | التغيير في العمليات | 2.9944 | 0.90530 | 2 | متوسط |
| | التغيير التنظيمي | 2.9121 | 0.77366 | - | متوسط |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

1- التغيير في الهيكل التنظيمي: من خلال الجدول رقم (09) يتضح أن بعد التغيير في الهيكل جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.0778) وإخلاف معياري (0.85767) ووفقا لمقياس الدراسة (مقياس لكارت الخماسي) فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "محايد"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث عن عبارات بعد الكفاءة أنها تشكل قبولا "متوسط"، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية ما بين (2.98-3.40) وتراوحت إنحرافات المعيارية ما بين (1.062-1.167).

2- التغيير في العمليات: من خلال الجدول رقم (09) يتضح أن بعد التغيير في العمليات جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.9944) بإخلاف معياري (0.905)، ووفقا لمقياس الدراسة (مقياس لكارت الخماسي) فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "محايد"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث عن عبارات بعد الفعالية أنها تشكل قبولا "منخفض"، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية ما بين (2.58-3.24) وتراوحت إنحرافات المعيارية ما بين (1.215-1.241). وهو الأمر المنطقي بالنظر لطبيعة نشاط المؤسسة والذي يندرج تحت السياق العمومي، هذا الأخير يتسم بالمركزية في القرارات المتعلقة بهذا السياق..

3- التغيير في الأفراد: من خلال الجدول رقم (09) يتضح أن بعد التغيير في الأفراد جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.853) بإخلاف معياري (0.86)، ووفقا لمقياس الدراسة (مقياس لكارت الخماسي) فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "محايد"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث عن عبارات بعد الفعالية أنها تشكل قبولا "متوسط"، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية ما بين (2.42-3.07) وتراوحت إنحرافات المعيارية ما بين (1.093-1.38).

4- التغيير في التكنولوجيا: من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح أن بعد التغيير في التكنولوجيا جاء بالترتيب الأخير من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.759) بإخلاف معياري (1.039)، ووفقا لمقياس الدراسة (مقياس لكارت الخماسي) فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "محايد"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث عن عبارات بعد الفعالية أنها تشكل قبولا "متوسط"، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية ما بين (2.53-3.07) وتراوحت إنحرافات المعيارية ما بين (1.136-1.375).

المطلب الثالث: طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات

بعد عرض مختلف إجابات أفراد عينة الدراسة وتحليلها حول المحاور الثلاثة التي تضمنها الاستبيان، بمحور الخصائص الشخصية، محور أخلاقيات العمل بأبعاده الثلاثة، ومحور التغيير التنظيمي بأبعاده الأربعة، يأتي هذا الفرع كمحاولة لمعرفة "أثر أخلاقيات العمل على التغيير التنظيمي"، معتمدين في ذلك على البيانات التي تم تجميعها ميدانيا ثم تحليلها ومعالجتها إحصائيا باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

يتم ذلك عن طريق تحليل التباين ودراسة انحدار المتغير التابع "التغيير التنظيمي" على المتغير المستقل "أخلاقيات العمل" ممثلا في متغيراته : الإستقلالية والموضوعية، النزاهة والشفافية، الأمانة والإستقامة. ولذلك سنبدأ أولا في طبيعة العلاقة ثم اختبار الفرضية الرئيسية، ثم اختبار الفرضيات الفرعية للبحث.

- طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة

في هذا الجزء من الدراسة سيتم توضيح معامل الارتباط لكل متغيرات الدراسة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(03-10): مصفوفة الارتباط بين أبعاد الدراسة. **Corrélations Spearman**

| ابعاد اخلاقيات العمل | | التغيير في الهيكل | التغيير في التكنولوجيا | التغيير في الافراد | التغيير في العمليات | التغيير التنظيمي |
|--|----------------------------|-------------------|------------------------|--------------------|---------------------|------------------|
| الاستقلالية والموضوعية | Coefficient de correlation | .532** | .553** | .383** | .198 | .542** |
| | Sig. (bilatérale) | .000 | .000 | .009 | .193 | .000 |
| | N | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 |
| النزاهة والشفافية | Coefficient de correlation | .178 | .363* | .297* | .515** | .403** |
| | Sig. (bilatérale) | .242 | .014 | .048 | .000 | .006 |
| | N | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 |
| الامانة والاستقامة | Coefficient de correlation | .503** | .659** | .974** | .327* | .761** |
| | Sig. (bilatérale) | .000 | .000 | .000 | .028 | .000 |
| | N | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 |
| اخلاقيات العمل | Coefficient de correlation | .583** | .766** | .834** | .456** | .824** |
| | Sig. (bilatérale) | .000 | .000 | .000 | .002 | .000 |
| | N | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 |
| *La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral) | | | | | | |
| **. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral). | | | | | | |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج spss

من خلال النتائج الموضحة من مصفوفة علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة يتضح بأنه توجد علاقة إرتباط قوية بين أخلاقيات العمل والتغيير التنظيمي، حيث بلغت قسمة الارتباط 0.824^{**} عند مستوى الدلالة 0.05 وهذا ما تأكده النتائج التالية:

- وجود علاقة إرتباط موجبة متوسطة ذات دلالة 0.05 بين الإستقلالية والموضوعية والتغيير التنظيمي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.542^{**} مما يدل على إرتفاع الإستقلالية والموضوعية .
- وجود علاقة إرتباط موجبة منخفضة ذات دلالة 0.05 بين النزاهة والشفافية والتغيير التنظيمي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.403^{**} مما يدل على إرتفاع النزاهة والشفافية .

- وجود علاقة إرتباط موجبة مرتفعة ذات دلالة 0.05 بين الأمانة والإستقامة والتغيير التنظيمي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط**0.761 مما يدل على إرتفاع الأمانة والإستقامة.

1- إختبار فرضيات الدراسة وتفسير النتائج

قبل إختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية، يجب التأكد من صلاحية النموذج المستخدم في الإختبار، أي أن هناك علاقة خطية بين أخلاقيات العمل التغيير التنظيمي. سنقوم بإختبار صلاحية النموذج المقترح بإستخدام تحليل التباين للانحدار، ونتأجه موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم(03-11): تحليل تباين الإنحدار

| Modèle | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | F | Sig. | R | R-deux | R-deux ajusté |
|------------|------------------|-----|--------------------|--------|-------------------|-------------------|--------|---------------|
| Régression | 18.204 | 1 | 18.204 | 96.246 | .000 ^b | .831 ^a | .691 | .684 |
| Résidu | 8.133 | 43 | .189 | | | | | |
| Total | 26.336 | 44 | | | | | | |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss .

تهدف من خلال هذا الإختبار إلى تحديد القدرة التفسيرية للنموذج ككل أي مدى صلاحيته لتفسير العلاقة بين المتغير التابع من جهة والمتغير المستقل من جهة أخرى، وذلك اعتمادا على القيمة المحسوبة لإحصائية "فيشرF" ومستوى دلالتها. نقوم بمقارنة القيمة النظرية لمستوى دلالة الإحصائية $\alpha=0.05$ بالقيمة المحسوبة لمستوى دلالة Fالموضحة في الجدول رقم (11). فإذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من مستوى الدلالة α (بمعنى أن قيمة F النظرية أقل من قيمة F المحسوبة في الجدول) نقبل الفرض العدمي ونرفض الفرض البديل، ونحكم بعدم قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغير التابع من جهة والمتغير المستقل من جهة أخرى والعكس.

من خلال الجدول رقم (11) نلاحظ أن قيمة F المحسوبة (96.246) مستوى دلالة إحصائية 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، وهذا ما يثبت صلاحية النموذج المقترح لإختبار الفرضية الرئيسية وهو ما يسمح لنا بإختبار صحة هذه الفرضية في العنصر الموالي.

1- إختبار الفرضية الرئيسية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأخلاقيات العمل بأبعادها المختلفة (الإستقلالية والموضوعية، الأمانة والإستقامة، النزاهة والشفافية) على التغيير التنظيمي ببلدية-بسكرة-ولاية بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

يتم إختبار الفرضية الرئيسة للبحث من خلال دراسة الانحدار البسيط للمتغير التابع "التغيير التنظيمي" على المتغير المستقل "أخلاقيات العمل". وذلك على النحو التالي:

(H₀): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أخلاقيات العمل والتغيير التنظيمي عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

(H₁): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أخلاقيات العمل والتغيير التنظيمي عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

نلجا الى أسلوب الانحدار البسيط وذلك لتحديد العلاقة بين المتغير المستقل (أخلاقيات العمل)، والمتغير التابع (التغيير التنظيمي) وهذا بحساب معامل الارتباط ومعامل الانحدار.

الجدول رقم (03-12): نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | f | Sig |
|--------|-------------------|--------|---------------|--------|-------------------|
| 1 | .831 ^a | .691 | .684 | 96.246 | .000 ^b |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

الجدول رقم (03-13): نتائج^a Coefficients

| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
|--------|-------------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|---------|------|
| | | A | Erreur standard | Bêta | | |
| 1 | (Constante) | -1.768- | .481 | | -3.673- | .001 |
| | X1 أخلاقيات العمل | 1.400 | .143 | .831 | 9.811 | .000 |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss.

نلاحظ من الجدول اعلاه ان معامل الانحدار ذو قيمة موجبة 0.831، وهو ما يدل على ان هناك علاقة طردية موجبة بين أخلاقيات العمل والتغيير التنظيمي، مما يساهم ذلك في عدم وجود اثر في المؤسسة، الا ان درجة الارتباط بين المتغيرين قوية جدا، حيث يقدر معامل الارتباط الخطي بينهما 0.831، وهذا ما يؤكد وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأخلاقيات العمل على التغيير التنظيمي في مؤسسة بلدية بسكرة.

كما يؤكد ذلك قيمة t المحسوبة التي تساوي 9.811 وهي اكبر من قيمة t الجدولية عند مستوى معنوية تساوي 0.001 وهو اقل مستوى معنوية 5% المعتمد

ودرجة حرية $44=1+43$ مما يعني ان t ذو دلالة عند مستوى معنوية 5%، كما ان مستوى دلالة 0.000 اقل من 0.05. اما معامل التحديد فيدل على ان 68.4% من التباين الكلي للتغيير التنظيمي يعود لأخلاقيات العمل والباقي لعوامل اخرى هذه القيمة تعبر مرتفعة ويمكن اعتمادها لدارسة التغير التنظيمي، وهو ما يعني وجود اثر معنوي جد مقبول لأخلاقيات العمل على التغيير التنظيمي بمؤسسة بلدية بسكرة.

ومن الجدول الذي يليه رقم 13 يمكن صياغة علاقة الانحدار الخطي بين الاستقلالية والموضوعية X والتغيير التنظيمي Y بالعلاقة الرياضية

$$Y = -1.768 + 1.4x$$

من خلال ما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

إختبار الفرضية الفرعية الاولى:

H0 - لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للاستقلالية والموضوعية على للتغيير التنظيمي بمؤسسة بلدية بسكرة.

H1 - يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للاستقلالية والموضوعية على للتغيير التنظيمي بمؤسسة بلدية بسكرة.

حيث تنص الفرضية على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستقلالية والموضوعية على للتغيير التنظيمي بمؤسسة بلدية بسكرة.

الجدول رقم (03-14): تحليل الانحدار.

| النموذج | معامل الارتباط بيرسون | R-deux معامل التحديد | R-deux ajusté معامل التحدي المصحح | F قيمة المحسوبة | Sig. مستوى الدلالة |
|---------|-----------------------|----------------------|-----------------------------------|-----------------|--------------------|
| 1 | .563 ^a | .317 | .301 | 19.929 | .000 ^b |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

الجدول رقم (03-15): نتيجة الانحدار^a Coefficients

| Modèle | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | T | Sig. | |
|--------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|------|--------|------|
| | A | Erreur standard | Bêta | | | |
| 1 | (Constante) | -.081- | .677 | | -.120- | .905 |
| | الاستقلالية والموضوعية | .872 | .195 | .563 | 4.464 | .000 |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من الجدول السابق ان قيمة t المحسوبة التي تساوي 4.464، عند مستوى دلالة 0.000، مما يعني ان t ذو دلالة عند مستوى معنوية 0.05، ومما يؤكد ذلك ان مستوى الدلالة 0.000 اقل من 0.05 مما يؤكد عدم صحة الفرضية وقبول البديلة .

ومن الجدول الذي يليه رقم 15 يمكن صياغة علاقة الانحدار الخطي بين الاستقلالية والموضوعية X والتغيير التنظيمي Y بالعلاقة الرياضية

$$Y = -0.081 + 0.0872x$$

حيث X: تمثل الإستقلالية والموضوعية

كما نلاحظ من الجدول انه توجد علاقة ارتباط طردية موجبة بين الاستقلالية والموضوعية والتغيير التنظيمي، حيث يقدر معامل الارتباط $a_{0.563}$ ، ذات دلالة معنوية عند 0.05، كما ان معامل الانحدار 0.563 موجبة. حيث يقدر معامل التحديد ب 0.317 وهي نسبة ضعيفة، مما يدل على وجود اثر ذو دلالة احصائية للاستقلالية والموضوعية على التغيير التنظيمي في مؤسسة بلدية بسكرة.

مما سبق يمكننا أن نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بديلتها.

إختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H_0 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنزاهة والشفافية على للتغيير التنظيمي بمؤسسة بلدية بسكرة.

H_1 - يوجد أثر

ذو دلالة إحصائية للنزاهة والشفافية على للتغيير التنظيمي بمؤسسة بلدية بسكرة.

حيث تنص الفرضية على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستقلالية والموضوعية على للتغيير التنظيمي بمؤسسة بلدية بسكرة.

الجدول رقم (03-16): تحليل تباين الانحدار

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | f | Sig. |
|--------|-------------------|--------|---------------|-------|-------------------|
| 1 | .398 ^a | .159 | .139 | 8.109 | .007 ^b |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

الجدول رقم (03-17): نتيجة الانحدار^a Coefficients

| Modèle | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
|--------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|------|-------|
| | A | Erreur standard | Bêta | | |
| 1 | (Constante) | .639 | .805 | .793 | .432 |
| | النزاهة والشفافية | .624 | .219 | .398 | 2.848 |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss.

نلاحظ من الجدول السابق ان قيمة t المحسوبة 2.848، وهي أقل من قيمة 0.007 عند مستوى معنوية 0.05 مما يعني ان t ليس ذو دلالة عند مستوى المعنوية 5% وما يؤكد ذلك ان مستوى الدلالة 0.007 أقل من 5% مما يؤكد عدم صحة الفرضية الصفرية وتأكيد صحة الفرضية البديلة أي أنه يوجد اثر ذو دلالة احصائية للنزاهة والشفافية على التغيير التنظيمي في مؤسسة بلدية بسكرة.

ومن الجدول السابق يتضح كذلك انه توجد علاقة ارتباط موجبة بين النزاهة والشفافية على التغيير التنظيمي في مؤسسة بلدية بسكرة.

حيث يقدر معامل الارتباط ب 0.398 وهو مقدار موجب، كما ان معامل الانحدار موجب 0.398 .

ومن الجدول الذي يليه رقم 17 صياغة علاقة الانحدار الخطي بين النزاهة والشفافية X والتغيير التنظيمي Y بالعلاقة الرياضية

$$Y = 0.639 + 0.624 x$$

مما سبق يمكننا ان نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية التي تتمثل في: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنزاهة والشفافية على التغيير التنظيمي بمؤسسة بلدية بسكرة.

إختبار الفرضية الفرعية الثالثة :

H0- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأمانة والاستقامة على التغيير التنظيمي بمؤسسة بلدية بسكرة.

H1 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأمانة والاستقامة على التغيير التنظيمي بمؤسسة بلدية بسكرة.

حيث تنص الفرضية على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأمانة والإستقامة على التغيير التنظيمي بمؤسسة بلدية بسكرة.

الجدول رقم(03-18): تحليل الانحدار

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | f | Sig. |
|--------|-------------------|--------|---------------|--------|-------|
| 1 | .796 ^a | .634 | .625 | 74.355 | .000b |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

الجدول رقم (03-19): نتيجة الإنحدار^a Coefficients

| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
|--------|--------------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|------|
| | | A | Erreur standard | Bêta | | |
| 1 | (Constante) | .897 | .244 | | 3.674 | .001 |
| | الامانة والاستقامة | .694 | .081 | .796 | 8.623 | .000 |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss.

نلاحظ من الجدول السابق ان قيمة t المحسوبة التي تساوي 8.623، و sig من قيمة 0.000 اقل من مستوى معنوية 0.05 ودرجة الحرية $44=1+43$ ، مما يعني ان t ذو دلالة عند مستوى معنوية 0.05، ومما يؤكد ذلك ان مستوى الدلالة 0.000 اقل من 0.05 مما يؤكد عدم صحة الفرضية وقبول البديلة .

ومن الجدول الذي يليه رقم 19 يمكن صياغة علاقة الانحدار الخطي بين الاستقلالية والموضوعية X والتغيير التنظيمي Y بالعلاقة الرياضية

$$Y = 0.897 + 0.694x$$

كما نلاحظ من الجدول انه توجد علاقة ارتباط طردية موجبة بين الاستقلالية والموضوعية والتغيير التنظيمي، حيث يقدر معامل الارتباط $a=0.796$ ذات دلالة معنوية عند 0.05، كما ان معامل الانحدار 0.796 موجبة. حيث يقدر معامل التحديد $b=0.634$ وهي نسبة قوية، مما يدل على وجود اثر ذو دلالة احصائية للامانة والاستقامة على التغيير التنظيمي في مؤسسة بلدية بسكرة.

مما سبق يمكننا أن نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بديلتها المتمثلة انه يوجد اثر ذو دلالة احصائية للامانة والاستقامة على التغيير التنظيمي عند مستوى دلالة 5%.

خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة التطبيقية التي تمت ببلدية بسكرة حاولنا إستقراء واقع مستوى ممارسة أخلاقيات العمل وأثرها على التغيير التنظيمي، وبعد تقديم نظرة تعريفية بالمؤسسة، حاولنا جمع البيانات الأولية معتمدين على أداة الإستبيان وبعد تحليل النتائج ومعالجتها عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية SPSS توصلنا إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأخلاقيات العمل على التغيير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.



خاتمة

قمنا من خلال هذا البحث بدراسة أثر أخلاقيات العمل على التغيير التنظيمي، بمؤسسة بلدية بسكرة، والتي كانت محل الدراسة الميدانية وهذا من اجل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، وكان الغرض منها هو الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية دراستنا بطريقة تجعلنا نتعرف على أثر أخلاقيات العمل على التغيير التنظيمي.

أولاً: نتائج الدراسة

يمكن تقسيم النتائج التي توصلنا إليها خلال دراستنا إلى مجموعتين، المجموعة الأولى خاصة بالجانب النظري والثانية خاصة بالجانب التطبيقي وذلك كما يلي:

النتائج النظرية:

- 1- لا توجد خطوات معينة أو طريقة عمل توضح كيف يمكن للمنظمة أن تكون ملتزمة أخلاقيات، فالمنظمة الأخلاقية هي التي تركز على ضمان الأبعاد والمبادئ الأخلاقية في مختلف جوانب بناءها.
- 2- إن الجانب الأخلاقي للعمل ليس فقط صورة لإيضاح ما هو صحيح أو خاطئ من الناحية الأخلاقية ولكنه أيضا وسيلة للتيسير الجيد للمنظمة، فالإلتزام الأخلاقي ينتج عنه أثار إيجابية من كل النواحي.
- 3- تم إثبات بأنه توجد أخلاق في الإدارة، إذ نادى قبل ذلك إليها الحضارات والديانات السماوية وأنه تزامنا مع تطور الإدارة تطور معها مفهوم أخلاقيات العمل.
- 4- التغيير هو عملية ضرورية لكل المؤسسات بإختلاف أنواعها لأنها تعمل في بيئة تتصف بطبيعتها بالتغيير المستمر .
- 5- التغيير هو عملية التحسين والتطوير المستمر التي يجب أن تقوم بها المنظمات على كافة المجالات -الهيكلي، الأفراد، العمليات، التكنولوجيا- لكي تتمكن من تقديم أفضل الخدمات.

2- النتائج التطبيقية:

- توصلنا في هذه الدراسة إلى أن مستوى أخلاقيات العمل في مؤسسة بلدية بسكرة بشكل عام كان متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور أخلاقيات العمل (3.34).
- ظهر أن مستوى التغيير التنظيمي بمؤسسة بلدية بسكرة بشكل عام أنه متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور التغيير التنظيمي (2.91).
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإستقلالية والموضوعية على التغيير التنظيمي في مؤسسة بلدية بسكرة عند مستوى دلالة $0.05 = \alpha$ ، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل البديلة (H_1)، إضافة إلى ذلك فان قوة العلاقة بين المتغيرين هي (0.831).

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنزاهة والشفافية على التغيير التنظيمي في مؤسسة بلدية بسكرة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل البديلة (H_1)، إضافة إلى ذلك فان قوة العلاقة بين المتغيرين هي (0.831).

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأمانة والإستقامة على التغيير التنظيمي في مؤسسة بلدية بسكرة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل البديلة (H_1)، إضافة إلى ذلك فان قوة العلاقة بين المتغيرين هي (0.831).

- كانت الأهمية النسبية بالمرتبة الأولى لابعاد اخلاقيات العمل، النزاهة والشفافية بمتوسط حسابي قيمته 3.640 والمرتبة الثانية بقيمة 3.431 لبعدها الإستقلالية والموضوعية، وكذلك المرتبة الأخير للأمانة والاستقامة بمتوسط حسابي قيمته 2.902.

- كما توصلنا من خلال تحليل نتائج مخرجات spss إلى أن أعلى متوسط لأبعاد التغيير التنظيمي كان في البعد الأول بالمرتبة الأولى للهيكل التنظيمي بمتوسط حسابي قيمته 3.0778 وبالمرتبة الثانية التغيير في العمليات بمتوسط حسابي 2.994، أما في المرتبة الثالثة التغيير في الأفراد بمتوسط حسابي قيمته 2.853، أما أخيرا التغيير في التكنولوجيا بقيمة 2.759.

ثانيا: الإقتراحات

تبنى التوصيات عموما على ما تم التوصل إليه من نتائج ميدانية، وبناء على ماتم عرضه وما تمت ملاحظته من خلال الزيارات الميدانية للمؤسسة محل الدراسة يمكننا تقديم مجموعة من الإقتراحات التي نأمل أن نثري بها واقع الممارسة العملية للمؤسسة محل الدراسة. وتتمثل أهم الإقتراحات فيما يلي:

- مراعاة الجانب الأخلاقي بصورة أكبر في العملية الرقابية وكذا في عملية إستقطاب وتوظيف المورد البشري.
- بالرغم من كون المؤسسة، ذات طابع عمومي، إلا أننا نأمل أن يتم تغيير بعض الممارسات التي تحسب على هذا النوع من المؤسسات لا سيما منها ما يتعلق بالبيروقراطية الإدارية التي تمثل الصفة المتعارف عليها في هذا النوع.
- العمل على إجراء دورات تكوينية وتحسيسية للموظفين عن أهمية الجانب الأخلاقي في العملية الإدارية وعلاقته برضا المواطن الذي أصبح ينظر له في دول أخرى على أنه زبون يجب العمل على إرضائه وكسب ولائه.
- الاهتمام بشكاوى المواطنين التي يفترض أن تكون موثقة في سجل خاص لهذا الغرض.

ثالثا: أفاق البحث

تمثل هذه الدراسة التي تم إنجازها والنتائج التي تم التوصل إليها، مساهمة علمية جد بسيطة، لأنه توجد مجموعة من الحدود الواجب ذكرها فإقتصار البحث على دراسة حالة مؤسسة واحدة يجعل نتائجها نسبية جدا، إضافة إلى أنه إستحال التطرق للموضوع بأكثر من تفصيل وتوسع إذ أنه يتسم بالتوسع والتشعب، ضف إلى ذلك فقد إعتمدنا إستعمال أداة واحدة من أدوات جمع البيانات والمتمثلة في الإستمارة دون القدرة على تدعيمها بأساليب بحثية مساندة مثل المقابلة.

كل ما سبق ذكره يفتح المجال لأفاق جديدة ومتنوعة في المستقبل، محاولة التعمق أكثر في الدراسة من خلال توسيعها على مجموعة كبيرة من المؤسسات في قطاعات مختلفة كمحاولة لإختبار قابلية التعميم لنتائجنا، وكذا إعتقاد المزج بين أساليب وأدوات بحث متنوعة لزيادة مصداقية الدراسة.



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

مقدمة

الصفحة

المحتوى

البسمة
آية قرآنية
شكر وعرفان
الإهداء
ملخص الدراسة
Summary
قائمة الجداول
قائمة الإشكال

مقدمة

| | |
|--------|---------------------------------------|
| أ..... | توطئة: |
| أ..... | I. إشكالية الدراسة: |
| ب..... | II- الدراسات السابقة: |
| د..... | III- التعقيب على الدراسات السابقة: |
| ه..... | IV- نموذج الدراسة وفرضياته: |
| و..... | V- التموضع الإستمولوجي ومنهجية البحث: |
| ز..... | VI- تصميم البحث: |
| ح..... | VII- أهمية الدراسة: |
| ح..... | VIII- أهداف البحث: |
| ح..... | IX- أسباب دراسة البحث: |
| ح..... | X- التعريفات الإجرائية: |
| ط..... | XI- خطة مختصرة للدراسة: |

الفصل الأول: مدخل نظري للتغيير التنظيمي.

| | |
|---------|--------|
| 12..... | تمهيد: |
|---------|--------|

| | |
|---------|--|
| 13..... | المبحث الأول: ماهية التغيير التنظيمي . |
| 13..... | المطلب الأول: مفهوم التغيير التنظيمي |
| 14..... | المطلب الثاني: أهداف وأهمية التغيير التنظيمي |
| 16..... | المطلب الثالث: خصائص التغيير التنظيمي |
| 16..... | المطلب الرابع: أبعاد التغيير التنظيمي وأنواعه |
| 20..... | المبحث الثاني: أساسيات التغيير التنظيمي |
| 20..... | المطلب الثاني: أسباب التغيير التنظيمي |
| 22..... | المطلب الثاني: مجالات التغيير التنظيمي |
| 23..... | المطلب الثالث: نماذج أو مراحل التغيير التنظيمي |
| 29..... | المطلب الرابع: مداخل التغيير التنظيمي |
| 39..... | المبحث الثالث: مقاومة التغيير التنظيمي |
| 39..... | المطلب الأول: مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي وأسبابها |
| 40..... | المطلب الثاني: أساليب مقاومة التغيير |
| 40..... | المطلب الثالث: إنعكاسات مقاومة التغيير التنظيمي |
| 41..... | المطلب الرابع: طرق خفض مقاومة التغيير التنظيمي |
| 42..... | خلاصة الفصل: |

الفصل الثاني: مدخل نظري لأخلاقيات العمل.

| | |
|---------|--|
| 44..... | تمهيد |
| 45..... | المبحث الأول: ماهية أخلاقيات العمل |
| 45..... | المطلب الأول: مفهوم أخلاقيات العمل |
| 47..... | المطلب الثاني: أهمية وأهداف أخلاقيات العمل |
| 48..... | المطلب الثالث: مصادر أخلاقيات العمل |
| 49..... | المطلب الرابع: معايير أخلاقيات العمل |
| 50..... | المبحث الثاني: أساسيات حول أخلاقيات العمل |
| 50..... | المطلب الأول: مستويات أخلاقيات العمل |
| 51..... | المطلب الثاني: آثار الإلتزام بأخلاقيات العمل |
| 52..... | المطلب الثالث: نماذج أخلاقيات العمل |

| | |
|---------|---|
| 54..... | المطلب الرابع: إرساء أخلاقيات العمل وترسيخها |
| 55..... | المبحث الثالث: التوجه الأخلاقي للمؤسسات |
| 55..... | المطلب الأول: نظريات ومدائل ممارسة أخلاقيات العمل |
| 57..... | المطلب الثاني: أخلاقيات العمل في إطار الوظائف الإدارية |
| 60..... | المطلب الثالث: أخلاقيات العمل وثقافة المنظمة |
| 62..... | المطلب الرابع: علاقة أخلاقيات العمل بالمسؤولية الاجتماعية |
| 63..... | المطلب الخامس: العلاقة بين أخلاقيات العمل والتغيير التنظيمي |
| 65..... | خلاصة الفصل: |

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بلدية بسكرة.

| | |
|----------|---|
| 67..... | تمهيد: |
| 68..... | المبحث الأول: تقديم مؤسسة بلدية بسكرة |
| 68..... | المطلب الأول: التعريف ببلدية بسكرة |
| 68..... | المطلب الثاني: نشأة بلدية بسكرة |
| 69..... | المطلب الثالث: مراحل تطور البلدية |
| 70..... | المطلب الرابع: خصائص البلدية وهيكلها التنظيمي |
| 71..... | المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة |
| 71..... | المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة وأداة جمع البيانات |
| 72..... | المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات |
| 73..... | المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة |
| 74..... | المبحث الثالث: إختبار فرضيات الدراسة وتفسير النتائج |
| 74..... | المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة |
| 80..... | المطلب الثاني: تقييم العينة لمتغيرات الدراسة |
| 83..... | المطلب الثالث: طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة وإختبار الفرضيات |
| 90..... | خلاصة الفصل: |
| 92..... | خاتمة |
| 95..... | فهرس المحتويات |
| 100..... | قائمة المراجع |

106.....الملاحق

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

✓ قائمة المجالات:

1. أسماء حاكم و دولي لخضر، (2017)، مساهمة أخلاقيات الإدارة في رفع مستوى الأداء وظيفي داخل المنظمة، مجلد 3، العدد2.
2. إبراهيم بدر الصبيحات شهاب، (2019)، قضايا إدارية وإقتصادية معاصرة، عمان، المجلد الأولى، دار المسيرة.
3. أمال يوب، وإكرام بوديرة. (2019). التغيير في الافراد كمتطلب أساسي في تعزيز أخلاقيات الأعمال، دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية سكيكدة، المجلد11، العدد2.
4. بشير عطا الله النويقه، (2016)، أثر أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الإجتماعية في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك، المجلد 23، العدد2.
5. عطا الله بشير النويقه. (2016). أثر أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك التجارية العاملة في منطقة مكة المكرمة. مكة المكرمة. المجلد43، العدد1.
6. سعاد عبود ورييحة قوادرية، (2017)، مساهمة أخلاقيات الأعمال في تعزيز البعد الأخلاقي لرأس المال البشري في المؤسسات، العدد 29، السنة التاسعة.
7. محمد جواد بلقايد، بن أحمد جلاي، (2017)، اليات ووسائل ترسيخ وإرساء أخلاقيات الأعمال في المؤسسات الإقتصادية، الوادي، المجلد2، العدد 1.

✓ قائمة الكتب:

8. أبو بكر مصطفى محمود، (2010)، أخلاقيات وقيم العمل في المنظمات المعاصرة، مصر، الطبعة الأولى، دار الجامعية.
9. أحمد محسن الخضيري، (2003)، إدارة التغيير، دمشق، دار الرضا للنشر.
10. أحمد سيد مصطفى، (2005)، إدارة السلوك التنظيمي نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل، القاهرة، دار المعادي الجديدة .
11. بلال خلف السكارنة ، (2009)، أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان ، الطبعة الاولى.
12. بلال خلف السكارنة، (2009)، التطوير التنظيمي و الاداري، عمان، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة.
13. تشارلز هيل وجاريت جونز، (2001)، الإدارة الإستراتيجية، مدخل متكامل الرياض، دار المريخ .
14. زاهر عبد الرحيم عاطف، (2009)، هندرة المنظمات الهيكل التنظيمي للمنظمة، الطبعة الأولى، عمان، دار الراية للنشر و التوزيع.
15. صالح مهدي محسن العامري و الطاهر محسن منصور الغالي، (2008)، الإدارة و الأعمال، الطبعة الثانية، عمان، دار وائل للنشر.

16. طارق طه، (2007)، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة و الانترنت، الاسكندرية، دار الجامعة الجديدة.
17. طارق السويدان، منهجية التغيير في المنظمات، الرياض، دار الحزم للنشر.
18. عبد اللطيف بلغسة، (2019)، المجتهد في إجتناى الفساد و التزام أخلاقيات العمل، المعارف للطباعة.
19. عبود نجم عبود، (2006)، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، عمان، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع.
20. عباس نعمة الخفاجي، (2008)، الفكر الإستراتيجي قراءات معاصرة، عمان، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر و التوزيع.
21. عمر وصفي عقيلي، (1997)، الإدارة-أصول و أسس و مفاهيم-، عمان، دار زهران للنشر و التوزيع
22. عمر وصفي عقيلي، (2007)، الادارة المعاصرة التخطيط، التنظيم، الرقابة، عمان، دار زهران للنشر و التوزيع.
23. عمر وصفي العقيلي، (2010)، إدارة الموارد البشرية بعد إستراتيجي، عمان، دار وائل للنشر و التوزيع.
24. عمار بوضياف (2015)، الوجيز في القانون الإداري، الجزائر، جنسور للنشر و التوزيع.
25. علي السلمي (1983). إدارة السلوك الإنساني، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر.
26. عز الدين سويسي علي و الخفاجي نعمة عباس، (2015)، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، عمان، دار الأيام.
27. فتحي السيد الويشي، (2013)، الأساليب القيادية و الأخلاق الادارية للموارد البشرية (الأخلاق الادارية- استراتيجيات التغيير)، مصر، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب و النشر.
28. فريد النجار، (2006)، التغيير و القيادة و التنمية الإدارية، الإسكندرية، الدار الجامعية.
29. فهد سعود عبد العزيز العثيمين، (2008)، أخلاقيات الادارة في الوظيفة العامة، و تطبيقها في المملكة العربية السعودية.
30. محمد الصيرفي، (2006)، هندرة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الاسكندرية، دار حورس للنشر و التوزيع.
31. محمد عوض الترتوري و أغادير عرفات جويجات، (2006)، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي و المكتبات و مراكز المعلومات، الطبعة الأولى، عمان، دار المسيرة للنشر و التوزيع.
32. محمد الصيرفي، (2007)، إدارة التغيير، الاسكندرية، دار الفكر الجامعي.
33. محمد عبد الغني مسعودي، و محسن أحمد الخضيرى. (1992)، الأسس العلمية لكتابة رسائل الماجستير و الدكتوراه، الإسكندرية.
34. محمد الصغير بعلي (2013). القانون الإداري، الجزائر، دار علوم للنشر و التوزيع.
35. محمد سامي ملحم، (2002)، مناهج البحث في التربية و علم النفس، عمان، دار المسيرة للنشر و التوزيع.
36. محمود سلمان العميان، (2013)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة السادسة، دار وائل للنشر.
37. محمود سلمان العميان، (2004)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، الاردن، دار وائل للنشر.

38. هيثم حمود الشبلي و مروان محمد النصور، (2009)، إدارة المنشآت المعاصرة، الطبعة الأولى، عمان، دار صفاء للنشر و التوزيع.
- ✓ قائمة رسائل الماجستير والدكتوراه:
39. أسماء بن العمودي، (2015)، أخلاقيات الأعمال وأهميتها في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، لإستكمال المتطلبات شهادة ماستر أكاديمي الطور الثاني في تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة.
40. أسامة محمد خليل الزيناتي ، (2014)، دور أخلاقيات المهنة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في المستشفيات الحكومية الفلسطينية، رسالة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في برنامج القيادة و إدارة، جامعة الأقصى.
41. أمينة بودراع. (2013). دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين، إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، المسيلة.
42. أمينة بودراع، (2022)، دور أخلاقيات الأعمال في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة.
43. ابتسام ابراهيم مرزوق، (2006)، فعالية متطلبات التطوير و ادارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية، رسالة مقدمة لإستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم التجارية، الجامعة الاسلامية، فلسطين.
44. حاتم سماتي، (2018)، واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام (lmd) من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين، رسالة مقدمة لإستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة.
45. خالد قاشي، حسين قانة، و رشيد سعد الله، (2019)، أخلاقيات الأعمال في المنظمات و أدوات تقييمها، دراسة ميدانية لمجمع لافاج هولسيم في الجزائر، تيبازة.
46. خضرة خربي، (2016)، أثر أخلاقيات الأعمال في تفعيل نظام الرقابة الداخلية في المؤسسات الاقتصادية. ورقة.
47. دنيا بوديب، (2014)، الثقافة التنظيمية كمدخل لحدث التغيير التنظيمي، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير، جامعة الجزائر 3.
48. ريم رمضان، (2005)، إدارة التغيير التنظيمي دراسة واقع عملية التغيير لتطوير المنظمات السورية، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة دمشق.
49. صليحة بوضوردي، الابداع كمدخل لتسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة باتنة.
50. صلاح بن فالح عبد الله البلوي، (2005)، إتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.

51. صالح بن سليمان الفائر، (2008)، الإستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي و التعامل مع مقاومته، أطروحة دكتوراه، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
52. عبد الله سعد بردي الزهراني، (1990)، نماذج و استراتيجيات تخطيط التغيير و ادارته في مؤسسات التعليم العالي، جامعة أم القرى، مركز البحوث التربوية و التنمية.
53. عبد الفتاح علاوي، (2013)، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة الجزائر3،
54. عبد الباسط محرز، (2020)، القيم السوسيوثقافية و مقاومة التغيير التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف، المسيلة.
55. عامر الحاج (2018). مساهمة لتحسين التنظيم في البلدية الجزائرية. دراسة حالة بلدية بسكرة. رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة.
56. فاطمة الزهراء بوداود، (2007)، التغيير و التطوير التنظيمي و تأثيره على سلوك و أداء الأفراد في المنظمة، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير، جامعة بومرداس، الجزائر.
57. محمد بشير البليسي حلمي، (2002)، الأساليب القيادية و ادارة التغيير، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير، الجامعة الاردنية، عمان.
58. محمد قريشي، (2014)، التغيير التكنولوجي و أثره على أداء المؤسسات من منظور بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
59. مفيدة تيتوش، (2008)، تحليل الإشهار من منظور أخلاقي، رسالة إستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير، الجزائر.
60. نبيل سوفي، (2011)، دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي، حالة موظفي خزينة ولاية جيجل، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة.
61. نسيمة خدير، (2011)، أخلاقيات الأعمال و تأثيرها على رضا الزبون، دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية، بومرداس.
62. نهاد عبد الرحمن الشنطي، (2016)، واقع جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات الحكومية و علاقته بأخلاقيات العمل، دراسة تطبيقية على وزارة الأشغال العامة و الإسكان، إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الدولة و الحكم الرشيد، جامعة الأقصى، غزة.
63. هبة جعفر علي، (2017)، أثر ممارسات أخلاقيات الأعمال على ممارسات إدارة الموارد البشرية في شركات التأمين الأردنية، رسالة لإستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير، الأردن.

✓ الملتقيات:

64. يوب أمال واكرام بودبزة ، 2019، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، أثر التغيير التنظيمي على الإلتواء التنظيمي للعاملين من و جهة نظرهم، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر. (المجلد 12)، (العدد01)،
65. حامد و فناس، (2014)، أخلاقيات الأعمال في عملية تقييم أداء العاملين بالمؤسسة الإقتصادية، مداخلة مقدمة الملتقى الوطني الثالث حول تسيير الموارد البشرية،
66. داوود علي كفاح ،2013،الحلقات المفقودة في منهج ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، الملتقى العربي لتطوير أداء كليات الادارة و التجارة في الجامعات العربية، حلب.
67. رائد عبد الخالق عبد الله العبيدي،2005،إدارة الجودة الشاملة التغيير و التطوير التنظيمي من أجل إنجاح المنظمة، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، جامعة قاصدي مرياح ورقلة.
68. سليمان بلعور ،2011، دور التدريب في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي بالمؤسسة الإقتصادية، الملتقى الدولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة.
69. محمد راتول و أحمد مصنوعة،2011،التغيير التنظيمي كمدخل للتكيف مع محيط متغير، الملتقى الدولي حول الابداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة.
70. نجمة عباس، 2011.الابداع و ضرورة تحول منظمات الأعمال المعاصرة الى منظمات متعلمة، الملتقى الدولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب البليدة.
71. يسين سي لخضر غربي، و ربحية قرينعي، (2016)،مدى إلتزام المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية بالمسؤولية الإجتماعية و أخلاقيات الأعمال، الشلف.

✓ النصوص التشريعية

72. المادة1 من قانون البلدية لسنة 1967.

73. المادة2 من القانون رقم 08-09 المؤرخ في 17-04-1990 المتعلق بالبلدية.

✓ المراجع الأجنبية

74. Daft , R. (2003, 03 07). Understanding Management (éd. management south-western). canada.

75. schuler, R. (1995). Managing human resources. 38. new yourk: west publishing co.

✓ المواقع الإلكترونية

1/https://www.alukah.net/culture/0/28981/أخلاقيات-العمل-في-الإسلام-مع-بيان-التطبيق-في-أنظمة-

المملكة-العربية-السعودية-word/

الملاحق

الملحق رقم (01): الاستبيان



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

سيدي/سيدتي المحترمين:

في إطار انجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية والتي جاءت بعنوان: "أثر أخلاقيات العمل على التغيير التنظيمي"، دراسة ميدانية: بلدية - بسكرة - ولاية بسكرة".

نقدم لكم هذا الإستبانة التي نرجو منكم الإجابة على فقراتها بكل صدق وموضوعية وهذا بوضع العلامة (X) في الخانة التي ترونها مناسبة لرأيكم، مع العلم أنه ستبقى الإجابات سرية، وسيتم استخدامها لغرض البحث العلمي فقط. ولكم منا كل التقدير على جهودكم المبذولة لبلوغ الأهداف المتوفاة من هذا البحث.

الرجاء وضع العلامة (X) في المربع الذي يعبر عن إجابتك :

الجزء الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس: ذكر أنثى
2. العمر: أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 50 سنة أكثر من 50 سنة
3. المستوى التعليمي: متوسط أو أقل ثانوي جامعي
4. عدد سنوات العمل: أقل من 5 سنوات بين 5 إلى أقل من 15 سنة من 15 سنة فأكثر

الجزء الثاني: متغيرات الدراسة

المحول الأول : أخلاقيات العمل

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس أخلاقيات الأعمال بأبعادها المختلفة ، نرجو منكم تحديد درجة موافقتكم عنها، و ذلك بوضع علامة (x) أمام العبارة التي تناسب اختيارك.

| الأبعاد | الرقم | العبارات | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|---------------------------|-------|---|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| الإستقلالية والموضوعية | 01 | أمارس مهامي دون ضغوطات | | | | | |
| | 02 | أسعى لممارسة مهامي دون تمييز بين طالبي الخدمة | | | | | |
| | 03 | الإجراءات و القواعد التنظيمية في المنظمة عادلة | | | | | |
| | 04 | أؤدي الأعمال بحيادية وعدم التحيز | | | | | |
| | 05 | أتجنب العلاقات التي تبدو أنها تفقد الموضوعية والاستقلالية عند القيام بالعمل | | | | | |
| النزاهة والشفافية | 06 | أمارس مهامي وفقا للقوانين المعمول بها | | | | | |
| | 07 | أحرص على الشفافية في التعامل مع المسؤول و المواطن | | | | | |
| | 08 | أتعامل بكل شفافية في ممارسة الواجبات | | | | | |
| | 09 | تتم مكافأة العمال على أسس نزيهة | | | | | |
| | 10 | ألتزم بالمحافظة على السر المهني للمؤسسة | | | | | |
| | 11 | أعتبر مسؤوليات المؤسسة من أولوياتي | | | | | |
| الأمانة والإستقامة | 12 | أحاول دائما أثناء تأدية مهامي الفصل بين الخلافات الشخصية والمهنية | | | | | |
| | 13 | أبلغ عن التصرفات الأخلاقية للآخرين داخل المؤسسة | | | | | |
| | 14 | يتم أداء المهام بكل دقة وإتقان | | | | | |
| | 15 | أتعامل بكل شفافية و صدق في ممارسة الواجبات | | | | | |
| | 16 | أنجز عملي دون الحاجة لرقابة معينة | | | | | |

المحور الثاني: التغيير التنظيمي

| الأبعاد | الرقم | العبارات | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|------------------------|-------|---|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| التغيير في الهيكل | 01 | تقوم المؤسسة بتغيير هيكلها التنظيمي لما يتناسب مع البيئة الملائمة للتغيير | | | | | |
| | 02 | الهيكل التنظيمي للمؤسسة مرن | | | | | |
| | 03 | الهيكل التنظيمي الحالي يساعد على إدارة عملية التغيير مرة ثانية | | | | | |
| | 04 | الهيكل التنظيمي الحالي واضح وبسيط | | | | | |
| | 05 | تقوم المؤسسة بتحديث وتطوير هيكلها التنظيمي | | | | | |
| | 06 | تقوم المؤسسة بدمج الإدارات مع بعضها البعض | | | | | |
| التغيير في التكنولوجيا | 07 | تسعى المؤسسة لمواكبة التقدم التكنولوجي الذي يساهم في تبني عملية التغيير التقني بها. | | | | | |
| | 08 | أجرت المؤسسة تعديلات على برامج الحاسوب و نظم المعلومات | | | | | |
| | 09 | تقوم المؤسسة بتوفير كافة البرامج اللازمة للقيام بمختلف الأعمال الإدارية | | | | | |
| | 10 | توفر المؤسسة تسهيلات تكنولوجية للعاملين | | | | | |
| | 11 | تستخدم المؤسسة آليات وبرامج تساعد على تقليل الجهد والوقت | | | | | |
| | 12 | تساهم التكنولوجيا المستخدمة بالمؤسسة في الحد من تعدد الإجراءات في العمل | | | | | |
| التغيير في الأفراد | 13 | ساهمت البرامج التدريبية في تحسين سلوك العاملين | | | | | |
| | 14 | يعمل المسؤولون على إقناع العاملين بضرورة التغيير | | | | | |
| | 15 | يشرك المسؤولون العاملين في تقديم مقترحات حول التغيير | | | | | |
| | 16 | ساهمت البرامج التدريبية في تطوير كفاءات الأفراد | | | | | |
| | 17 | تقدم المؤسسة للعاملين حوافر عند تقديمهم أفكار جديدة لحل المشاكل التي تواجههم | | | | | |
| التغيير في العمليات | 18 | تبحث المؤسسة باستمرار عن طرق جديدة لتطوير أساليب العمل | | | | | |
| | 19 | إجراء تعديلات مستمرة في المهام | | | | | |
| | 20 | تحدث المؤسسة تغييرات في حجم المسؤوليات و الصلاحيات | | | | | |
| | 21 | تفتح الشركة وسائل الإتصال الإيجابية بين إداراتها المختلفة | | | | | |
| | 22 | المهام تتم مع بعضها البعض بالتوازي | | | | | |

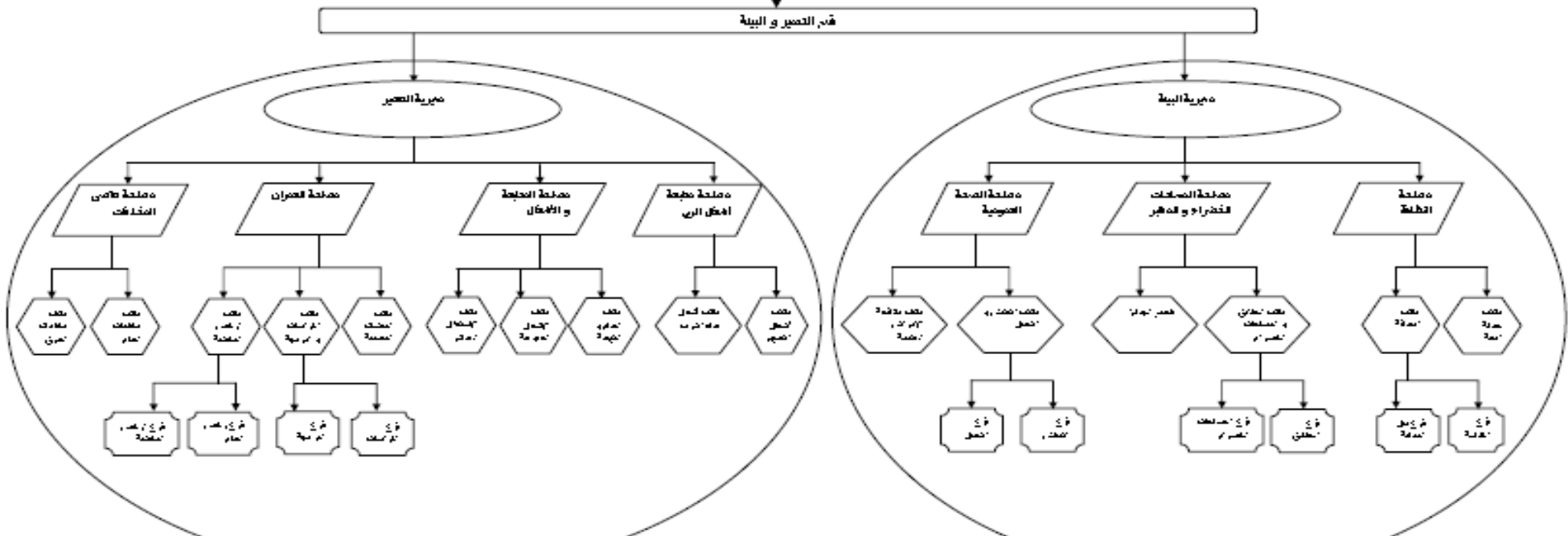
الملحق رقم (02): الهيكل التنظيمي

رئيس المجلس الشعبي البلدي

الأمانة العامة

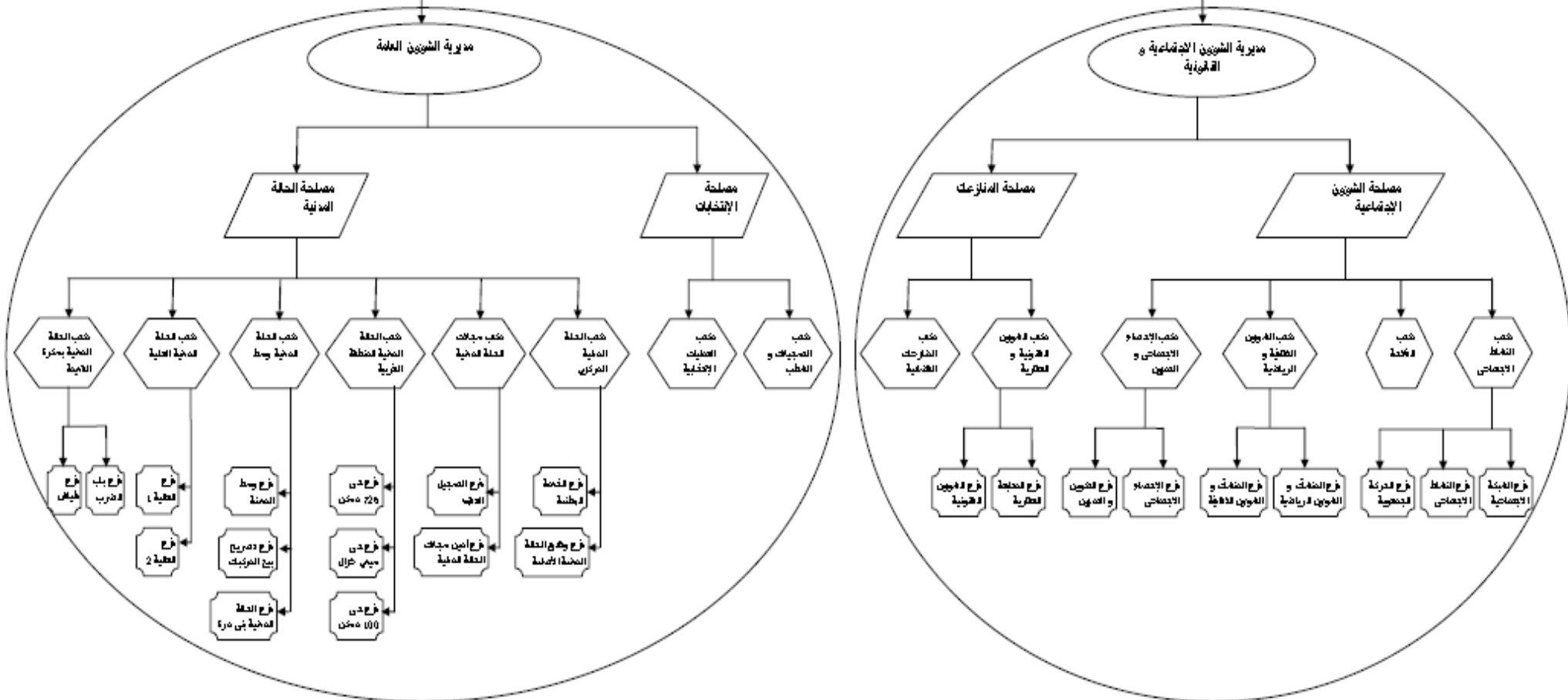


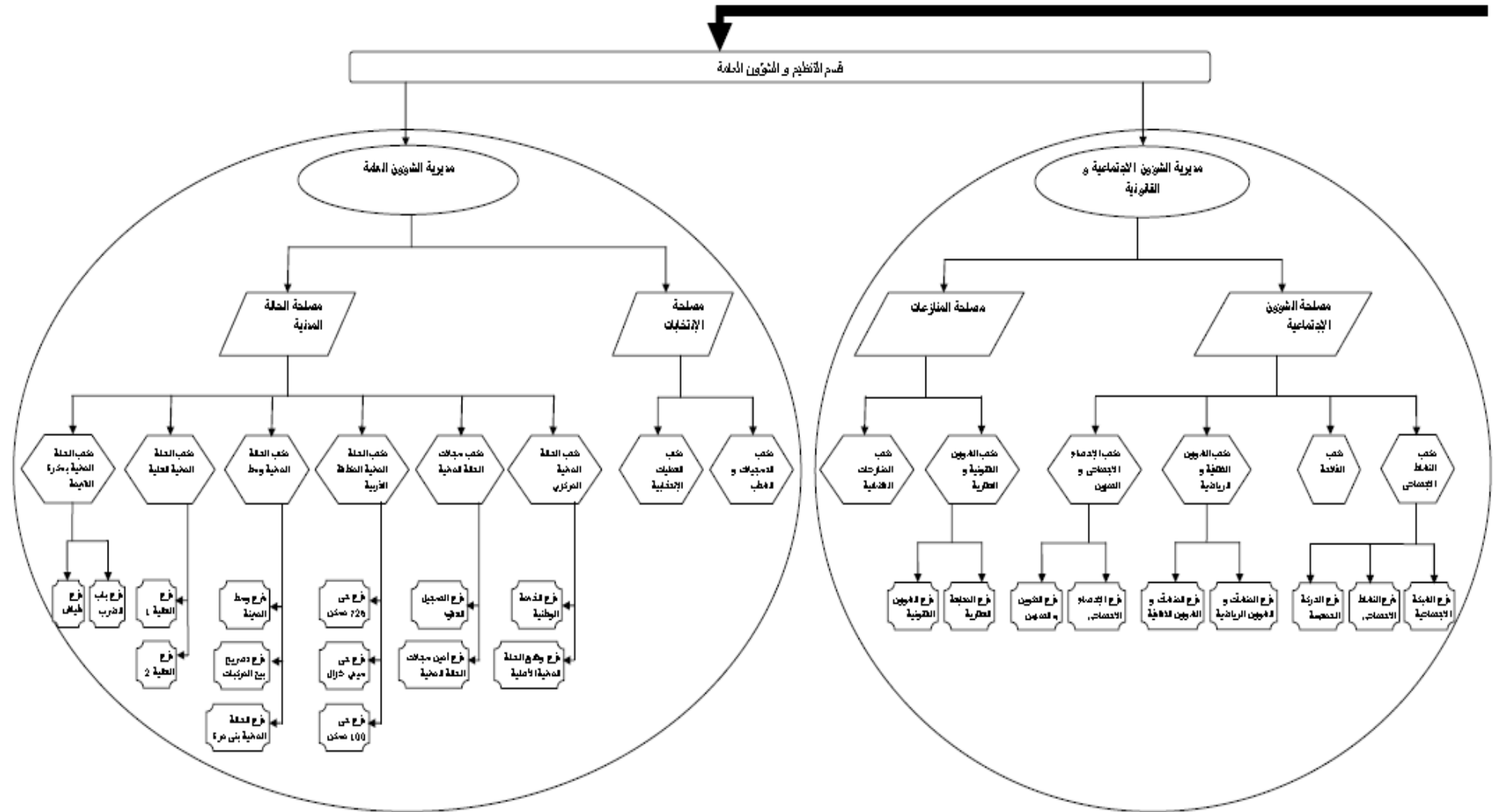
قسم التعبير و البيئة





قسم التنظيم والشؤون العامة





الملحق رقم (03): قائمة محكمي الإستهيبان:

| الرقم | المحكم | الرتبة | مؤسسة الإستهيبان |
|-------|--------------|--------------------|------------------|
| 01 | بن عيسى ليلي | أستاذ تعليم العالي | جامعة بسكرة |
| 02 | خان أحلام | أستاذ محاضر -أ- | جامعة بسكرة |
| 03 | شنشونة محمد | أستاذ تعليم العالي | جامعة بسكرة |

المصدر: من إعداد الطالبتين