



جامعة مولود معمري - تيزي وزو -

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية



أخلاقيات العمل و أثرها على التغيير التنظيمي-دراسة حالة ثانوية لعدلاني اعمر معاتقة- تيزي وزو

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية

تخصص: إدارة الموارد البشرية

من إعداد الطالبين:

❖ شاشه وسام

❖ نازي مقران

إشراف الأستاذ:

❖ زاوش حسين

لجنة المناقشة:

عزوق	نعيمة	رئيسا
زاوش	حسين	مشرفا ومقررا
سائل	مليقة	مناقشا

السنة الجامعية: 2024/2023

الإهداء

"وأخر دعوانهم أن الحمد لله رب العالمين."

اللهم لك الحمد حمد الشاكرين الذاكرين، حمد ملء السماوات

والأرض

إلى من جعل الله الجنة تحية أقدامها، واحتضنتني قلبها قبل يدها

إلى من سهل لي الشدائد بدعائها إلى الشمعة التي كانت لي

في الليالي المظلمة، إلى ومع حياتي " أمي الحبيبة "

إلى من علمني أن الدنيا كفاح، وسلاحها العلم والمعرفة إلى من

خرس في روعي مكارم الأطلاق داعمي الأول في مسيرتي وقوتي

بعد الله " أبي العزيز "

على خلعي الثابت وأمان أيامي، إلا من شدت عضدي بهم إلى

خبرة أيامي ودفوتها أختي نورة وأسامة وصفيان

إلى رفاق السنين، وأصحاب الشدائد والأزمات أهدىكم هذا

الإنجاز هو ثمرة نجاح الذي طالما تمنيت (مريم، تسعديك، سعيدة،

حنزة وسهير)

وسام



الإهداء

أهدي ثمرة هذا الجهد والعمل المتواضع إلى أمي وأبي وكل
عائلتي من سمر على تربيتي وتعليمي وأثنيًا عمريهما من أجلي،
وخمرازي بحبهما وتشجيعاتهما ولو يهزأ علي شيء طوال حياتهما
كان في وسعهما إلى منبع الفخر والاطمئنان.

أمي وأبي.

والى كل أفراد عائلتي

كل الأصدقاء المخلصين، وكل من وقفه سندا لي، سواء من بعيد
أو من قريب.

مقران



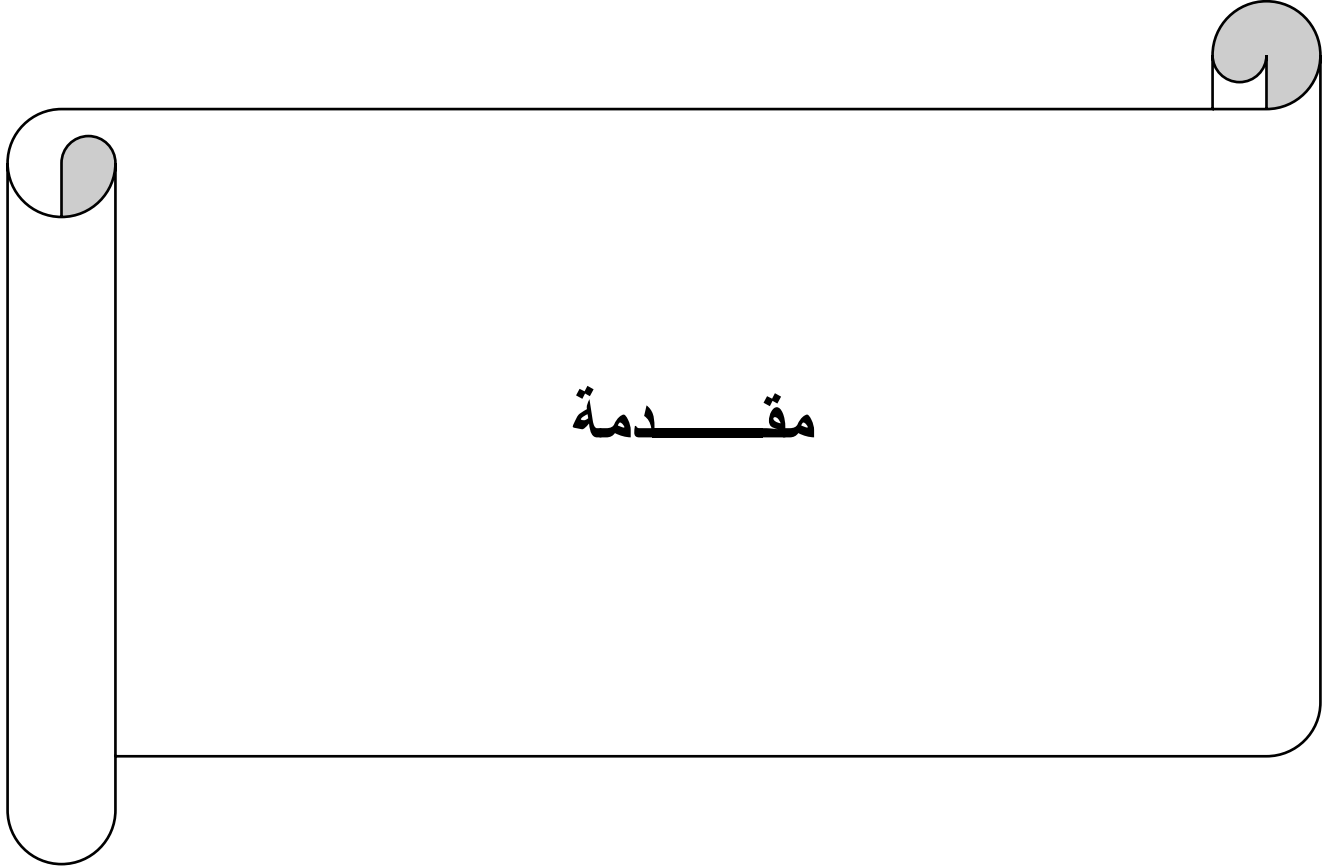
الشكر

يقول رسول الله ﷺ " من لم يشكر الناس لم يشكر الله "

فالحمد والشكر لله العليّ القدير الذي أنار طريقنا بالعلم، ووفّقنا لإنجاز هذا العمل المتواضع، نتقدم بالشكر إلى الأستاذ المهنّون " زاوش حسين " على كل التوجيهات القيمة، الإرشادات البهائية لإتمام هذا العمل.

كما أتقدم بالشكر الخاص لمدير ثانوية المجاهد المرحوم عدلاني أمير معاتقة .

لمساعدتهم وتوجيهاتهم القيمة ومعلوماتهم النيرة إلى كل من ساعدني في إتمام هذا العمل ولو بكلمة طيبة، وابتسامة صادقة، إليكم كل أخلص التهكيات. وأشكر شعرا جزيلا أعضاء اللجنة على قبولها لمناقشة هذه الدراسة.



مقدمة

مقدمة.

من الركائز الأساسية التي تبني عليها المؤسسات سمعتها و تعزز قدرتها على الاستمرار و نجاح في بيئة العمل الحديثة ، نذكر أخلاقيات العمل، و الالتزام بهذه الأخلاقيات ليس مجرد التزام قانوني أو اجتماعي بل هو عنصر جوهري يعزز ثقة الموظفين و أصحاب المصلحة في المؤسسة، فحينما تتبنى المنظمة ممارسات قائمة على النزاهة و الشفافية فإن ذلك ينعكس ايجابا على ثقافة العمل الداخلية و أداء العاملين.

و في ظل التحولات السريعة و المتزايدة التي تشهدها المؤسسات يصبح التغيير التنظيمي ضرورة حتمية للبقاء و التطور و يعتمد هذا الأخير على مدى التزام المؤسسات بالمعايير الأخلاقية، فالتغيير بدون اطار أخلاقي واضح يمكن ان تقابله مقاومة داخلية و تحديات تتعلق بثقة و مصداقية.

وهكذا نجد أن الإنسان لا يستطيع أن يعيش بدون قيم، فهو الكائن الوحيد في هذا الكون الذي يمكنه الانتقال من مرتبة الحاجات الطبيعية إلى مجال القيم الأخلاقية الحقيقية، ومن هنا قيل أن الإنسان حيوان أخلاقي، ومهما كانت الدرجة التي يمكن أن يصل إليها من التردّي في الأخلاق في وقت من الأوقات، فإنه سيظل على الرغم من ذلك كائنا أخلاقيا يمزج في حياته بين الواقع المعاش والمثّل العليا، ويجمع في سلوكه بين مرتبة الحاجات الغريزية ومرتبة الضمير الأخلاقي، ومن هنا كانت أهمية الدراسات الأخلاقية، فهي ليست مجرد دراسات نظرية جافة منفصلة عن الحياة، وإنما هي دراسات مرتبطة ارتباطا وثيق بالحياة، بمختلف مجالاتها الاجتماعية والثقافية والعلمية والمهنية. حيث تلعب الأخلاقيات دورا حيويا في تعزيز بيئة عمل إيجابية ومنتجة، حيث تساهم في زيادة الرضى الوظيفي، وتحسين السمعة المؤسسة.

ومن جهة أخرى، يعتبر التغيير التنظيمي عملية ضرورية لتطوير المؤسسات وتحسين أدائها يتطلب التغيير التنظيمي، التكيف مع الظروف المتغيرة، وتبنى استراتيجيات جديدة، وتحسين العمليات الداخلية هنا يأتي دور أخلاقيات العمل في تسهيل هذا التغيير، حيث تساهم في تقليل المقاومة للتغيير وزيادة الالتزام به من قبل الموظفين عندما تكون أخلاقيات العمل جزء لا يتجزأ من ثقافة المؤسسة فإنها تعزز التواصل الفعال والشفافية، مما يسهل عملية التغيير التنظيمي ويجعلها

أكثر سلامة ونجاحا، بذلك يمكن القول أن أخلاقيات العمل ليست فقط أداة لتعزيز الأداء الفردي، بل هي أيضا عنصر أساسي في تحقيق التغيير التنظيمي الناجح.

أهمية الدراسة.

- تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال محاولة المساهمة والمساعدة في فهم كيفية تأثير أخلاقيات العمل على أداء المنظمة، ونجاح التغيير التنظيمي.
- تساهم هذه الدراسة في تحديد الواضح والدقيق للأهمية لأخلاقيات العمل، والتغيير التنظيمي التي ينبغي على الموظف الالتزام بها.
- تساهم هذه الدراسة على الالتزام بالأخلاقيات، يساعد في إدارة التغيير بفعالية من خلال تعزيز الشفافية والثقة بين الإدارة والموظفين.

أهداف الدراسة

- تهدف دراسة أخلاقيات العمل في تعزيز القيم والمبادئ الأخلاقية داخل المنظمة.
- تهدف الدراسة إلى فهم كيف يمكن لأخلاقيات العمل أن تساهم في تسهيل عمليات التغيير التنظيمي.
- تساهم في تسهيل عمليات التغيير التنظيمي.
- تساهم أخلاقيات العمل في بناء سمعة جيدة للمنظمة في المجتمع وبين أصحاب المصالح.

مبررات الدراسة:

أ. الأسباب الذاتية:

- الميل الشخصي للبحث والاستطلاع لهذين المتغيرين كونهما ضمن إدارة الموارد البشرية.
- اختيار الموضوع بإرادة شخصية.

ب. الأسباب الموضوعية

- قابلية الموضوع للدراسة النظرية والميدانية في إطار الإمكانيات، الحاجة والزمنية، يعد موضوع أخلاقيات العمل من المواضيع الحساسة.

- اختيار موضوع أخلاقيات العمل وآثارها على التغيير التنظيمي يعكس أهمية فهم كيف يمكن للقيم الأخلاقية أن تؤثر بشكل إيجابي على التغيير داخل المؤسسات وهو موضوع حيوي لنجاح واستدامة المؤسسات في بيئة عمل متغيرة باستمرار.

أدبيات الدراسة.

1- دراسة بن حمي فاطمة، قومي صافية: دور اخلاقيات الأعمال في تحقيق المسؤولية الاجتماعية: هدفت هذه الدراسة إلى التعريف بمفهوم شمولي لأخلاقيات العمل، والتعرف على أهمية المسؤولية الاجتماعية في شركات التأمين، ومدى إدراكها لأهمية الالتزام بالأخلاق، وتوصلنا إلى نتائج أن أخلاقيات الأعمال وممارستها والمسؤولية الاجتماعية كذلك في شركات التأمين، تحقيق مستوى أعلى من الالتزام، وخلق بيئة أخلاقية مرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية. غير أن هذه الدراسة تختلف عن دراستنا إذا ركزت على أخلاقيات العمل والمسؤولية الاجتماعية بينما ركزت دراستنا على أخلاقيات العمل والتغيير التنظيمي.

2- أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص ادارة اعمال 2013/2012: حاول الباحث من خلال هذه الدراسة تجديد أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية و توصل الباحث الى أن التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية يظهر من خلال :

- التغيير في البرامج التدريبية وفقا لما يقتضيه التغيير التنظيمي سواء كانت لتنمية المهارات السلوكية أو القدرات الفنية في العمل ، لأنه من خلال التدريب يمكن احداث التأثير في معارف و مهارات و اتجاهات المتدربين.

اشكالية الدراسة.

- كيف تؤثر أخلاقيات العمل على نجاح التغيير التنظيمي داخل المؤسسات؟

الأسئلة الفرعية.

- ما هو مفهوم أخلاقيات العمل والتغيير التنظيمي؟

- ما هو دور أخلاقيات العمل في التغيير التنظيمي؟
 - إلى أي مدى ساهمت أخلاقيات العمل في نجاح التغيير التنظيمي داخل ثانوية لعدلاني
- اعمر؟

حدود الدراسة.

أ. الحدود الزمنية.

- تمت هذه الدراسة موضوعيا خلال السنة الجامعية 2023-2024

ب. الحدود المكانية.

- تقتصر حدود الدراسة على العاملين في ثانوية المجاهد المرحوم لعدلاني أعمر معانقة ببتيزي وزو.

الفرضيات.

- تؤثر أخلاقيات العمل بشكل مباشر على نجاح التغيير التنظيمي داخل المؤسسة.
- كلما أتاحت المؤسسة لعملائها وموظفيها معلومات كافية وواضحة حول فكرة التغيير أدى ذلك إلى زيادة رضاهم وتقبلهم لها، وحفظ، وتقليل احتمالية مقاومتهم لها.
- ساهمت أخلاقيات العمل في نجاح التغيير التنظيمي داخل ثانوية لعدلاني أعمر.

المناهج الدراسية

أ. المناهج:

- **المنهج التاريخي:** يركز المنهج التاريخي على دراسة أحداث تمت في الماضي و مازالت تحدث في الحاضر ليقوم بتحليل و تفسير بيانات و معلومات و نتائج الدراسات التي نفذت بخصوص هذه الاحداث و الظواهر.¹
- اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج التاريخي، كونه يتيح لنا تناول الجانب التاريخي لنشأة مفهوم أخلاقيات العمل والتغيير التنظيمي.

¹ عليان ربحي مصطفى و عنيث عثمان محمد، أساليب البحث العلمي ، دار صفار للنشر و التوزيع، ص 42-43

- **المنهج الوصفي التحليلي:** يهتم المنهج الوصفي بدراسة الظواهر و الأحداث، كما هي من حيث خصائصها و أشكالها و العوامل المؤثرة في ذلك، حيث يقوم على رصد و متابعة الظواهر أو الحدث بدقة.¹

استعانة بالمنهج الوصفي التحليلي عند تناول موضوع الدراسة لوصف وتحليل ظاهرة أخلاقيات العمل وكيفية تأثيرها على التغيير التنظيمي داخل المؤسسة.

- **دراسة حالة:** تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مستوى أخلاقيات العمل والتغيير التنظيمي، وقياس أثر أخلاقيات العمل بأبعادها المختلفة بالمؤسسة التربوية ثانوية لعدلاني أعمر.

ب. الإقتربات:

- **الإقترب المؤسسي:** يركز على المؤسسة كوحدة تحليل أساسية لتفسير ظواهر السياسية باعتبار المؤسسة متغيرا مستقلا يؤثر على الفواعل الأخرى.²

دراسة أخلاقيات العمل وآثارها على التغيير التنظيمي يركز على كيفية تأثير القيم والمبادئ الأخلاقية على هيكل وثقافة المنظمة.

ت. أدوات جمع البيانات.

- **مقابلة:** تعتبر المقابلة من الأدوات الرئيسية لجمع المعلومات و البيانات في دراسة الأفراد و الجماعات الانسانية . كما أنها تعد من أكثر وسائل جمع المعلومات شيوعا على البيانات الضرورية لأي بحث و المقابلة ليست بسيطة بل هي مسألة فنية.³

تفاعل لفظي بين شخصين أو أكثر، وللقيام بدراسة ميدانية محل الموضوع، استعملنا المقابلة للوصول إلى نتيجة التي تبين كيف تؤثر أخلاقيات العمل على نجاح التغيير التنظيمي داخل ثانوية لعدلاني أعمر.

¹ العكش، فوزي عبد الله، البحث العلمي، المناهج و الاجراءات، ص140

² صامويل هنتغتون، النظام السياسي لمجتمعات المتغيرة، ترجمة: سمية فلو عبود، بيروت، دار الساقي، 1993"1968" ، ص21

³ عمار بوحوش، محمد محمود، مناهج البحث العلمي و الطرق اعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، د ط 1995، الجزائر، ص 65-66

- الاستبيان: هو أحد وسائل البحث العلمية المستعملة من طرف الباحث لجمع المعلومات من أشخاص في شكل استمارة تضم أسئلة لاستنباط حقائق معينة تتعلق بإشكالية محددة ، ترسل أو تسلم الى الاشخاص الذين تم اختيارهم لموضوع الدراسة ليقوموا بتسجيل اجاباتهم عن الأسئلة و اعادتها للباحث. و استعملنا الاستبيان للوصول الى نتائج التي تبين كيفية تأثير أخلاقيات العمل على نجاح التغيير التنظيمي داخل ثانوية لعدلاني أعمار.

صعوبة الدراسة.

واجهتنا بعض الصعوبات أثناء الدراسة:

- محدودية المراجع بالنظر لقلّة تنوعها.
- عدد المؤسسات الإنتاجية التي تتوافق مع خطة الدراسة.
- صعوبة على الحصول على المعلومات الخاصة المتعلقة بالدراسة.
- صعوبة الحصول على المعلومات دقيقة من المؤسسة محل الدراسة.

هيكلية الدراسة

تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول، حيث تناولنا في الفصل الأول المدخل مفاهيمي لأخلاقيات العمل والتغيير التنظيمي، بإبراز نشأتها وأهميتها وأسبابها وأهدافها، ثم تطرقنا في الفصل الثاني إلى دراسة أثر أخلاقيات العمل على نجاح التغيير التنظيمي داخل المؤسسة، من خلال عرض كيفية المساهمة أخلاقيات العمل في تقليل المقاومة التغيير، إضافة إلى تناول آثار السلوك الأخلاقي على الفاعلية التنظيمية، وتحديات أخلاقيات خلال التغيير التنظيمي، وجاء الفصل الثالث في شكل دراسة ميدانية أنجزناها في المؤسسة التربوية ثانوية المجاهد المرحوم لعدلاني أعمار.

الفصل الأول:

مدخل مفاهيمي لأخلاقيات العمل و التغيير
التنظيمي

تمهيد:

تستحوذ الأخلاق على قدر كبير من تفكير الانسان و اهتمامه لأن أخلاقيات العمل هي مجموعة من القيم و المبادئ التي توجه تصرفات الأفراد في بيئة العمل. تلعب الأخلاقيات العمل دورا مهما في نجاح مؤسسات، خاصة عندما تمر بعملية التغيير التنظيمي، عندما تكون الأخلاقيات قوية وواضحة يكون من السهل على الأفراد التكيف مع المتغيرات لأنهم يشعرون بالثقة و الاحترام داخل المؤسسة.

و في هذا الفصل سنستعرض على مختلف التعاريف أخلاقيات العمل و التغيير التنظيمي و المبادئ للنظام الأخلاقي المهني و الذي يمهد للتطور و الازدهار للمؤسسة التي تعرف كيف تجسده و تطبقه بشكل سليم.

و تطرقنا في هذا الفصل الى

- المبحث الأول: ماهية أخلاقيات العمل
- المبحث الثاني: ماهية التغيير التنظيمي

المبحث الأول: ماهية أخلاقيات العمل.

في هذا المبحث، سنستعرض مختلف جوانب أخلاقيات العمل، بدءاً من التطور التاريخي لهذا المفهوم، مروراً ب تعريفه وأهميته وقد أصبحت أخلاقيات العمل موضوعاً شائعاً في مؤسساتنا اليوم، نظراً للفوائد العديدة التي تقدمها، سواء على مستوى الفرد أو المجتمع أو المنظمة ككل نحاول التفصيل في كل هذه الجوانب بشكل شامل.

المطلب الأول: تعريف أخلاقيات العمل.

أولاً: مفهوم الأخلاق.

الأخلاق هي مجموعة من القيم والقوانين التي تحدد ما هو صحيح وما هو خير، وتهتم أساساً بها يجب أن يكون عليه السلوك، كما أنها تتضمن مجموعة من القواعد والمبادئ المجردة التي يخضع لها الإنسان في تصرفاته ويحتكم إليها في تقييم سلوكه، هذه القواعد تستمد أساساً من تصور فلسفي شامل يركز إما على العقل أو الدين أو كليهما معاً.

وقد عرف "Garden" الأخلاق بأنها القيم التي يؤمن بها الفرد أثناء قيامه بسلوك معين في موقف محدد، ويتفق معه. "Negros" الذي يرى أن الأخلاق هي مجموعة من المبادئ دونا، التي تأمر وتنتهي عن سلوكيات معينة تحت ظروف محددة، وهي انعكاسات للقيم التي يتخذها الأفراد، كما معايير تحكم سلوكهم. كما تعرف الأخلاق أيضاً بأنها معايير للتصرف والسلوك التي تتوقع أن يتبعها الناس وتتعلق الأخلاق الشخصية بأفعال الفرد اليومية.¹

ثانياً: تعريف الأخلاقيات

تشير الأخلاقيات بشكل تام إلى القيم والمعايير الأخلاقية التي يعتمد عليها أفراد المجتمع للتمييز بين ما هو صحيح وما هو خطأ، وهي مجموعة من الصفات السلوكية المشروعة التي يتسم بها الشخص المسلم (الموظف) والتي تؤثر بشكل واضح على السلوك العام والخاص، وحقق

¹ صراع كريمة، بدران حورية، الالتزام بأخلاقيات العمل داخل المنظمة كأداة للحد من الفساد الإداري، مجلة التنمية و

الاقتصاد التطبيقي، جامعة المسيلة، العدد 04، ص 201

للخير وممانعة للشر مناصرة للحق، ومناهضة للباطن، داعمة للعدل والإحسان، ورافضة للظلم والطغيان في المجتمع.

1. تعريف أخلاقيات العمل.

قبل الحديث عن أخلاق العمل من منظور إسلامي، يحسن بنا أن تعرج على بعض المعاني اللغوية والمفاهيم الاصطلاحية، عساها أن تسعفنا ببعض الإضاءات الكاشفة عند ولوج أبواب الحديث عن هذا الموضوع المهم، لذا عشان ما وصلني فوق الأخلاق في اللغة والاصطلاح، ثم نتعرف إلى مفهوم العمل من خلال المنظور الإسلامي، تمهيدا للحديث عن أخلاقه التي هي الهدف من هذا المبحث.

أولاً: معنى الأخلاق في اللغة.

إن الناظر في كتب اللغة يجد أن كلمة أخلاق تطلق ويراد بها الطبع والسجية والمروءة وديننا، وحول هذه المعاني، يقول الفيروز آبادي الخلق بالضم، وضمين السجية، والطبع، والمروءة والدين، ويقول ابن منظور " الخلق. والخلق السجية ... فهو بضم الخاء، وسكونها الدين والطبع والسجية.

ثم يفسر ابن منظور ذلك بقوله وحقيقته، أي الخلق، أنه لصورة الإنسان الباطنة، وهي نفسه وأوصافها ومعانيها المختصة بها بمنزلة الخلق لصورته الظاهرة أوصافها ومعانيها، ولهما أوصاف حسنة وقبيحة. وفي هذا المعنى يقول الراغب الأصفهاني "الخلق في الأصل شيء واحد".¹

ثانياً: الأخلاق في الاصطلاح.

عرف العلماء الأخلاق بتعريفات كثيرة لا يتسع المجال لذكرها، ولكن سنذكر أهم تلك التعريفات.

1. تعريف ابن مسكويه : فقد عرف الأخلاق بأنها" لا روية، وهذه الحال تنقسم إلى قسمين:

منها ما يكون طبيعياً من أجل المزاج، كالإنسان الذي يحركه أدنى شيء، نحو غضب، ويهيج من أقل سبب وكل إنسان الذي يجن من أيسر شيئاً كالذي يفرغ من أدنى صوت، يطرق سمعه، أو يرتاح من خبر يسمعه، كالذي يضحك ضحكا مفرطاً من أي شيء يعجبه، وكالذي

¹ صراع كريمة، بدرانية حورية، مرجع سابق، ص 202-203

يغتم يغتم ويحزن من أيسر شيء يناله، ومنها يكون مستفادا بالعادة والتدريب، وربما كان مبدأه الفكرة، ثم يستمر عليه أولا. فأولا، حتى يصير ملكة، أو خلقا.

2. **تعريف الغزالي**، حيث عرفها بأنها "هيئة راسخة في النفس تصدر عنها الأفعال ببسر وسهولة من غير الحاجة إلى فكر و روية"¹.

ويلاحظ من التعريفين السابقين أنه ما يجنح ان إلى منهج فلسفي إلى حد بعيد، فابن مسكويه، كما يقول عبد الله دراز: «كان متأثرا في تفكيره هي الأخلاقي بالتفكير الأرسطي، بل كان يتبع أرسطو في هذا التفكير تماما... ولا أقول إن أفكار أولئك ان نسخة من أفكار هؤلاء في جميع نواحيها، ذلك أن للإسلام ولجهودهم الفكرية أثر في بعض النواحي، تفكيرهم أيضا. "ومع ذلك، فإن التعريفين قد كشف لنا معاني مهمة من معاني الأخلاق، فهي صفات مستقرة في النفس الإنسانية، تصدر عنها الأفعال، وردودها سريعة بطريقة تلقائية لا تكلف فيها، وبهذا تظهر والأخلاق.

3. **عرفها عبد الكريم زيدان** بقوله "ويمكننا تعريف الأخلاق بأنها مجموعة من المعاني والصفات المستقرة في النفس، وفي ضوئها وميزانها. يحسن الفعل في نظر الإنسان، أو يقبح، ومن ثم يقدم عليه، أو يحجم عنه.

وأن هذا التعريف هو نفسه تعريف الغزالي مع إضافات غير خافية، وتكمن إضافته الحسنة بأن المعاني والصفات المستقرة في النفس هي الضابط لإقدام والأحجام عن الفعل بحسب حسنه أو قبحه.²

ويقال في اللغة فلان حسن الخلق، أي حسن الباطن والظاهر، فالخلق هو الصورة الباطنة، والخلق هو الصورة الظاهرة، وأنواع الخلق:

¹ أمينة مخلوفي، إكرام بو سعيد "بيئة العمل وأثرها في ممارسة أخلاقيات العمل" (مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة أدرار، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، قسم العلوم الاجتماعية، 2020/2021)، ص 48-49.

² بلال حلف سكارنه، أخلاقيات العمل (عمان : دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة)، ص 19

- خلق حسن: وهو الأدب والفضيلة، وتنتج عنه أقوال وأفعال جميلة عقلا وشرعا.
- خلق سيء: سوء الأدب والرذيلة، وتنتج عنه أقوال وأفعال قبيحة عقلا وشرعا.

وقد عرفها بعض العلماء بأنها "التحلي بالمليح والتخلي عن القبيح" ولا شك أن هذا التعريف هو أخطر من التعريفات السابقة، وأقرب إلى الدلالة على المطلوب، ولكن لو قيد بحسب الشرع، لكان ذلك أحسن في نظرنا لنتفادي توهم التحسين والتقبيح المقلبين وذلك غير مراد، فلو قيل "فعل المليح والتخلي عن القبيح، بحسب الشرع" لكن ذلك أولى حتى ننأى بالتعريف عني المناهج و التعريفات الفلسفية وقد تنبه لذلك بعض الباحثين الأفاضل مثل الدكتور "يالجن" فحدد مفهوم الأخلاق في الإسلام، بقوله: "يمكن تحديد مفهوم الأخلاق في نظر الإسلام بأن الأخلاق عبارة عن علم الخبر والشر والحسن والقبح، وله قواعده التي حددها الوحي لتنظيم حياة الإنسان وتحديد علاقته بغيره على نحو يحقق الغاية من وجوده في هذا العالم على أكمل وجه، والملاحظ أن الأخلاق في المعنى الاصطلاحي لا تبتعد كثيرا عن المعنى اللغوي، فنجد بينهما نسا وصهرا) فالعلماء يريدون بها تلك الصفات التي تقوم بالنفس على سبيل الرسوخ، ويستحق الموصوف بها المدح أو الذم (ولا شك أن. ولا شك المعاني اللغوية تدور حول هذه المفاهيم الأخلاقية الدين والمروءة ويستحق من اتصف بها الذنب والعكس صحيح فإن الأخلاق الكريمة مما تدعو إليها العقول السليمة والفطر المستقيمة ولهذا فإن الناس قد تعارفوا على أن الصدق والأمانة، والوفاء بالعمود، ونحو ذلك مينااء الأخلاق الكريمة، كما تعارفوا على أن الكذب والغش والخيانة من الأخلاق الذميمة التي ترفضها العقول السليمة، والفطر المستقيمة، ثم جاءت الشريعة داعية إلى المعروف من الأخلاق ناهية عن أخلاقيات العمل.¹

وهناك تعريفات لأخلاقيات العمل نكتفي بذكر ثلاثة منها:

1. يعرفها الباحثون بأنها المبادئ والمعايير التي تعتبر أساسا للسلوك المستحب من أفراد العمل ويتعهد أفرادها بالالتزام بها.

¹بلال حلف سكارنه، مرجع سابق، ص 20

وللمهنة آداب وسلوك أو آداب للياقة، وهي قواعد عامة للآداب والسلوك الاجتماعي في محيط المهنة، حددتها ألواح وقوانين المنظمة لمزاولة هذه المهنة ومخالفتها، أو عدم مراعاتها يعرض صاحبها للنفور والنبد من الأعضاء الآخرين، بل يصل إلى حد توقيع الجزاء والعقوبة عليه في بعض الأحيان.

2. هي المبادئ والمعايير التي تعد مرجع للسلوك المطلوب لأفراد المهنة الواحدة، والتي يعتمد

عليها المجتمع في تقييم أدائهم إيجاباً أو سلباً.

3. هي مجموعة عامة من المعتقدات والقيم والمبادئ التي تحكم سلوك الفرد في اتخاذ القرارات

وتتميز بين ما هو صواب أو خطأ جيد أو سيء، حلال أو حرام. ولا يمكن فصل أخلاقيات

العمل عن الأخلاق العامة الفرد... بل يجب على الفرد أن يتعامل مع مشاكل العمل من

منطلق المعايير الأخلاقية العامة التي يؤمن بها.

ومن هذه القيم ما يلي:

- الأمانة
- إطاعة النظم.
- احترام الآخرين.
- المساعدة والتعاون.
- الصدق.
- العدل.
- الرحمة.
- الولاء
- التحكم في النفس.
- الشجاعة.¹

¹بلال حلف سكارنه، مرجع سابق ص 21

4. إخباره بأنه بعث ليتم مكارم الأخلاق، لقوله صلى الله عليه وسلم: "إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق."

5. دعوته إلى مكارم الأخلاق في مبدأ دعوته.¹

يعرفه الباحثون، أنها:

"هي مجموعة المبادئ والقيم التي تحكم سلوك الأفراد في اتخاذ القرارات، وتميز بين ما هو حلال، حرام أو ما هو جيد سيء."

المطلب الثاني: نشأة أخلاقيات العمل ومصادره.

أولاً: نشأة علم الأخلاق.

إحدى فضائل التاريخ هي أنه يزودنا باستمرار بمزيد من المعرفة في كل مرة نعود فيها إليه، ومع تطور التاريخ، نجد مناجم الفحم والحديد التي شاعت قد زالت مع مرور الزمن، بالنظر إلى المستقبل في موضوع أخلاقيات المؤسسة، رغم كونه مهم، قد يكون أحياناً أقل أهمية بالنظر للماضي، أي نظرة إلى المستقبل دون توجه واضح قد يحكم عليه بإعادة أخطاء الماضي، وعند تتبع مراحل تطور علم الأخلاق يتضح أنه مر بمراحل عديدة في تطوره ونشأته. ومن خلال تتبع المراحل التاريخية لعلم الأخلاق، تبين أنه مر بمراحل عديدة في نشأته وتطوره.²

1. الأخلاق في العصر اليوناني.

تعتبر إحدى المحطات المهمة في تاريخ الفكر الفلسفي وبعده سقراط (489-309 ق.م) أول من بحث في علم الأخلاق من منظور فلسفي منظم، وأول من أسس هذا العلم، فقد أشار

¹فاطمة بن حمي، صافية قومي، دور أخلاقيات الأعمال في تحقيق المسؤولية الاجتماعية (مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر، جامعة

أحمد أضرار، كلية العلوم التسيير، قسم علوم التسيير) ص44،46،47

²محمود الشياخي "أخلاقيات العمل، وأثارها على السلوك التنظيمي لدى العامل الجزائري (مذكرة مكملة لنيل الماجستير في

علم الاجتماعي تنظيم وعمل، جامعة أدرار، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، 2013-2014) ص

الفيلسوف " إيميل بترو" إلى أن سقراط كان أول من أدرك أن علم الأخلاق يتميز عن التقاليد الدينية، وأنه لا يستند فقط إلى العادات والغرأثر والقدرة، بل يمكن استخلاص المبادئ الأخلاقية من خلال الملاحظة اليقظة.

رأى سقراط أن الفضيلة يمكن أن تعرف وتعلم وأنه يمكن الوصول للمعرفة الأخلاقية من خلال الحوار والنقاش الفلسفي، وهذا يمثل تحولاً عن النظرة التقليدية التي كانت من قبل تعتمد على القواعد الدينية والأعراف الاجتماعية، ليؤكد أن العقل والبحث الفلسفي يمكن أن يقود الإنساني حياة الأخلاقية الفاضلة بهذا كانت محاولة سقراط أول محاولة جادة لتأسيس أخلاق عقلية حرة مبنية على المعرفة والفهم العميق للطبيعة الإنسانية إن منهجه القائم على الحوار والسؤال يسعى لتعريف الناس بالفضيلة من خلال استحلالات العقلية، ما يمثل بداية لمدرسة فكرية تعتمد على التفكير النقدي والمنطقي لمجال الأخلاق.

2. الأخلاق في العصر الجاهلي.

لم تتاح للعرب في الجاهلية الفرصة لابتكار فلسفة أو نقلها عن غيرهم، لكنهم تركوا لنا العديد من الآثار الشعرية والنثرية التي تحتوي على مجموعة من الحكم والوصايا التي تتضمن نصائح أخلاقية تمتاز بالتفكير الفكري، فجاءت تلك الرؤيا ممثلة لفلسفة علمية استمدها حكماء العرب من بيئتهم وتقاليدهم الأخلاقية والدينية، وكانت الفضيلة العليا تتمثل في المروءة التي تقوم على الشجاعة والكرم.

وقد رود في المروءة أن لا تفعل سرا، أمرا تستحي أن تفعله جهرا، ويرى بعض الباحثين أن العرب في الجاهلية قد عرفوا الصلة الوثيقة بين العقل والفضيلة، وهي تلك الفكرة التي وصل لها سقراط على الأقل، اقتربوا منها، ويأخذ ذلك من قول زهير بن سلمى¹.

3. الأخلاق في العصر الإسلامي.

جاء الإسلام برسالة حملها الرسول صلى الله عليه وسلم، والتي ركزت على الأخلاق، وتكلمها الأدب وتشريعات ساعدت في توسيع مدارك الناس، وفتح عقولهم على آفاق جديدة، من العلم والمعرفة تتجسد معالم الإسلام في القرآن الكريم والسنة النبوية اللذان داعية إلى الفضائل

¹محمود الشياخي، مرجع سابق، ص 43

والابتعاد عن الرذائل مما يجعل سعادة الدنيا والآخرة جزء من الالتزام بالفضائل، بينما يكون الشقاء نتيجة الابتعاد عنها وتجنبها.

يقول الله تعالى: ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَايِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ﴾ ٩٠ [سورة النحل، ٩٠] ¹

ويقول أيضا في محكم كتابه " مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أَنْتَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيَاةً طَيِّبَةً وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ ٩٧ [سورة النحل، ٩٧] ". ²

وأخذ العرب في تدبر تعاليم الإسلام، وما تنظمه. من أخلاق عظيمة، وقد لخصها الرسول ﷺ في عبارة جامعة في قوله: "إنما بعثت لأكمل مكارم الأخلاق". ³

وقد نقل الإسلام بتعاليمه اهتمام الناس بالتركيز على الجانب المادي في الإنسان الذي يقوم على الأنانية والبغيضة إلى التأكيد على الجوانب الروحية والإنسانية التي تتمثل في جوانب الإيثار والعطف والرحمة، ويقول صلى الله عليه وسلم: "مثل المؤمنين في توادهم، وتراحمهم وتعاطفهم، مثل الجسد الواحد، إذا اشتكى ميم هو عضو تداعي له سائر الجسد بالسهر والحمى" ⁴

ومع تطور الفكر الإسلامي ونشأة مدارس علم الكلام، دار النقاش بين المعتزلة وأهل السنة حول المسألة تعتبر من المسائل الأخلاقية العامة، وهي مسألة مدى قدرة العقل في التعرف على الخير والشر والحسن والقبح.

4. الأخلاق في العصر الحديث.

في العصور الوسطى، كان الطابع الأخلاقي دينيا بحثا واستمر هذا الحال في أوروبا حتى عصر النهضة في القرنين 15 و16 م حيث انفصلت الفلسفة عن سيطرة الكنيسة ورجالها، ما أدى إلى استقلال علم الأخلاق علي الدين، وبدأ الفلاسفة مجددا في الاعتماد على العقل للبحث عن

¹ سورة النحل، الآية 90.

² سورة النحل، الآية 97.

³ رواه الإمام مالك في الموطأ

⁴ رواه مسلم في كتابه البر والصلة والادب

نهاية الإنسان من أعماله واستخلاص المبادئ السلوكية منهم، سنشير بإيجاز إلى الاتجاهات المختلفة في علم الأخلاق في العصر الحديث مع ذكر إحدى ممثلي كل اتجاه¹:

➤ أخلاق ما بعد الطبيعة.

يمثل هذا الاتجاه كل من "ديكارت." و "ماليزانث" "سبينوزا" ويرى أصحاب هذا الاتجاه أن العقل هو أساس الخلقية، لأنه يبين لنا طريق الفضائل، ويوضح لنا الغاية التي يجب أن نعمل من أجلها، بالعقل نستطيع من خلالها تميز بين الخير والشر.

➤ أخلاق الواجب.

مؤسسه هو "إيمانويل، كانط" قام ببناء الأخلاق على فكرة الواجب وحددها، وعلى الإدارة التي تخضع له دون غيره، وهذا بعد أن كانت الأخلاق حتى أعصره تقوم على الغرض الأسمى منها، وهو الوصول إلى الخير الذي يشمل السعادة والفضيلة مع الاختلاف في جعل إحداها سببا للآخر.

➤ الأخلاق النفسية.

يريد أصحابها تأسيس أخلاق على أسس من علم النفس، معتبرين أن النفس هي التي تسعى لتحقيقها الأخلاق، ويعتمد هذا الاتجاه على المفاهيم الغريزية أو الميل أو العاطفة كأساس للأخلاق وقد اختلف أنصار هذا الاتجاه فيما بينهم نظرا لتنوع واختلاف هذا الأساس فقد رأينا "هوبز" و "هلفسيوس" و "ويتنام" و "مل" يعبران عن مذهب المنفعة بينما اتجه آخرون نحو مذهب العاطفة أو والحس الأخلاقي، مثل أمثال: تسبري" و " هانتشون" و " آدم سميث" ².

➤ الأخلاق الحيوية.

يمثل هذا الاتجاه "هرت سنبر" و "نيشته" وهو عالم وفيلسوف بريطاني و " نيتشه ألماني" يارا أصحاب هذا المذهب أن الأخلاق يمكن أن تقام على أساس علم الحياة "بيولوجياً" بذلك، يمكن للأخلاق أن تصبح علما له، منهجيته وقوانينه العامة المستخلصة من المظاهر المختلفة للحياة

¹ محمود شيخاوي، المرجع السابق، ص 45-48

² أمينة مخلوفي، إكرام بوسعيد: "بيئة العمل وأثرها في ممارسة أخلاقيات العمل" (مذكرة لنيل شهادة الماستر. جامعة أدرار، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، قسم العلوم الاجتماعية، 2021-2022) ص 47

والأحياء، ويعتقد " سبنسر " إنه من الممكن استخدام تطور وانتخاب الأصلح الذي وضعه "داروين" في تفسير كل شيء في الوجود فيه التفسير الداخلي النفسي والعالم الخارجي والاجتماعي، وتوسع " سبنسر" في تطبيق هذا القانون، وجعلهم بدء أنا رئيسي يسير عليه في الأخلاق.¹

➤ الأخلاق الاجتماعية.

في القرنين 19م و20م ظهر اتجاه يحاول بناء الأخلاق على حلم الاجتماع، إذا أراد فريق من الباحثين الاجتماعيين أن يتحبطوا في الأخلاق إلى الواقع الثابت، ورفضوا المبادئ غير المسلمة بها، مهما كان مصدرها.

أرادوا جعل الأخلاق مثلا أعلى مستمدا من أصل الجماعة التي تعيش فيها، وليس من الدين وحده أو من تفكير فلسفي بحت.

كان أوكوست كونت مؤسس الفلسفة الوضعية وعلم الاجتماع الحديث أول من وجه الدراسة الأخلاقية من الناحية الاجتماعية طريق من الفلاسفة الفرنسية، مثل "إيميل وركايم الذي أعاد صياغة هذه الفكرة وطورها. هؤلاء الفلاسفة سعوا إلى بناء أخلاق تستند إلى المجتمع وظروفه وإحتياجاتهم، معتبرين أن الأخلاق تتشكل وتتطور مع تطور المجتمعات.

ثانيا: مصادر الأخلاقيات العمل.

جديد من المصادر التي تحكم السلوك الأخلاقي للأفراد العاملين وتستمد المهن أخلاقياتها من هذه المصادر ومن أهم هذه المصادر نجد:

أ. المصدر الديني.

ويعتبر الدين أهم مصدر للأخلاق وأساسه، ومنه يستمد الإنسان جميع تصرفاته وسلوكاته في الحياة، وفي الشريعة، فإن القرآن الكريم مصدر أساسي من مصادر الأخلاق، وكذلك أخلاق الصحابة، وكل هذه تحكم وتصرفات الفرد نحو الآخرين، ونحو القيام بواجباته الوظيفية.

- ونجد كذلك الإيمان بوجود الله سبحانه وتعالى، والإيمان هو أن تعبد الله كأنك تراه، فإن لم تكن تراه فإنه يراك.

¹ أمينة مخلوفي، إكرام بوسعيد، مرجع سابق ، 47

- إتقان العمل، وهذا يعني أن يؤدي الأفراد العاملين الأعمال التي كلفوا بها على أكمل وجه، وقد قال الرسول صلى الله عليه وسلم: "إن الله تعالى يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه." حسنه الألباني.(صحيح، الجامع.)
 - استشعار رقابة الله سبحانه وتعالى، وهذا يعني الإحساس بالمسؤولية للقيام بالأعمال بشكل متقن وكامل.
 - الجزاء على العمل، ويكون ذلك ب الثواب أو العقاب، وهو أيضا يعني الخوف من عذاب الله في الآخرة، فمتقن العمل ترتاح نفسه وضميره، ومفسد لن يلاقي إلا نزيا في الدنيا، وعقابا في الآخرة.
- ب. الذات والضمير.**

ومن المصادر للالتزام الأخلاقي للفرد العامل، نجد الذات والضمير، وهي محاسبة الفرد لنفسه، وهي نوع من أنواع الرقابة الذاتية، والفرد الصالح السوي هو من يطبق هذا النوع على سلوكه الخاص، وهو يراقبه تصرفاته بعد مراقبة الله سبحانه وتعالى له، ويحكم عليها ويصلحها ويحسنها إذا ما لاحظ سوءا فيها، أما الفرد غير السوي فإنه لا يعبر اهتماما للأخلاقيات العمل ويكون ميت الضمير، ولا يحاسبه ذاته على تصرفاته، وسلوكياته.

ت. المصدر الاجتماعي.

في العادات والتقاليد والأعراف لها دور مهم في اكتساب الأفراد العاملين قيما ومصدرا لتصرفاته، وأخلاقياته في العمل، ودوره ينقل الفرض العامل كل ما ورثه من قيم، من بيئته إلى منظمته.

المطلب الثالث: أهمية أخلاقيات العمل.

أولاً: أهمية الأخلاقيات.

- السلوكيات الأخلاقية هي التي تميز سلوك الإنسان عن سلوك الكائنات الحية الأخرى في تحقيق الحاجات الطبيعية. وفي علاقاته مع الكائنات الأخرى.
 - تحقيق السعادة في الحياة الفردية والجماعية
 - هي وسيلة تضمن نجاح الإنسان في الحياة، فالشخص الغير الخلق لا يحبه الناس ولا يتقون فيه، ولا يتعاملون معه.
 - هي وسيلة نهوض وتطور الأمم، فسقوط الأمم راجع لانهايار أخلاقها.
- وقد سئل أحد وزراء اليابان ما سر تقدم اليابان هذا التقدم؟ فقال الوزير السر يرجع إلى تربيته الأخلاقية.¹

1. أهمية الأخلاق بالنسبة للفرد.

- تساعد الفرد في تشكيل شخصيته وبناء حياته.
- تقي الفرد من الانحراف.
- الأخلاق تجنب الأفراد من الوقوع في الخلفات.

2. أهمية الأخلاق بالنسبة للمجتمع.

- تلعب دورا هاما في تحقيق التنمية للمجتمع.
- تحقق الانضباط للفرد والجماعة.
- تحدد أهداف المجتمع ومبادئه الثابتة، وتحفظ تماسكه.

3. أهمية الأخلاق بالنسبة للإدارة والمنظمة.

- تخلق سبل تواصل متينة بين الإدارة والمواطن، أساسها الثقة المتبادلة.
- تساعد الأخلاق الإدارة في عملية صنع القرار.

¹ أسامة محمد خليل الزيناتي، دور أخلاقيات المهنة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في المستشفيات الحكومية الفلسطينية، رسالة ماجستير القيادة و الادارة ، أكاديمية الادارة و السياسة للدراسات العليا بالمشاركة مع جامعة الاقصى ، 2014،

- تساعد في تطوير المنظمات، وذلك من خلال إلزامهم بالقيم والأخلاق.
- تعزيز وتحسين سمعة المنظمة على جميع الأصعدة.
- اكتساب المنظمة ميزة تنافسية.¹

ثانيا: مبادئ أخلاقيات العمل.

تتميز أخلاقيات العمل بمبادئ أساسية تجعل العامل يلتزم بها، ويتبع نظامها، مما يساعده على الوصول إلى مستوى مقبول من السلوك المهني نوجزها فيما يلي:

1. مبدأ الانضباط.

الانضباط الوظيفي يعد من أهم العوامل التي تؤثر على أداء الموظف بشكل سلبي. عند الغياب. يمكن للموظف تحقيق أعلى مستويات الانضباط من خلال جعل وظيفته من أولوياته الرئيسية، ومعرفة واجيبته، والخطة الزمنية لإنجازها.

2. مبدأ التعاون.

يمكننا بدء التعاون من خلال بناء علاقات عمل جيدة تعتمد على إدارة فعالة لتصادم الأدوار وحل المشكلات بشكل جماعي.

3. مبدأ الاحترام.

مبدأ الاحترام أساسي في بيئة العمل، حيث لا يمكن تحقيق أي تعاون فعال بين الموظفين دون إدراك كل فرد لسياسات احترام الآخرين، سواء كانوا في مناصب أعلى أو أقل منه وظيفيا.

4. مبدأ المساواة.

مبدأ المساواة في العدالة يتحقق عندما يتعامل كل فرد دون تمييز، بناء على عرقه أو جنسه أو مكان إقامته ... إلخ يتضمن هذا المبدأ أيضا عدم المحاباة والتسريب المعلومات لأشخاص مهمة.

¹ أمين مخلوفي، إكرام بو سعيد "بيئة العمل وآثارها في ممارسة أخلاقيات العمل" (مذكرة لنيل شهادة الماستر. جامعة أدرار، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، قسم العلوم الاجتماعية. 2020 2021). ص50.

5. مبدأ الشفافية والنزاهة.

يعني أن يتصف العاملون في الشركات بالعدل، وأن يتحلوا بالنزاهة والعفة والصدق في أداء واجباتهم. يجب على العاملين أيضا تجنب وضع أنفسهم في مواقف قد تؤثر على حياتهم، أو تجعلهم عرضة لتأثير الآخرين.¹

المطلب الرابع: أبعاد أخلاقيات العمل

لأخلاقيات العمل، عدة أبعاد، نذكر منها ما يلي:

1. الاستقلالية والموضوعية.

يعني أن يكون العاملين في الشركات محايدين وبعيدين عن أي تأثيرات جانبية، ويتمتعون باستقلال فكري في جميع ما يتعلق بأعمالهم، يجب أن لا يكون لهم أي مصالح شخصية، وأن يتجنبوا أي علاقات قد تبدو أنها تفقد موضوعيتهم واستقلاليتهم عند القيام بأعمالهم.

2. الأمانة والاستقلالية.

تعني تجرد العاملين في الشركات من أي انحياز لمصلحة الشخصية، وأن يكون محل ثقة العملاء، ويحافظ على أسرارهم.

3. النزاهة والشفافية.

وتعني أن يتصف العاملين في شركات بالعدل، وأن يتحلوا عند قيامهم بأعمالهم، بالنزاهة والعفة والصدق في أداء واجباتهم، يجب أن يتجردوا من مصالح الشخصية، وأن لا يضعوا أنفسهم في مواقف تؤثر على حيادهم أو تجعلهم عرضة لتأثير الآخرين.²

¹ أمين مخلوفي، إكرام بو سعيد، المرجع السابق، ص51.

² خضرا. خرفي، أظهر أخلاقيات الأعمال في تفعيل نظام الرقابة الداخلية في المؤسسات الاقتصادية (غير منشور). تخصص محاسبة وجنائية، عن توتة 2015 2016، ص8.

المبحث الثاني: ماهية التغيير التنظيمي

التغيير التنظيمي هو عملية تعديل أو تحسين في هيكل أو عمليات أو ثقافة المؤسسة بهدف التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية. يمكن أن يشمل التغيير العديد من الجوانب مثل التكنولوجيا، العمليات السياسات أو حتى الثقافة التنظيمية.

المطلب الأول: تعريف التغيير التنظيمي.

التغيير التنظيمي هو أحد أهم أنواع التغيير في المنظمات الأعمال لالتماسه بجميع جوانب المنظمة المتعددة، سواء كانت رؤيتها، أو رسالتها.¹

أ. تعريف التغيير والتنظيم.

التغيير في لسان العرب، لابن المنصور يعني استبدال الشيء، وجعله على غير حالته السابقة، ولفظه "غير" تعني تبديل الشيء وتحويله عن حالته الأصلية. ومن أمثلة ذلك قوله تعالى: " ذَلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا نِعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَى قَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَأَنَّ اللَّهَ سَمِيعٌ عَلِيمٌ ٥٣ [سورة الأنفال، ٥٣] ²

حيث يشير هذا إلى أن الله لا يغير نعمته على قوم حتى يبدلوا ما أمرهم الله به. ويقال "غير الامر" بمعنى حول له، وتغيرت الأشياء بمعنى اختلفت، كما أن "المغير" هو الشخص الذي يغير على يغيره لتحقيق العبد عنه.

أما اصطلاحاً فتعددت التعاريف للتغيير في أدبيات الإدارة، وفيما يلي سيتم عرض منها: يرى علي عبد الوهاب أن التغيير هو سنة الحياة، وضرورة تتكرر بشكل مستمر في حياتنا اليومية. هناك العديد من العوامل المحيطة بنا التي تعكس الحاجة إلى التغيير، وتدفع نحو إحداثه ومنها نمو عدد السكان، زيادة عدد الأفراد المؤهلين للعمل، ارتفاع نسبة المتقنين، تسارع التطور الاقتصادي، وتقدم العلوم والفنون والتكنولوجية، كما ترافق ذلك مع تطور الأعمال وتنوع أساليبها وأدواتها.

¹ مسعودة شقة" التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء الموارد البشرية" مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، جامعة قاصدي مرياح ورقلة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم تخصص إدارة أعمال، ص2، 3.

² سورة الأنفال، الآية 53.

بناء على هذا التعريف، يمكن القول أن التغيير هو عملية ديناميكية تهدف إلى إدخال تحسينات على عنصر أو أكثر، وينظر إليه كسلسلة من المراحل التي تؤدي إلى الانتقال من حالة غير مرغوبة إلى حالة أخرى أكثر إيجابية، ويتطلب تحقيق التغيير اعتماداً أساليب وطرق مبتكرة ناتجة عن التقدم المادي والفكري.¹

ب. التغيير التنظيمي.

تتعدد مفاهيم التغيير التنظيمي وتختلف بحسب وجهة نظر الباحثين. فالبعض يعرف التغيير من زاوية أسبابه، بينما يعرفه آخرون من زاوية نتائجه، لذلك يظل مفهوم التغيير غير واضح تماماً، حيث يمكن النظر إليه من حيث طبيعة التغيير في المضمون والشكل، أو من حيث علاقاته بالترابط والتشابك والتبادل، وكذلك من حيث الأسباب والنتائج كما يتأثر التغيير ويتفاعل مع اتجاهاته وقابله للتنفيذ التي تعتمد على مرونة تقبل التغيير.²

تعريف بيكارد Bechard التغيير بأنه:

التغيير التنظيمي، بأنه جهد مخطط يشمل المنظمة كيفك ولا يبدأ من القمة بهدف زيادة فعالية التنظيم عن طريق إدخال تحسينات وتدخلات مدروسة في عملية التنظيم باستخدام نظريات العلوم السلوكية.

يعرف التغيير التنظيمي بأنه عملية مدروسة ومخططة تستمر عادة لفترة زمنية طويلة تهدف إلى التأثير على الخطط والبيانات أو الهيكل التنظيمي أو السلوك التنظيمي أو الثقافة التنظيمية، وكذلك على التكنولوجيا و الأداء وظروف العمل، وغيرها.

¹ ابن منظور أبي الفضل لسان العرب (دار صادر بيروت، المجلد 5، 1968). ص40.

² أ. د: أحمد يوسف دودين ، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، عمان، جامعة الزرقاء، قسم إدارة الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية إصدار الثاني 2014، ص18-19.

المطلب الثاني: نشأة التغيير التنظيمي ومصادره

أولاً: نشأة التغيير.

لفهم نشأة التغيير التنظيمي، يجب أن تطرق إلى المساهمات الفكرية المتعلقة بهذا الموضوع. فقد قام الباحثون بتقسيم الفكرة الإدارية إلى مراحل متعددة، من بينهم هيكس الذي قسمها إلى أربع مراحل زمنية، وهي:

- مرحلة ما قبل الإدارة العلمية (الإدارة التقليدية)
- مرحلة حركة الإدارة العلمية (1880-1930)
- مرحلة العلاقات الإنسانية (1930-1950)
- مرحلة المدرسة السلوكية (1950-إلى الآن)

كما يوجد تقسيم آخر يصنفها إلى مدارس كلاسيكية وحديثة، حيث أسهمت المدارس الإدارية الكلاسيكية في التنظير لعملية التغيير التنظيمي وقدمت المدارس الحديثة مفاهيم أخرى يمكن تلخيص بعض هذه المفاهيم في ما يلي:

مرحلة الفكر الكلاسيكي.

في المرحلة الكلاسيكية للفكر الإداري، كان التركيز منصبا على زيادة الإنتاجية دون إيلاء أهمية كبيرة للجانب الإنساني في الإدارة العلمية للعمل. تم التركيز على تقسيم العمل وتخصصه ووحدته الأمر، حيث كان يعتقد أن تطبيق هذه المبادئ. يساهم في زيادة إنتاجية العامل، أما في مدرسة البيروقراطية لماكس فيبر فقد وضع مبادئ تعتبر السبيل الأمثل لزيادة فعالية المنظمة، في المقابل، قدمتم دراسات العلاقات الإنسانية أفكارا جديدة لمفهوم التغيير التنظيمي.

حيث ركزت على المشاعر والأحاسيس، وأبرزت عوامل أخرى تسهم في زيادة الإنتاجية، مثل القيادة، الدوافع، النظام، الاتصال، منتجة لعصور الفكر الكلاسيكي في معالجة الجانب الإنساني، ظهر الفكر السلوكي الذي اهتم بدراسة سلوك الفرد والجماعة من أجل زيادة الإنتاجية.¹

¹ محاضرة 02 (نشأة و مفهوم ادارة التغيير التنظيمي على الموقع الالكتروني : <https://elearning.centre-uni-mila.dz>، تم الاطلاع عليه يوم 2024/09/2، ص1

أ. مرحلة الفكر الحديث

ساهمت الاتجاهات الحديثة في الإدارة بشكل كبير في إحداث تغييرات تنظيمية جذرية قدمت مدرسة النظم في الفكر الحديث مفاهيم جديدة للتغيير التنظيم من خلال أداء التحليلية لدراسة المنظمة بشكل متكامل، مما يتيح استيعاب جميع العناصر المؤثرة، فيما جعلها نظاما مفتوحا يركز على تكامل وترابط أجزاء المنظمة من بين الاتجاهات الحديثة، نجد إدارة المعرفة، إدارة الإبداع، إدارة فرق العمل ذات الثقافات المتعددة، والإدارة الإلكترونية، بالإضافة إلى ذلك، يتضمن مدخل إدارة الجودة والإدارة بالأهداف مجموعة من المبادئ التي تشمل الرقابة الذاتية، العمل الجماعي، وروح الفريق، التحسين التنظيمي نتيجة لثلاثة مصادر رئيسية.

➤ حركة التدريب المعلمي.

طورت عام 1946، باستخدام تجارب تستخدم فيها المجموعات، لمناقشة تغيير السلوك الذي اكتسبه العامل في بيئته المنزلية.

➤ البحوث المسيحية وأساليب الاسترجاع (بحوث العمل)

وتتضمن بحوث العمل التي تستخدم مجموعة من الاستشاريين في مركز بحوث ديناميكية، المجموعات الذي أسسه كارت لوين، تهدف هذه البحوث إلى استرجاع المعلومات وتحليل الاتجاهات من خلال التطبيق العملي في مجال العمل.¹

المطلب الثالث: أسباب التغيير التنظيمي وأساليبه

أولاً: أسباب التغيير التنظيمي.

إن تصاعد معدل التغيير أدى إلى حاجة متزايدة لإعادة التنظيم، حيث يجب على المنظمات تكون مهيئة لتكيف الفوري مع الظروف المعقدة باستمرار هذه الظاهرة لا تقتصر على تأثيرات الحاضر فقط، بل تمتد لتشمل المستقبل أيضاً، ويمكن تسليط الضوء على بعض الجوانب التي تفسر هذه الأسباب.

¹ بلال الخلف السكارنة (2009)، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والطباعة والتوزيع الأردن، ص 65

1. الحاجة إلى التغيير التنظيمي

تعد الحاجة إلى التغيير اليوم من أهم متطلبات تطور المنظمات وتقدمها، ولم يعد ينظر إليه كأداة يستخدمها بعض المنظمات استجابة لظروف معينة، تزول بمرورها، مما يعيد الجهود المبذولة إلى حالة من الركود والاستقرار، بل على العكس ما نلاحظه الآن هو تنافس كبير بين المنظمات لتحقيق النجاح والاستقرار مما دفعها إلى حالة مستمرة من النشاط لمواكبة التغيرات في محيطها الخارجي، ومن هنا أن تولد الحاجة إلى التغيير التنظيمي بشكل دائم، مع ضمان القدرة على التكيف مع تلك التغيرات المتنوعة، ومن أبرزها:

أ. **التغيرات من البيئة الخارجية:** مثل التغيرات التكنولوجية، الاقتصادية، الاجتماعية التي تفرض على المنظمات التكيف معها لضمان البقاء والنمو.

ب. **الحاجة إلى تحسين الأداء:** وتسعى المنظمات إلى تحسين كفاءتها وإنتاجيتها من خلال إعادة هيكلة العمليات والأنظمة الداخلية.

ت. **التطورات الإدارية:** تبني مناهج إدارية جديدة، أو تحسين الهياكل التنظيمية لتلبية متطلبات السوق والعلماء.

ث. **الأزمات:** الأزمات المالية أو الصحية قد تدفع المنظمات إلى إجراء تغييرات جذرية لضمان الاستمرارية.

ج. **الاندماج والاستحواذ:** عمليات الاندماج والاستحواذ تؤدي إلى التغيرات في الهيكل التنظيمي والعمليات الداخلية.

ح. **الضغوط الداخلية والخارجية:** مثل الضغوط من النقابات والمنافسين والعملاء والتي تتطلب من المنظمة التكيف والتغيير¹

¹ مسعودة شقة" و علاقاته بأداء الموارد البشرية (مذكرا مكملة لنيل شهادة الماستر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، كلية

العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم تخصص إدارة أعمال، ص 4

ثانيا: اساليب التغيير التنظيمي.

توجد نوعين من الأساليب التغيير التنظيمي: أساليب لتنمية العلاقات الشخصية الداخلية، وأساليب خاصة بالتطوير الهيكلي. ومن بين أساليب تنمية العلاقات الشخصية الداخلية:

1. تدريب الحساسية.

واحد من أقدم وأشهر الأساليب المستخدمة يعرف أيضا بتدريب المعمل أو تدريب المجموعات وقد نشأ هذا الأسلوب على يد كيرت ليفين يعرف وتدريب الحساسية بأنه طريقة لتبادل الآراء بين الأفراد والمجموعات الصغيرة بهدف التعلم من خلال التفاعل بدلا من نقل المعلومات. بشكل تقليدي. يعتبر هذا الأسلوب أداة لتعزيز الثقة وتنمية مهارات العلاقات الإنسانية مما يساعد كل فرد على فهم ذاته وإدراك علاقاته مع الآخرين، وتأثيرها المتبادل. يتم اختبار أفراد البرنامج التدريبي من منظمات متعددة، ويقدم كل من الآخرين دون الكشف عن وظائفهم أو منظمات التي ينتمون إليها يتعايش المشاركون معا لمدة أسبوعين، ومن خلال تفاعلهم اليومي تصبح لكل متدرب فرصة لاكتشاف عيوبه الشخصية، مما يتيح له رؤية واضحة للتغيير والتطوير.

2. بناء الفريق.

يعد بناء فرق العمل جزء أساسيا من عملية التغيير والتطوير التنظيمي، حيث يركز على تنظيم ديناميكيات العمل داخل المجموعات، كما يسعى إلى فهم أساليب تحسين أداء الفرق وتطويره بهدف تعزيز مخرجات الفرق والإدارات وزيادة إنتاجياتها.¹

3. حل صراع داخل الجماعة

يعد جزء أساسيا من الحياة التنظيمية ويحدث في في لا تعارض المصالح أو سعي بعض الأفراد إلى تحقيق مكاسب على حساب الآخرين أو الرغبة في السيطرة والتفوق أو التنافس على الطرق يقبلها الآخرين. يؤدي هذا النوع من الصراعات إلى شعور بالإحباط وعدم الرضا، وزيادة

¹ أسماء تصديلي، إدارة التغيير (مقياس التغيير التنظيمي، جامعة عبد الحفيظ بالصوف، ميله، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم 2021 2022)، ص 33، 34، 35.

الشك، وفقدان الثقة بين الأفراد، وارتفاع معدل دوران الموظفين، انخفاض روح الفريق، والتعاون من ما يسهم في تراجع الأداء العام. لذلك، يصبح من الضروري احراء تغييرات فعالة لحل الصراع وإعادة التوازن داخل الجماعة.

أساليب خاصة بالتطوير الهيكلي.

أ. الإدارة بالأهداف.

هي نظرية وأسلوب إداري يتم فيه تحديد الأهداف بشكل جماعي لتحقيق أقصى مستوى من الأداء خلال فترة زمنية معينة مع تحديد العوامل التي تعيق تحقيق هذه الأهداف لتفاديها عند نهاية الفترة المحددة، يتم مراجعة النتائج وتحليلها لتقييم أداء الموظفين والتخلي عن الأهداف غير المناسبة واستبدالها بأهداف تمكن المؤسسة من تحقيق نجاحها قبل المنافسين بأقل جهد وتكلفة ممكنة تعتمد هذه الطريقة على اشتراك العاملين في تحديد الأهداف، بغض النظر عن مسؤولياتهم حول الأهداف والنتائج المطلوبة. تعزز هذه الطريقة المشاركة وتمكين العاملين من السلطات والصلاحيات والمزايا وتهدف الإدارة بالأهداف إلى تقليل المشاكل والتوترات وتحقيق أداء أفضل.

ب. الإثراء الوظيفي.

يعد هذا الأسلوب التحفيز من الأساليب التي تركز على أهمية العمل الممتع والمحفز، ويقترح إعادة تصميم الوظائف من خلال دمج مهام من مستويات تنظيمية أخرى، مما يزيد من تنوعها ويضفي عليها مزيداً من التحدي، كما يتيح هذا الأسلوب للموظف المزيد من الاستقلالية، ويعزز شعوره بالفخر والرضا، وبالتالي يساهم الإثراء الوظيفي في تقليل الشعور بالإحباط والملل، ويعزز الدافعية والرضا الوظيفي.¹

¹ أسماء تصديلي، مرجع سابق، ص 36

المطلب الرابع: أهمية التغيير التنظيمي.

تكمن في كونه أحد المواضيع التي تحظى باهتمام كبير من المتخصصين والفكرين في مجال الإدارة نظرا لتأثيره الواضح على فعالية المنظمة. يمكن تلخيص أهمية التغيير التنظيمي في النقاط التالية:

1. الحفاظ على الحيوية الفاعلية

يعمل تغيير التنظيم على تجديد الحيوية داخل المؤسسة، حيث يؤدي إلى التعايش الآمال وزيادة الروح التفاؤلية هذا ينتج عنه ظهور مبادرات فردية وجماعية جديدة، وتقديم آراء واقتراحات مبتكرة، مما يعزز الإحساس بالأهمية وجدوى المشاركة الإيجابية، وبالتالي تخنفي روح اللامبالاة والسلبية التي قد تنتج عن الاستقرار الممتد لفترات طويلة.¹

2. تنمية القدرة على الابتكار

تتطلب جهدا مستمرا في مواجهة التغيير التنظيمي، سواء من خلال التعامل الإيجابي والتكيف مع التغيير، أو من خلال التعامل السلبي، ورفضه. يتطلب كلا النوعين من التعامل، ابتكار وسائل وأدوات وطرق جديدة، ومن ثم يعزز التغيير القدرة على الابتكار في الأساليب وشكل المضمون.²

3. إثارة الرغبة في تطوير والتحسين، والارتقاء.

يساهموا التغيير في أشغال الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء، مما يحفز على المطالبة بالتقدم وتنمية الدوافع لتحقيقه بتطلب ذلك تطويرا، وتحسينا شاملا في كافة المجالات، مثل زيادة الإنتاج، وتحسين الأوضاع المادية والمعنوية للأفراد، وذلك من خلال:

- عملية الإصلاح ومعالجة العيوب، والأخطاء التي وقعت، وحل المشاكل الناتجة عنها.
- عملية التجديد والإحلال لاستبدال القوى الإنتاجية التي استهلكت وأصبحت غير قادرة على الإنتاج أو العمل.

¹ زيد منير عيوي "الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية" (دار الشروق للنشر والتوزيع، 2006)، ص24.

² زيد منير عيوي، مرجع سابق، ص25.

- التطوير الشامل والمتكامل من خلال تطبيق أساليب إنتاج جديدة تعتمد على التكنولوجيا الحديثة.¹

4. التوافق مع المتغيرات الحياة.

القدرة على التكيف مع المتغيرات الحياة، والزيادة التغيير، وتعزز قدرة المنظمات على التكيف مع الظروف المختلفة والمواقف المتغيرة. تعيش المنظمات في بيئة تتفاعل فيها العديد من العوامل والأفكار والاتجاهات والقوى والمصالح، مما يستدعي منها مرونة واستجابة سريعة لهذه التغيرات.

5. زيادة مستوى التأهيل.

لتحسين مستوى الأداء التنظيمي والتشغيلي يجب التركيز على تعزيز التأهيل، يتحقق ذلك من خلال:

- اكتشاف نقاط الضعف والتغيرات التي أدت إلى انخفاض الأداء، مثل الإسراف.
- معرفة نقاط القوة وتعزيزها، مثل تحسين بيئة العمل، وزيادة الرغبة في التفاعل الإيجابي مع الزملاء، وتعزيز الولاء والارتباط بالمؤسسة.²

¹ زيد منير عيوي، مرجع سابق، ص26.

² عياد سيدي محمد" مقياس إدارة التغيير التنظيمي.(إدارة التغيير التنظيمي، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان 2019 (2020). ص11.

خلاصة الفصل:

تم التطرق في هذا الفصل الى البعد النظري لكل من متغيرات الدراسة و هي أخلاقيات العمل و التغيير التنظيمي، و حاولنا التطرق لأهم المفاهيم و المرتكزات ، يتبين أن أخلاقيات العمل تلعب دورا رئيسيا و مها في التغير التنظيمي داخل المؤسسة و أخلاقيات العمل تلعب دورا محوريا في تحقيق التغيير التنظيمي الفعال، عندما تلتزم المؤسسات بقيم أخلاقية واضحة فإنها تخلق بيئة تعزز الثقة و الاحترام بين الموظفين و الادارة مما يسهل تبني التغيرات المطلوبة. اذا غرست هذه الاخلاقيات في جميع جوانب العمل يسهم في تحقيق تغيير التنظيمي مستدام مما يؤدي الى تحسين الأداء و الابتكار و النمو المستدام.

الفصل الثاني:

أثر أخلاقيات العمل على التغيير التنظيمي

تمهيد:

تأثير أخلاقيات العمل على جمهور المنظمة وموظفيها يمثل موضوعا هاما للنقاش, بحيث أن الأخلاقيات العملية لها تأثير كبير على سمعة المنظمة و مدى وصولها لجمهورها, حيث أن الجمهور يبحث عن المنظمات التي تتمتع بسمعة جيدة و تلتزم بالقيم الأخلاقية العالية.

بالإضافة إلى ذلك, فإن تبني الأخلاقيات العملية داخل المؤسسات يؤثر بشكل ايجابي على موظفيها, إذ يشعرون بالانتماء للمؤسسة و يتعاونون بشكل أفضل في بيئة عمل ايجابية و مسؤولة. و يؤدي ذلك إلى زيادة الإنتاجية و تحسين جودة العمل, كما تعزز الثقة بين المنظمة و موظفيها و كذا جمهورها, مما يساهم في إنجاح المنظمة بشكل عام, بحيث عندما يرى الجمهور و الموظفين أن المؤسسة تتبنى الأخلاقيات المهنية ولتغيير تنظيمي بناء, سيشعرون بالراحة و الثقة في التعامل معها, و يصبحون أكثر رغبة في التعاون و التعامل معها بشكل عام. و هذا بدوره يزيد من تحقيق المنظمة لأهدافها و نجاحها في تحقيق رضا العملاء و العمال على حد سوى مما يحقق أرباحا للمؤسسة.

بالتالي, فإن تبني أخلاقيات العمل يعد عاملا هاما في بناء علاقة مستدامة و ثقة بين المنظمة و موظفيها و كذا جمهورها بشكل عام. و يمكن للمنظمات أن تعمل على نشر هذه الأخلاقيات بشكل مستمر عن طريق توفير التدريب و التثقيف للموظفين و تشجيعهم على التزامها, و كذلك العمل على إعلانها بشكل واضح للجمهور و توضيح كيفية تطبيقها في كافة أنشطة و تغييرات المنظمة.

المبحث الأول: دور أخلاقيات العمل في نجاح التغيير التنظيمي.

تلعب أخلاقيات العمل دوراً حيوياً في نجاح التغيير التنظيمي، حيث تشكل القيم والمبادئ الأخلاقيات الأساس الذي يستند إليه سلوك الأفراد داخل المنظمة أثناء عملية التغيير، وعندما تبني المنظمة أخلاقيات عمل قوية فإن ذلك يعزز الثقة بين الموظفين و الإدارة ويخلق بيئة من التعاون والشفافية التي تساهم في تحقيق مقاومة التغيير، كما تدعم أخلاقيات العمل الالتزام بالمعايير المهنية مما يساهم في تحسين التواصل واتخاذ القرارات بصورة عادلة ومنسقة، كما أن وجود أخلاقيات عمل قوية يجعل الموظفين يشعرون أن التغيير ليس مجرد خطوة لتحقيق أرباح، بل أيضاً إلى تحقيق العدالة والاحترام المتبادل داخل المنظمة وأيضاً في خلق ثقافة تنظيمية إيجابية تدعم الاستدامة والنجاح الطويل الأمد لعمليات التغيير.

المطلب الأول: مساهمة أخلاقيات العمل في تقليل مقاومة التغيير.

للمشاركة في التغيير، يحتاج كل هياكل المنظمة الى فهم سبب حدوثه و الاهتمام به بشكل كاف لإجرائه بشكل لازم و ملائم للعمل. يجب أن تكون هناك رؤية مقنعة للتغيير، حتى يفهم جميع الأطراف المعنية بضرورته و سبب حدوثه، كما يجب فهم ما يعنيه هذا التغيير لهم و ما قد يجتاحون إلى القيام به بشكل مختلف و أن يشعروا بدافعية و ان يروا الفرص التي يوفرها ذلك. من المرجح أيضاً أن يتفاعلوا مع هذه التغييرات و يتبنوها، خصوصاً إذا شاركوا في تشكيلها و يشعرون بالتمكين أثناء العملية.

من أجل التغيير الناجح, يحتاج القادة الى فهم دورهم الأساسي في التأثير على عمليات و سلوكيات الموظفين, بحيث يجب عليهم أن يكونوا قدوة في بعث الأخلاقيات و القيم في العمل و تبني أسلوب بناء في إقناع الموظفين بالتغيير و تحفيزهم على الأخذ به و تأييده بشكل كامل و دون مقاومة أو معارضة فيه.

كما تحتاج المؤسسات التي تمر بمرحلة تغيير إلى التأكد من أن كل هياكلها بإمكانهم إجراء التغييرات المطلوبة و أن لديهم الموارد و الأنظمة و الدعم المناسبين للعمل بطرق جديدة¹ فتمكين التغيير هو وسيلة فعالة لتعزيز فكرة التغيير و الفوز بالارتباط التام في كل هياكل المنظمة.

مما ذكر سابقا, يمكن القول أن أخلاقيات العمل تعتبر عنصرا هاما, فهي بمثابة حجر الأساس للمؤسسات التي تسعى لضمان سمعة و مصداقية, كما تلعب دورا فعالا في النقل إلى حد كبير من مقاومة و معارضة التغيير المراد تطبيقه في المؤسسة و من هنا نتطرق إلى بعض الطرق و الوسائل المعتمدة من الأخلاق المهنية لضمان تغيير تنظيمي ناجح و بناء, نذكر ما يلي:

أ- **الشفافية:** و هي إعلام الموظفين بكل تفاصيل التغيير و التواصل معهم, فكلما تم إحاطتهم بتفاصيل التغيير كلما زاد تقبلهم له و هذا يشمل أسباب و أهداف التغيير.

كما تساعد أيضا في التقليل من مخاوفهم و شكوكهم من التغيير.

¹ مروى بلي, أثر التمكين الإداري في مقاومة التغيير التنظيمي-دراسة ميدانية بمديرية سونغاز-بسكرة(مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير, جامعة محمد خيضر-بسكرة,كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير, قسم علوم التسيير, تخصص:تسيير الموارد البشرية, 2020/2019) ص 35-36

ب- **المشاركة والانخراط:** تجدر الإشارة إلى إن إشراك الفرد في اتخاذ القرار يحول دون مقاومته و

هذا يعني أن من طبيعة الأفراد أنهم لن يقوموا بمقاومة قرارات شاركوا في اتخاذها و هذا يشمل

إشراكهم بشكل فعال و هذا من شأنه أن يقلل من مقاومة التغيير.

ت- **التسهيل و الدعم:** و هذه الإستراتيجية تقوم على تدريب العاملين على مهارات جديدة تتناسب

مع متطلبات التغيير و تقديم الدعم لهم و هذا ما يقلل من مخاوفهم و بالتالي التقليل من

احتمالية مقاومتهم للتغيير و ذلك من خلال تقديم النصح لهم و هذا ما يساعد على تكيفهم و

تقبلهم لفكرة التغيير¹.

ث- **تعزيز الثقة:** إن التزام المؤسسة بأخلاقيات العمل من شأنه أن يعطي شعورا بالارتياح

لموظفيها و هذا ما ينتج عنه الثقة في قرارات الإدارة و هذه الثقة تقلل من مخاوف الموظفين

من أي تغيير قد تقترحه المؤسسة مستقبلا².

ج- **العدالة:** المؤسسة التي تتعامل مع جميع موظفيها بشكل عادل خلال عملية التغيير يكسبها

ذلك قدرا هائلا من القبول لها، فالفرد أو الموظف في المؤسسة يكون اقل مقاومة و أكثر تفهما

و استجابة لعملية التغيير إذا كانت هذه الأخيرة منصفة و عادلة³.

¹ مروى بلى، مرجع سابق ، ص 37

² عماد الشيخ داود، الشفافية و مراقبة أعمال الندوة الفكرية حول الفساد و الحكم الصالح في البلاد العربية، مركز دراسات الوحدة العربية ، لبنان، 2006، ص140

³ موقع الكتروني : تم الاطلاع عليه يوم : 2024/08/28 <https://www.e3melbusiness.com>

المطلب الثاني: تأثير الشفافية على بناء الثقة خلال عمليات التغيير.

أ- مفهوم الشفافية:

تعتبر الشفافية مفهوما حديثا و متطورا يتوجب على المؤسسات و المنظمات الأخذ به, لما لها من أهمية فائقة في إحداث تنمية تنظيمية و إدارية ناجحة و مساهمتها في ترسيخ بناء تنظيمي سليم و متكافئ في المؤسسة و الذي يكون قادرا على مواجهة التحديات و مواكبة التغييرات الحادثة في المحبط المهني.

• تعريف الشفافية لغة:

جاءت هذه الكلمة من مصطلح شفاف الذي معناه صريح, واضح و جلي. و هي ما يستشف ما وراءه أي أن يبصر ما وراء الشيء و بالتالي معرفة حقيقته. و تعني في قاموس ماکملان: الطريقة الصريحة و النزیهة في عمل الأشياء و التي تمكن الآخرين من معرفة ما تقوم به.¹

و قد قام الباحث أوليفر بإيضاح مفهومها كما يلي:

In other words, transparency. As currently defined. Is letting the truth be available for others to see if they so chose or perhaps think to look or have the time means. And skill to look.

¹ عماد الشيخ داود، الشفافية و مراقبة أعمال الندوة الفكرية حول الفساد و الحكم الصالح في البلاد العربية، مركز دراسات الوحدة العربية ، لبنان، 2006، ص 139

أي إيجاد الحقيقة للآخرين لرؤيتها متى اختاروا أو ربما فكروا بالاطلاع أو لديهم الوقت للتحقيق و المهارة للاطلاع.

• تعريف الشفافية اصطلاحاً:

وفقاً لتعريف الأمم المتحدة الإيمائي برنامج إدارة الحكم في الدول العربية (POGAR), فإن هذا المصطلح يعتبر تقاسم المعلومات و التصرف بطريقة واضحة و مكشوفة فهي تسمح لمن يتشاركون في مهمة ما أن يجمعوا المعلومات المتعلقة بها وتشاركها بشكل صريح فيما بينهم.

الشفافية تعتبر مؤشراً هاماً و حاسماً في الكشف عن المساوئ و حماية المصالح المهنية. فهي تلزم المنظمات و المؤسسات بالإفصاح و العلانية و الوضوح في ممارسة مهامها, كما تعرف الشفافية أيضاً بوضوح التشريعات المعمول بها و سهولة فهمها, و استمرارها و موضوعيتها و تطورها وفقاً للتغييرات المراد تطبيقها في المؤسسة.

يمكن القول أن جوهر الشفافية مرتبط بأربع مفاهيم بناءة لها و هي: المصادقية, الإفصاح, الوضوح و المشاركة.

من بين النقاط التي تتجلى في شفافية العمل, نذكر:

- الوضوح في العمل, الواجبات, المصادر و سير المعاملات و سبل أداء المسؤولين لدورهم.
- وضوح جميع المعطيات و المعلومات المتعلقة بالعمل.¹

¹ عماد الشيخ داود، المرجع السابق، ص 139

ب- أهمية و متطلبات الشفافية:

تعد الشفافية عنصرا هاما و مطلبا لازما تسعى له كل المنظمات و المؤسسات و ذلك لشدة أهميتها و ايجابية تأثيرها على مستوى و إنتاجية هذه المؤسسات بحيث تشجع على استثمار أفضل لكل موارد و فروع المنظمة و توظيف أكبر لقدرات الموظفين.¹

كما تعمل الشفافية على تقليل الغموض و الضبابية في العمل وتضمن حقوق عامة هياكل المؤسسة في الفهم و المعرفة من خلال مشاركتهم للمعلومات و إدارة العمليات في المؤسسة و تسمح بتوعية الفرد و اطلاعه على الخيارات المتاحة، و تبني روابط تكامل قوية بين جميع المستويات سواء إدارية أو تنظيمية في المنظمة.²

● أهمية الشفافية:

تتمثل أهمية الشفافية في:

1. الشفافية تمثل أحد أهم أركان مقومات ومحاور نجاح التنمية و التطور المستدام في المؤسسة، لأنها توفر بيئة عمل سليمة و عادلة تتسم بالشفافية و الوضوح و النزاهة التامة في العمل فيؤدي ذلك إلى رفع جودة الأداء التنظيمي و البشري و بالتالي تمكن المؤسسة و عملاتها من الوصول إلى الأهداف المرغوبة و دفع عجلة التطور والنمو للمؤسسة نحو الأمام.

¹ موقع الكتروني، تم الاطلاع عليه يوم 2024/08/29 : [https:// talogy.com](https://talogy.com)

²موقع الكتروني، تم الاطلاع عليه يوم 2024 /08/29 : <https:// businessbelarabi.com>

2. تعمل الشفافية على مشاركة جميع الأطراف في لمؤسسة على اتخاذ القرارات, مما يكسبهم ثقة في أنفسهم و في مهامهم. كما تسمح في توعية عملاء المؤسسة و اطلاعهم على الخيارات المتاحة لهم و تحقق العدالة و المساواة المهنية في تقييم أداء الموظفين.
3. تحارب الشفافية كل المعوقات التي من شأنها أبقاف أو الإخلال بالأداء التنظيمي للمؤسسة, بحيث تساعد في منع الانحراف و تحد من إمكانية خرق قوانين العمل. كما أنها تبسط الإجراءات مما يزيد من الكفاءة و الفعالية في الأداء لدى العاملين في المؤسسة.
4. تحقق النزاهة و الشفافية للموظف من شأنه أن يساهم في تبسيط الهيكل التنظيمي للمؤسسات و يسهل إيصال المعلومات بين كل أطراف المؤسسة و بالتالي وجود الشفافية و الوضوح في العمل يؤدي الى تنمية الثقة لدى كافة فئات المؤسسة و المجتمع عامة.
5. الشفافية عنصر مطلوب و لازم بين القيادة و الموظفين في المؤسسة و ذلك لتجنب غموض قيادة هذه الأخيرة في توجيهاتها مما قد يسبب شعور العاملين بعدم الانتماء لها. لهذا فإيضاح و مشاركة تفاصيل العمل بين القيادة و الموظفين يعزز من ولاءهم لها و يزيد من إنتاجيتهم.
6. الشفافية و الانفتاح لدى كافة فئات المؤسسة و توفر المعلومات على المهام المطلوبة يجعل العاملين أكثر إيمانا بقدرتهم على التأثير في نتائج العمل مما يحول اهتمامهم من التركيز على تحقيق الأمان الذاتي إلى الاهتمام بالأداء و الإنتاج.¹

¹أيوب لعمودي, دور الشفافية و المساءلة في الحد من الفساد الإداري بالقطاعات الحكومية في الجزائر, (مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في الحقوق و العلوم السياسية, جامعة قاصدي مرباح - ورقلة - كلية الحقوق و العلوم السياسية, قسم العلوم السياسية, تخصص: تنظيم سياسي و إداري, 2012/2013) ص26-34

7. تلعب الشفافية دورا هاما في إنجاز خطط التغيير في المؤسسات, بحيث أن هذا الأخير يمثل تحديا هاما للمؤسسة. لإحداث هذا التغيير تلجأ المؤسسة إلى معايير النزاهة و الوضوح و ذلك من خلال مشاركة كل العاملين لحيثيات هذا التغيير و اقتناعهم بمضامينه و دواعيه. فتبني الإدارة لهذا الأسلوب تكون قد قلصت من السلبيات التي قد تقاوم هذا التغيير¹.

8. تمنح الشفافية الإدارية الرقابة الذاتية بحيث يتمتع الموظفون باستقلالية أكثر أثناء أداء مهامهم, لأن كل شيء واضح بالنسبة لهم, مما يعطي لهم ما يكفي من الصلاحيات لاتخاذ القرارات الخاصة بنطاق عملهم ضمن قواعد العمل المعمول بها في المؤسسة.

9. تساهم الشفافية في تطوير أداء كل وحدات العمل لدى المؤسسة بحيث يكون محققا بشكل أفضل و أوضح و بأكثر نزاهة و هذا ناتج عن الجهود المشتركة لكل أفراد المؤسسة مما يؤدي إلى ترسيخ قيم التعاون و التكافؤ و تضافر الجهود و كذا وضوح النتائج و هذا ثمرة المجهود الجماعي المعتمد لدى العاملين.

10. تعد الشفافية بيئة أكثر أمانا للموظفين و تشجع على استغلال أفضل لكل أصول و هياكل المؤسسة.

¹ .. أيوب لعمودي, مرجع سابق, ص 28

• **متطلبات الشفافية:**

من أجل تطبيق مبدأ الشفافية، تحتاج هذه الأخيرة إلى مجموعة من المتطلبات التي تضمن تحقيقها بشكل مستمر و مستدام، من أهم هذه المتطلبات نذكر:

- توفر الديمقراطية و النزاهة.
- الوضوح في الأنظمة و الإجراءات و إعلانها للموظفين و عدم الغموض.
- نشر الوعي لدى الموظفين و توعيتهم بحقوقهم و واجباتهم.
- التنسيق الدائم بين الإدارة و الموظفين.
- انتداب الكفاءات المناسبة للوظائف المعنية.
- تطوير المعلومات و تسهيل تدفقها بين فئات المؤسسة.
- تعزيز دور أجهزة الرقابة الإدارية و المالية.
- تبسيط إجراءات العمل و تطوير قدرات الموظفين.¹

ج- **تأثير الشفافية على بناء الثقة خلال عمليات التغيير:**

الشفافية عنصر جوهري في تعزيز و بناء الثقة خاصة خلال عملية التغيير، و هناك عدة نقاط حول هذا الموضوع نذكر منها:

• **تعزيز الولاء:**

إن تعزيز ولاء العملاء أساسه الشفافية، فكلما زاد اطلاع العملاء على تفاصيل ما يحدث في المؤسسة كانوا أكثر استعدادا لدعمها و البقاء و مواصلة العمل معها خلال فترات و مراحل

¹أيوب لعمودي، مرجع سابق، ص 33

التغيير, إذ لا يعقل للفرد ان يدعم فكرة او مشروع يجهل حيثياته و تفاصيله و هذا من شأنه أن يزرع الشك و القلق في نفسه.

• **بناء الثقة:**

المؤسسات التي تتمتع بقدر كبير من الشفافية هي تلك التي تبني علاقات متينة أساسها الثقة مع موظفيها و عملائها و هذا يعني مشاركة المعلومات بصدق و وضوح مع كافة الأطراف العاملة في المؤسسة.

• **تجنب العواقب السلبية:**

إن الشفافية تحول دون وقوع المؤسسة في أي عواقب قانونية و مشاكل قد تنتج عن سوء فهم المعلومات بصورة واضحة و دقيقة, فعندما تتاح المعلومات بصورة واضحة يكون من السهل التعامل مع أي تحديات يمكن مواجهتها و بشكل فعال.¹

¹أيوب لعمودي, مرجع سابق, ص 34

المبحث الثاني: أثر السلوك الأخلاقي على الفعالية التنظيمية.

يعتبر السلوك الأخلاقي أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر بشكل مباشر على الفعالية التنظيمية، عندما يلتزم الأفراد داخل المنظمة سلوكيات أخلاقية يعكس النزاهة والعدالة والمسؤولية، فإن ذلك يساهم في تعزيز الثقة المتبادلة بين الموظفين والإدارة ويقلل من الصراعات الداخلية وسوء الفهم، كما يعزز السلوك الأخلاقي بيئة العمل الصحية التي تشجع على التعاون والابتكار مما يزيد من إنتاجية الموظفين ويعزز قدرتهم على تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة، كما تتمتع المنظمات التي تلتزم بأعلى المعايير الأخلاقية بسمعة قوية مما يعزز قدرها على جذب المواهب والحفاظ على العلاقات مع العملاء والشركاء

المطلب الأول: تأثير أخلاقيات العمل على أداء المؤسسة.

بالنظر إلى أخلاقيات العمل الإداري من حيث مفهومها و المصادر التي تأتي منها سواء كانت مصادر خارجية مثل المجتمع و التشريعات و اللوائح و الاقتداء و قيم الجماعة و العمل، أو مصادر داخلية مثل الأخلاقيات الشخصية و الدين و خبرات الفرد و ضميره، يمكن إيضاح أهمية تلك الأخلاقيات من حيث مساهمتها في نجاح استراتيجيات المؤسسات و المنظمات و أهميتها في زيادة الثقة المتبادلة بين الإدارة و العاملين و تصدير صورة ايجابية عن المؤسسة، و تم بيان العوامل التي تساهم في وضع معايير أخلاقيات العمل مثل ثقافة المؤسسة و أنظمتها و القيم الايجابية التي تسعى الشركات لتعليمها للموظفين بها و الجمهور الخارجي المتمثل في الحكومات و العملاء و السوق ككل.¹

¹.جورية حلوي، جيلالي ليلي، الأخلاق المهنية و تأثيرها على الأداء الوظيفي- دراسة بكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة ابن خلدون- تبارت،(مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر الطور الثاني ل.م.د في علم الاجتماع العمل والتنظيم، جامعة ابن خلدون- تبارت، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، 2023/2022) ص 39

ومن ناحية أخرى، يمكن التطرق إلى الأداء التنظيمي و مفهومه ومساهمات العديد من العلماء في وضع هذا المفهوم، و كذلك مجالات الأداء التنظيمي مثل ربحية المنظمة و إنتاجيتها و المسؤولية العامة تجاه المجتمع و زيادة الحصة السوقية و مجالات الموارد المالية و التطوير الإداري و الأداء التنظيمي للعامل و إنتاجيته، كذلك تم سرد الإبعاد المختلفة للأداء التنظيمي سواء البعد المالي له أو التشغيلي أو الفاعلية التنظيمية و هي البعد الشامل للأداء التنظيمي و من خلال جهود الباحثين في قياس هذا الأداء و الطرق المختلفة لقياسه و الصعوبات التي تتبثق عند محاولة قياس درجة هذا الأداء التنظيمي لمؤسسة أو منظمة ما. و قد أثبتت دراساتهم أن:

• الاهتمام القيم و الأخلاقيات العملية يساهم في رفع المستوى الإنتاجي و تحسين الأداء التنظيمي.

• يساعد الأداء التنظيمي العالي المنظمة في تحقيق أهدافها.

• يزداد الأداء التنظيمي الفاعل بازدياد الالتزام بأخلاقيات العمل في المؤسسات.

كما توصلت هذه الدراسات إلى وجود تأثير معنوي بين أخلاقيات العمل و الأداء التنظيمي و وجود علاقة طردية متبادلة بينهما و أهمية هذه العلاقة في رفع المستوى الإنتاجي و تحقيق أهداف المؤسسة¹.

من بين النقاط الرئيسية حول هذا التأثير نذكر ما يلي:

أ- التأثير العائد على الفرد/الموظف:

من نتائج تأثير أخلاقيات العمل على الفرد نذكر:

¹..عبد الرحمان عزيزو، الرضا الوظيفي لدى العمال الجزائريين بين القطاع العام و الخاص، دراسة ميدانية بمركب حليب الجزائر بيئر خادم و مركب حليب الحضنة بالمسيلة،(مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، جامعة محمد خيضر- بسكرة-كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص علم النفس العمل و التنظيم،2014/2015) ص61-62.

• الشعور بالرضا:

و هذا معناه ان يشعر الموظف بمكانته في المؤسسة و أن له ثقل فيها وان المؤسسة تهتم له و لرأيه و ذلك لأن هذه الأخيرة تقوم بإشراكه في كل قرارات التغيير و توعيته بتفاصيل العمل و هذا ما يشعره بالانتماء لمؤسسته.

كما يساهم الالتزام بالقيم الأخلاقية في العمل في شعور الفرد بالرضا في نفسه و عن وظيفته بسبب شعوره بالنزاهة و الأمانة أثناء تأديته لمهامه أو يعزز لديه الثقة في نفسه وفي تصرفاته.

• بناء سمعة جيدة

السمعة معناها ان يكون للفرد اسما جيدا سواء كان ذلك على المستوى الداخلي او الخارجي. فكلما كانت سمعته جيدة عاد ذلك ايجابيا عليه و على إنتاجيته.

فمن أكبر مكاسب الإنسان أن يحظى بسمعة جيدة و يكون لمعروف عنه أنه شخص ملتزم و لديه معايير أخلاقية عالية، و بالتالي يكون محل ثقة زملائه في العمل و يمدهم بشعور بالراحة عندما يتعاملون معه.¹

• بناء علاقات قوية:

تعد العلاقات عنصرا هاما في بناء مناخ عمل سليم و متكافئ بين فئات المؤسسة، بحيث تحت على فكرة العمل الجماعي و التعاون بين جميع هياكل المنظمة و هذا من شأنه أن يعود بنتائج ايجابية على مردود المؤسسة و يساهم في رفع معنويات و تحفيز العمال على الاستدامة و الاستمرار في العمل و الأداء الرفيع المستوى.

¹عبد الرحمان عزيزو، مرجع سابق، ص 62

كما تساعد الأخلاقيات في بناء علاقات قوية و مستدامة مع الزملاء و العملاء, فعندما يتصرف الأفراد بصدق و احترام يزيد ذلك من تكوين و بناء شبكة علاقات قوية و مستدامة بينهم و هذا يعود الإيجاب سواء على الفرد أو على المؤسسة بشكل عام.

ب- التأثير العائد على المؤسسة:

تتجلى نتائج تأثير الأخلاق المهنية في المؤسسة في:

• ثقة العملاء:

يعتبر العملاء الفئة المساهمة و التي تتعامل مع المؤسسة. فكثرة العملاء الذين يتعاملون مع المؤسسة يعني وجود ثقة متبادلة بينهما و يدل أيضا على كفاءة المؤسسة في أداء مهامها مما يكسبها هذه الثقة الكبيرة من قبل عملائها و المساهمين فيها.

و هذا التأثير يعود الإيجاب على علاقة المؤسسة مع هؤلاء العملاء و يساهم في تحسينها و تقويتها و تعزز من هذه الثقة المتبادلة بينهما. كما يمهد إلى انضمام المزيد من العملاء إليها و هذا راجع إلى وجود الشفافية و الوضوح و الدقة في المعلومات المقدمة لهم, مما يوصل الطرفين إلى بلوغ أهدافهما.¹

فالالتزام بأخلاقيات العمل يساهم في بناء سمعة جيدة للشركة, و تحظى على ثقة العملاء بشكل أكبر بسبب أن المؤسسة تعمل وفقا لمبادئ و قيم أخلاقية عالية و التالي يكونون أكثر استعدادا للتعامل معها.

¹ بلوط حسن (2002)، ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت ، لبنان، ص 8

• تعزيز روح الفريق:

العمل ضمن فريق يمنح أداء و إنتاجية أكثر, كما يفتح المجال لأفكار و اقتراحات جديدة من شأنها تطوير العمل و رفع مستوى الأداء في المنظمة و كذا ترسيخ علاقات قوية بين الأفراد مما يعزز استمرارية العمل و استدامة في رفع مستوى الإنتاج و الأداء في المؤسسة.

فالتمسك بأخلاقيات العمل يعزز من التعاون و العمل الجماعي في المؤسسات حيث إتباع الأخلاق يعمل على تنمية الروابط و العلاقات بين الموظفين, و يسير العمل الجماعي بينهم بشكل من التناغم و التفاهم فيما بينهم, مما يزيد من الإنتاجية.

• بيئة عمل صحية:

يساهم إتباع أخلاقيات العمل في خلق بيئة عمل ايجابية و صحية بسبب التعامل بين الأفراد و الإدارة بنزاهة و احترام و عدالة, مما يعمل على تحفيز الموظفين و شعورهم بالرضا و الولاء للشركة.¹

• استدامة العمل:

الشركات التي تلتزم بالأخلاق المهنية تتمتع ببيئة عمل مستدامة, لأن الالتزام بالأخلاقيات يعمل على تقليل النزاعات و المشاكل داخل المؤسسة و بالتالي تعزيز الاستقرار و الاستمرارية في العمل.

¹بلوط حسن (2002)، مرجع سابق، ص 9

و يجدر الإشارة إلى أن المؤسسات تتكبد خسائر معتبرة من دوران وهذا من شأنه أن يؤثر على سمعتها و إنتاجيتها.

في المجمل تتأثر سمعة المؤسسة وتزعزع كلما كانت معاملتها و تسييرها للعمل سيئة و غير سليمة، و على نقيض ذلك أي إن طبقت المؤسسة معايير أخلاقية صحية و سليمة أدى ذلك إلى رفع إنتاجيتها و سمعتها.¹

المطلب الثاني: دور القيم الأخلاقية في تشكيل ثقافة تنظيمية جديدة.

يعتبر تشكيل ثقافة تنظيمية جديدة في المؤسسة الجانب الأكثر تحديا في التغيير التنظيمي لأنه يتطلب تغييرات في طريقة تفكير الأفراد و شعورهم و كذا تصرفهم، و هذا يتطلب تغيير المعتقدات الأساسية المعمول بها مسبقا.²

لتحقيق هذا التغيير في الثقافة التنظيمية لمؤسسة، تتمثل الخطوة الأولى في مواءمة الإستراتيجية التنظيمية مع الثقافة عن طريق صياغة الثقافة المرغوبة و التي ستدعم إستراتيجية العمل، على سبيل المثال، إذا أرادت مؤسسة ما في تطوير ولاء العملاء و ثقتهم، ستحتاج إلى الانتقال من ثقافة السيطرة الهرمية إلى ثقافة التمكين و الثقة في الخط الأمامي للثقافة المراد تبنيها و هذا ما يعرف بالتكيف و التلاؤم لمتطلبات الطرفين حيث يضمن ذلك تمتعهم بمرونة أكبر يمكنهم بها من الاستجابة بسرعة لاحتياجات العملاء و متطلباتهم.

¹ بلوط حسن (2002)، مرجع سابق، ص 9

² وهيبه عيساوي، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة حالة فئة الافراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية " تراي بوجمة بشار" ، رسالة نيل شهادة الماجستير 2011-2012، ص 36

و بمجرد أن يتضح هذا, فإن الخطوة التالية هي توضيح الأنظمة و العمليات و السلوكيات و المعتقدات بشكل واضح و شامل و التي ستعتمدها هذه الثقافة الجديدة لهياكل المنظمة أو الموظفين و كذا نقاش طرق تنفيذها معهم و هذا يؤدي إلى كسب ثقتهم من خلال تحفيزهم و إشراكهم في العمل مما يؤدي إلى تبني هذه الثقافة و يغرس معتقداتها و سلوكياتها فيهم.

من النقاط التي تثبت دور الأخلاق المهنية في تشكيل هذه الثقافة, نذكر:

- أ- **تحفيز الابتكار:** من أهم العوامل التي تساعد على الابتكار و الإبداع هي شعور الفرد او الموظف بالدعم و الارتياح و الاحترام في عمله بحيث يكون على استعداد دائم و تام لتقديم أفكار و اقتراحات من شأنها رفع سمعة و إنتاجية مؤسسته.
- ب- **تحسين الأداء العام:** تمتع المؤسسة بقيم أخلاقية يساهم في رفع وتيرة الأداء فيها و الارتقاء بسمعتها و تطورها.
- ج- **تقليل النزاعات:** قلة حدوث النزاعات في العمل سببه وجود قيم أخلاقية في المؤسسة, إذ يقوم كل فرد بما أوكل إليه من مهام بجدية عالية بعيدا عن كل ما قد يعرقل ذلك.¹
- د- **التكيف و التلاؤم:** و هذا يعني أن وجود ثقافة تنظيمية مثالية و سليمة تتميز بقدرة تأثير او عمل جماعي و بالإمكان من خلال هذا تنمية ثقافة مؤسسة ما و بهذا فهي لازمة للتسيير الجديد لكل منظمة.

¹لانا خالد خلف الحسبان, التغيير التنظيمي و مقاومة التغيير, بلدية رحاب الجديدة ص 477

هـ- **العمل المشترك:** لا بد من أن تكون للفرد أو الموظف القدرة على تحديد موقع نشاطات و

مهام عام للمنظمة و تحديد مهامه الخاصة به من كل ذلك, أي من الكل.¹

المبحث الثالث: تحديات أخلاقيات العمل خلال التغيير التنظيمي.

تواجه المنظمات العديد من التحديات المتعلقة بأخلاقيات العمل فترات التغيير التنظيمي في ظل التحولات الكبيرة قد تتعارض مصالح الأراد مع مصالح المنظمة ما يؤدي الى انتشار سلوكيات غير أخلاقية مثل: التلاعب بالمعلومات، أو تجاهل حقوق الموظفين، أو اتخاذ قرارات تؤدي الى تضارب المصالح، ومن التحديات الرئيسية هو كيفية الحفاظ على الشفافية والعدالة في اتخاذ القرارات التي تؤثر على الموظفين، وقد يشعر الموظفون بالخوف نتيجة التغييرات مما يدع البعض للتعرف بطرق غير أخلاقية لحماية مصالحهم الشخصية، ومن ناحية أخرى قد تواجه الإدارة ضغوطا لتحقيق نتائج سريعة مما يدفعها لتجاهل المعايير الأخلاقية في التعامل مع الموظفين وللتعامل مع هذه التحديات يتطلب من المنظمة تعزيز ثقافة أخلاقية قوية ووجود أساسيات واضحة للتعامل مع القضايا الأخلاقية أثناء التغيير.

¹..لانا خالد خلف الحسبان, مرجع سابق ، ص 478

المطلب الأول: القضايا المتعلقة بعدم الشفافية خلال عمليات التغيير و حلولها.

1. القضايا المتعلقة بعدم الشفافية خلال عمليات التغيير:

تعد الشفافية خلال عمليات التغيير التنظيمي عاملا حاسما لنجاح أي عملية تحول في المؤسسات. عدم الشفافية يمكن أن يؤدي إلى مشكلات كبيرة من شأنها أن تعيق تنفيذ التغيير المرغوب في المؤسسة.

و نذكر من بين هذه القضايا ما يلي:

- أ- **انعدام الثقة:** غياب المعلومات أو عدم وضوحها قد يؤدي إلى شعور الموظفين بعدم الأمان و فقدان الثقة في الإدارة. هذا يجعلهم يشعرون بأنهم غير مهمين أو يتم تجاهلهم مما قد يعود سلبا على مستوى إنتاجيتهم و يخفض من روحهم المعنوية في العمل.
- ب- **انتشار الشائعات:** في ظل غياب المعلومات الواضحة و الشفافة و يميل الموظفون الى ملئ الفراغات بالمعلومات غير الرسمية أو الشائعات. يمكن أن يؤدي ذلك إلى زيادة القلق بين الموظفين حول مصداقية عملهم و إحداث الارتباك في الوسط المهني.
- ج- **زيادة مقاومة التغيير:** انعدام الشفافية و الخوف من فقدان الوظيفة و أيضا عدم وجود معلومات كافية و القلق من فقدان الخبرات السابقة و بعض الامتيازات يؤدي إلى الشعور بعدم الأمان و بذلك ينتج عنه الزيادة في مقاومة الموظفين للتغيير.¹

¹سلسبيل بركات, دور فرق العمل في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي, (مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير طور ثاني, المركز الجامعي سي الحواس بركة, معهد الحقوق و العلوم الاقتصادية, قسم العلوم الاقتصادية, تخصص الموارد البشرية, 2022/2021) ص53

د- **انخفاض الروح المعنوية و الإنتاجية:** يمكن أن يؤدي عدم وضوح المعلومات المتعلقة بالتغيير إلى شعور الموظفين الإحباط. مما يؤثر سلبا على مستويات الروح المعنوية و الإنتاجية. قد يشعر العاملون بأن جهودهم ليست مقدره أو أن مستقبلهم في المؤسسة بات غير مضمونا و مستقرا و هذا يبعث شعور القلق والخوف على وظائفهم و يخفض من معنوياتهم في العمل.

هـ- **فشل التغيير التنظيمي:** عدم الشفافية يزيد من فرص فشل التغييرات التنظيمية, حيث أن مشاركة الموظفين و تفهمهم للرؤية الجديدة هي عناصر أساسية لضمان نجاح هذا التغيير و إن غابت زادت نسبة المقاومة لهذا التغيير مما يؤدي إلى فشله.

و- **الصدمة و الإنكار:** و يعد هذا الشعور الأول الذي ينتاب الموظف و في بادئ الأمر يكون وهميا حتى تفاجئون به و من ثم تتابهم تساؤلات و شكوك حول صدق الأمر و في هذه المرحلة تظهر مقاومتهم في شكل قلة الإنتاجية و عدم الالتزام و الجدية في العمل.

ز- **تدهور الأداء:** يتجلى انعكاس عدم الشفافية إلى تدهور و تردي الأداء العام للمؤسسة, و عدم التزام الموظف بأهداف المؤسسة

2. الحلول المقترحة لتجنب مشكلات عدم الشفافية:

من الحلول التي يمكن للمؤسسة اعتمادها لتجنب عدم الشفافية في العمل, نذكر:

- **التواصل المستمر و الواضح:** يجب على الإدارة أن تقدم للموظفين المعلومات بانتظام و باستمرار و توضح لهم أهداف و دواعي التغيير و آثاره المتوقعة.

- **إشراك الموظفين في عملية التغيير:** يمكن أن يقلل إشراك الموظفين في عملية التغيير و أخذ آرائهم حول الموضوع من مقاومتهم و يعزز شعورهم بالانتماء و الملكية.
- **فتح قنوات للتغذية الراجعة أو اجتماعات استماع:** و ذلك يسمح للموظفين بالتعبير عن مخاوفهم و مقترحاتهم و هذا يمكن أن يساعد في بناء الثقة و يقلل من انتشار الشائعات. بإتباع هذه الخطوات, يمكن للمؤسسات التغلب على التحديات الناتجة عن عدم الشفافية في عمليات التغيير التنظيمي.¹

المطلب الثاني: مقاومة التغيير الناتج عن عدم الثقة في القيادة و حلولها.

1. مقاومة التغيير الناتج عن عدم الثقة في القيادة:

مقاومة التغيير التنظيمي الناتجة عن عدم الثقة في القيادة تعد من أكبر التحديات التي تواجه المؤسسات أثناء عمليات التحول. فهناك عدة أسباب رئيسية لهذا النوع من المقاومة. من ابرز الأسباب نذكر ما يلي:

- أ- **سوء الفهم و انعدام الشفافية:** إن من الطبيعي أن الإنسان يمنع حدوث أمر مجهل نتائج و هذا بديهي, فالموظف في مؤسسته يقاوم التغيير و هذا راجع إلى تراكم مخاوفه حوله و نتيجة لقلقه من غموض تفاصيل عملية التغيير. فغياب الوضوح حول أهداف التغيير و كيف سيؤثر ذلك على الموظفين يولد شعورا بعدم الأمان و الخوف حول إمكانية سلبية تأثير التغيير عليهم. إذا لم تكن القيادة صريحة حول أسباب التغيير و خطواته, سيشعر العاملون بأن هناك شيء مخفي أو أن التغيير قد يكون ضارا لهم.

¹سلسيل بركات، المرجع السابق ، ص 54

ب- سوء إدارة التغيير في الماضي: إذا كانت القيادة قد فشلت في تنفيذ تغييرات سابقة بشكل

شفاف و واضح. فمن المرجح أن يشعر الموظفون بعدم الثقة في قدرة الإدارة على تنفيذ

التغيير التنظيمي الجديد. التجارب السلبية السابقة تخلق شكوكا حول نوايا القيادة و قدرتها

على تحقيق التغييرات بشكل صحيح.¹

ج- اتخاذ قرارات دون استشارة الموظفين: عندما تتخذ القيادة قرارات التغيير بشكل منفرد

دون إشراك الموظفين او الاستماع إلى آرائهم, يشعر الموظفون بأنهم لا يتم تقديرهم أو أن

آرائهم غير مهمة, مما يؤدي إلى تقليل ثقتهم في قيادة المؤسسة.

د- عدم وجود دعم واضح للموظفين: إذا لم يشعر الموظفون بأن القيادة تدعمهم أثناء

عملية التغيير أو توفر لهم الموارد المناسبة و اللازمة للتكيف مع التغيير. فان ذلك يزيد

من شعورهم بعدم الأمان و فقدان الثقة.

هـ- التناقض بين الأفعال و الأقوال: عندما تعد القيادة بأشياء معينة و لا تفي بها أو عندما

تقول شيئا و تفعل عكسه, يتسبب ذلك في تآكل الثقة بين الموظفين و القيادة. فهذا النوع

من التناقض يولد شعورا بالخداع و الريبة.

و- التأثير السلبي للتغيير على الموظفين: إذا شعر الموظفون أن التغيير سيؤثر سلبا على

مصالحهم, مثل فقدان الوظائف أو تغيير الأدوار بشكل غير مرغوب فيه, فإنهم قد يرون

أن القيادة غير مهتمة بمصلحتهم و يبدؤون في مقاومة التغيير.

2. الحلول المقترحة لتعزيز الثقة خلال التغيير:

¹ محمد يوسف و النمران العطيات، 2006، ادارة التغيير، الأردن، دار الحامد للنشر و التوزيع، ص94

من بين الحلول التي يمكن للقيادة اعتمادها لتقوية ثقة الموظفين فيها, نذكر:

- **التواصل المفتوح و المستمر:** يجب أن تكون القيادة شفافة و صادقة بشأن الأهداف و التحديات المتوقعة من التغيير.¹
- **إشراك الموظفين في عملية التغيير:** دعوة الموظفين للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتغيير سيعزز من شعورهم بالملكية و الالتزام.
- **بناء تاريخ من النجاح:** تحقيق بعض النجاحات الصغيرة و المستدامة في التغييرات يمكن أن يعيد بناء الثقة على المدى البعيد.
- **التواجد و الدعم القيادي:** يجب على القيادة أن تكون متاحة لدعم الموظفين و تقديم الإجابات على تساؤلاتهم و شواغلهم.²

¹محمد يوسف و النمران العطييات، ص 95

²محمد يوسف و النمران العطييات، مرجع سابق ص 96

خلاصة الفصل:

ينصح من خذل هذا الفصل أن أخلاقيات العمل تلعب دورا محوريا في نجاح عمليات التغيير داخل المنظمات، كما يعزز السلوك الأخلاقي في بين جميع الأطراف المعنية سواء كانوا موظفين أو إدارة أو أصحاب مصلحة مما يساهم في تسهيل عملية التغيير وتقليل المقاومة.

كما يضمن الالتزام بالقيم الأخلاقية مثل: الشفافية العدالة والنزاهة أن تكون القرارات المتعلقة بالتغيير مبنية على أساس من المصداقية والاحترام المتبادل. وهذا لا يؤدي فقط الى تحسين العلاقات الداخلية ولكن أيضا يعزز التنمية الخارجية المنظمة وبالمقابل غياب الاخلاقيات أو تجاهلها خلال فترات التغيير يؤدي الى تفاقم الصراعات الداخلية وزيادة الشكوك بين موظفين مما يمكن أ، يعطل مسار التغيير ويؤثر سلبا على الأداء التنظيمي.

وباختصار، تعد أخلاقيات العمل عنصر أساسيا لضمان نجاح التغيير التنظيمي حيث تساهم في بناء بيئة عمل صحية ومنتظمة تدعم التحولات الإيجابية داخل المنظمة

الفصل الثالث:

دراسة حالة - ثانوية عدلاني أعمار - معاتقة.

الفصل الثالث: دراسة حالة - ثانوية لعدلاني أعمار - معاتقة.

إن دراسة حالة ثانوية لعدلاني أعمار يعد جزءا محوريا في البحث، حيث يركز على تحليل جوانب محددة من الدراسة مثل الهيكل التنظيمي و الممارسات الادارية، يتم في هذا الفصل تسليط الضوء على الوضع الراهن للثانوية من خلال جمع البيانات و المعلومات التي تساهم في تقييم فعاليتها.

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة.

سنتطرق في هذا الفصل إلى التعريف بهذه المؤسسة و إلى مختلف هياكلها.

المطلب الأول: لمحة عن المؤسسة.

تم تسمية الثانوية باسم الشهيد المرحوم - لعدلاني أعمار - تخليدا له, و تم افتتاح المؤسسة في 11-09-1994, و يبلغ عدد التلاميذ في هذه الثانوية نحو 517 تلميذا منهم 299 إناث, كما يبلغ عدد الأساتذة فيها نحو 44 أستاذا و عدد الموظفين الإداريين و العمال المهنيين¹ نحو???

كما نجد فيها نحو 21 فوجا منها:

- 5 أفواج للسنوات الأولى.
- 7 أفواج للسنوات الثانية.
- 9 أفواج للسنوات الثالثة.

و يوجد أيضا 18 قاعة عادية للتدريس و 3 مخابر مجهزة وورشة الهندسة الميكانيكية.

¹ مصلحة الموارد البشرية لثانوية لعدلاني أعمار معاتقة - تيزي وزو

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

تتكون الثانوية من مصلحتين و هما :

أ. المصلحة البيداغوجية: هي تحت إشراف الناظر وهي تتكون من:

1. الاستشارة التربوية : الخاصة بشؤون التلاميذ و هي تحت إشراف مستشار التربية.

2. مستشار التوجيه و الإرشاد المدرسي و المهني.

3. الأساتذة و المتكونة من:

• أستاذ مكون.

• أستاذ رئيسي .

• أستاذ تعليم ثانوي.

4. المخابر.

5. المكتبة.

6. مديرية الثانوية : المدير.

7. تسيير الثانوية عن طريق المجالس و هي تضم :

➤ مجالس التوجيه و التسيير.

➤ مجلس التنسيق الإداري .

➤ مجلس التعليم.¹

¹ مصلحة الموارد البشرية لثانوية لعدلاني أعمار معاتقة - تيزي وزو

➤ مجلس القسم.

➤ مجلس القبول و التوجيه.

➤ مجلس التأديب.

كما يتم تنصيب :

➤ لجنة الإصغاء: وهي تختص بدراسة الحالات السلوكية و الاستماع للتلاميذ تحت متابعة

مستشار التوجيه و الإرشاد المدرسي المهني .

➤ الجمعية الثقافية و الرياضية: و هي نوادي ثقافية و رياضية.

ب. المصلحة المالية: وهي تحت إشراف المدير المالي (المقصد).¹

المطلب الثالث: تحليل نتائج الدراسة الميدانية.

سنسعى من خلال هذا المطلب تقييم نموذج دراستنا، كما سنقوم باختبار فرضياتنا حسب

نتائج الدراسة الميدانية، خدمة لأهداف الدراسة و تعزيزا لنتائجها النظرية.

1. تعريف المقابلة: كلمة المقابلة يمكن ان تشير الى عدة معاني و قد تشير الى:

أ. المقابلة الشخصية: هي لقاء يتم بين شخصين او اكثر لغرض معينو مثل مقابلة عمل

حيث يقوم صاحب العمل أو ممثل عنه بطرح أسئلة على المرشح لتقييمه.²

¹ مصلحة الموارد البشرية لثانوية لعدلاني أعمر معانقة - تيزي وزو
² أحمد بدر ، 1978، أصول البحث العلمي و مناهجه، وكالة المطبوعات، الكويت، ط4، ص 154

ب. **المقابلة الصحافية:** و هي لقاء يتم بين صحفي و شخصية عامة أو خبير أو فرد ذو أهمية معينة للحصول على معلومات حول موضوع معينو يتم نشرها لاحقا في وسائل الإعلام.

ت. **المقابلة الأكاديمية:** قد تكون مقابلة ضمن دراسة او بحث يتم فيها طرح أسئلة على المشاركين لإغراض بحثية.

ث. **المقابلة التلفزيونية أو الإذاعية:** حيث تتم استضافة شخصيات مشهورة أو مؤثرة في برامج حوارية.

2. **الهدف من المقابلة:** يعتمد الهدف من المقابلة على نوعها و سياقها و نذكر منها بعض الأهداف حسب أنواع المقابلات:

• **مقابلة العمل:** و نذكر من أهدافها ما يلي:

➤ تقييم مهارات و خبرات المرشح.

➤ التأكد من ملائمة المرشح للثقافة المؤسسية.

➤ تحديد ما اذا كان المرشح مناسبا للوظيفة المطلوبة.

• **المقابلة الصحفية:** و من أهدافها نذكر:

➤ الحصول على معلومات أو آراء من شخصيات معروفة او مختصين حول موضوع معين.

➤ نشر هذه المعلومات لجمهور واسع بهدف التوعية و التحليل¹.

• **المقابلة الأكاديمية او البحثية:** و الهدف منها هو:

¹ عامر قنديلجي، 2008، البحث العلمي و مصادر استخدام المعلومات التقليدية و الالكترونية ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، ص 175

- جمع بيانات نوعية او كمية من المشاركين لدعم فرضيات البحث.
- فهم عميق لظاهرة معينة او سلوك معين.

3. تحليل نتائج المقابلة:

تحليل نتائج المقابلة يتطلب إتباع خطوات منهجية للحصول على استنتاجات مفيدة من المعلومات التي تم جمعها و نذكر فيما يلي الخطوات الأساسية:

أ. تنظيم البيانات:

- البدء بتجميع البيانات المحصول عليها خلال المقابلة .
- تصنيف البيانات حسب المواضيع أو الفئات الرئيسية التي تم تناولها.

ب. تحديد الأنماط و الاتجاهات:

- البحث عن الاتجاهات المشتركة او الاختلافات في إجابات المشاركين.
- ملاحظة ان كان هناك موضوعات متكررة او محددة تتكرر عبر المقابلات

ج. التحليل الكيفي:

- في المقابلات المفتوحة او البحثية يكون التحليل نوعيا غالبا حيث تحتاج إلى تقييم المعاني و الدلالات وراء الإجابات.

- استخراج المفاهيم الأساسية أو الرؤى الجديدة التي تم تقديمها من خلال الحوار.¹

¹ عامر قنديلجي، مرجع سابق ، ص 176

د. التخلييل الكمي:

➤ في حالة وجود أسئلة مغلقة أو فقياس للردود يمكن استخدام التخلييل الكمي مثل إحصاء عدد الإجابات أو حساب النسب المئوية الردود المختلفة.

ح. مقارنة لنتائج بالأهداف:

➤ ان كانت المقابلة جزء من عملية توظيف يتم مراجعة ما ا كان المرشح يلبي معايير الوظيفة.

➤ ا كانت المقابلة جزء من بحث أو دراسة يتم النظر الى كيفية تدعيم النتائج لفرضيات الدراسة.

خ. التفسير و الاستنتاج:

➤ بعد تحليل البيانات يتم تقديم التفسيرات و ما يمكن استنتاجه من المقابلة.

➤ وضع استنتاجات واضحة بناء على البيانات و تحديد ما إذا كان يجب اتخاذ إي قرارات او خطوات تالية بناء على النتائج.

4. تحليل نتائج المقابلة مع مدير الثانوية:

سننظر في هذا العنصر إلى الأسئلة المطروحة حول أخلاقيات العمل و تحليل الإجابات

المقدمة من قبل مدير الثانوية , و سنقوم بتحليلها كما يلي:

1. هل يمكنك التعريف بنفسك و ماهية وظيفتك؟

الإجابة : السيد ك. سايت أستاذ تعليم ثانوي ثم بعد ذلك ناظر ثانوية, ثم مدير ثانوية.

2. كيف تقيم مستوى الالتزام بأخلاقيات العمل في مختلف أقسام المؤسسة؟

الإجابة: مستوى الالتزام بأخلاقيات العمل في مؤسستنا جيد و مقبول إلى حد بعيد.

التحليل: تشير الإجابة إلى إن مستوى الالتزام بأخلاقيات العمل في الثانوية يعتبر مقبولا و جيدا

بشكل عام ,و ذلك من خلال وجود:

✓ ايجابية عامة : وهذا يوحي ان المؤسسة تتمتع بمستوى معقول من الالتزام بأخلاقيات

العمل و استعمال كلمتي "جيد" و "مقبول" يبين ذلك.

✓ إمكانية التحسين: توجي عبارة "إلى حد بعيد" إلى وجود بعض المجالات القابلة للتحسين

أكثر و هذا يعني إن الالتزام ليس مثاليا.

✓ مرونة التقييم: وصف الالتزام بعبارة "مقبول" قد يشير إلى وجود اختلافات في معايير

التقييم داخل المؤسسة او بين الأفراد.¹

¹مقابلة مع السيد ك, سايت مدير ثانوية لعدلاني أعمر معاتقة حول موضوع: أخلاقيات العمل و أثرها على التغيير التنظيمي في المؤسسة, في مقر الثانوية بتاريخ: 2024/09/18 على الساعة العاشرة صباحا.

و بالمجمل فان الالتزام في المؤسسة ليس سيئا و لكنه يحتاج الى تحسين او تعديل و التعزيز لبعض الجوانب.

3. هل سبق ان واجهت مؤسستكم تحديات أخلاقية نتيجة التغيير التنظيمي ؟

الإجابة: يتم التعامل مع إي تحد بعقد اجتماعات و مشاورات مع الموظفين للنظر فيه و مناقشته و السعي لإيجاد حل له.

التحليل: من خلال الإجابة يكون التعامل مع اي تحد تواجهه المؤسسة بالنظر في عدة جوانب:

• نهج التعاون والمشاركة: من خلال جملة "الاجتماعات و المشاورات مع

الموظفين تشير الإجابة إلى وجود نهج تعاوني و مفتوح في التعامل مع التحديات ,حيث يتم دعوة الموظفين للمشاركة في حل المشكلات و هذا النوع من المشاركة يمكن أن يعزز الروح الجماعية و يزيد من الالتزام.

• إدارة الأزمات و التحديات : من خلال الاجتماعات المنعقدة لحل الأزمة في المؤسسة

و يشير ذلك إلى أن الثانوية تعتمد على النقاش المفتوح و الشفافية في التعامل مع التحديات و هذا يوحي إلى انها تتعامل مع التحديات بطريقة منهجية بدلا من اتخاذ قرارات فردية و عشوائية.

4. هل هناك احترام و التزام بالقوانين المنصوص عليها في المؤسسة ؟

الإجابة: نعم هناك احترام و التزام بالقوانين المنصوص عليها في المؤسسة¹.

التحليل: تعكس الإجابة وجود نظام معين داخل المؤسسة حيث يتم احترام القوانين و الالتزام بها ,و هذا يدل على إن هناك ثقافة قانونية سليمة و هذا يمكن ان يساهم في تحسين الأداء و التنظيم.

و من الأسئلة المقدمة حول التغيير التنظيمي نجد:

1. هل مؤسستكم من المؤسسات التي تعرف إضرابات متكررة؟

الإجابة: لا ,مؤسستنا لا تعاني من إضرابات متكررة.

التحليل: تدل الإجابة على أن المؤسسة تشعر بالاستقرار و لا تواجه مشاكل متكررة و تعكس:

✓ **استقرار الأداء:** و هذا يعني أن العمل يسير بسلاسة و أن هناك إدارة عمل فعالة.

✓ **التخطيط الجيد:** و هذا يدل على أن المؤسسة قد قامت بوضع خطط إستراتيجية تمنع

حدوث الإضرابات .

✓ **استجابة سريعة:** قد يعني أيضا أن المؤسسة قادرة على التعامل مع المشكلات التي قد

تطرا بشكل فعال.

¹مقابلة مع السيد ك, سايت مدير ثانوية لعدلاني أعمار معاتقة حول موضوع: أخلاقيات العمل و أثرها على التغيير التنظيمي في المؤسسة, في مقر الثانوية بتاريخ: 2024/09/18 على الساعة العاشرة صباحا.

2. هل سبق و مرت مؤسستكم بإضرابات ؟

الإجابة: نعم مرت المؤسسة بإضرابات لكن أغليبتها كانت إضرابات التلاميذ أما إضرابات الأساتذة فهي نادرة الحدوث.

التحليل :

✓ تدل كلمة "نعم" على وجود اعتراف بوجود إضرابات في المؤسسة و هذا إن دل على شيء فانه يدل على وجود بعض الحالات التي يحدث فيها خلل أو مشكلة تؤثر على الأداء في المؤسسة.

✓ رغم حدوث الإضرابات فهناك تأكيد على ندرتها و يدل على أنها ليست متكررة أو شائعة الحدوث في المؤسسة.

✓ تدل عبارة "نادرة الحدوث" أن رغم وجود الإضرابات فان هذا لا يمثل مشكلة دائمة أو كبيرة و هذا يوحي إلى ان العمل في المؤسسة يسير بانتظام و استقرار بشكل عام.

3. هل تعمل إدارتكم على توضيح أهداف التغيير للأشخاص المعنيين في حال قررتم

إحداثه؟

الإجابة: نعم تسعى المؤسسة بشكل دائم إلى توضيح أهداف التغيير لإفرادها في حال تقرر إحداث تغيير و ذلك في إطار المجالس و الاجتماعات التنسيقية.¹

¹مقابلة مع السيد ك, سايت مدير ثانوية لعدلاني أعمار معاتقة حول موضوع: أخلاقيات العمل و أثرها على التغيير التنظيمي في المؤسسة, في مقر الثانوية بتاريخ: 2024/09/18 على الساعة العاشرة صباحا.

التحليل: توضح الإجابة مدى التزام المؤسسة بشكل كامل بتوضيح أهداف التغيير و هذا يدل على وجود وعي كامل لأهمية التواصل الشفاف مع العاملين , و نذكر أيضا إدراك المؤسسة أن العاملين هم محور نجاح التغيير ,و كذلك توضيح الأهداف من خلال استخدام المجالس و الاجتماعات التنسيقية كأدوات للتواصل.

في المجمل تظهر الإجابة وجود نهج منظم و شامل في إدارة التغيير في المؤسسة بحيث أنها تعطي الأولوية للتواصل الواضح مع الموظفين لإنجاح التغيير.

4. هل هناك سعي من إدارة مؤسستكم لتقديم أفكار جديدة في العمل من شأنها أن

تطور مهارات العاملين؟

الإجابة: نعم هناك سعي دائم من طرف الإدارة لتقديم أفكار جديدة في العمل من شأنها أن تساهم في تطوير مهارات الموظفين.

التحليل: من خلال هذه الإجابة يتضح لنا وجود الايجابية في العمل و هي تعبر عن موقف ايجابي من طرف الإدارة و هي تشير الى وجود جهود مستمرة مبذولة من طرف الإدارة لتقديم أفكار جديدة و الهدف الأساسي منها هو تحسين بيئة العمل و تطوير مهارات الموظفين, كما نجد أنها تركز على إنماء الابتكار و ضمان الاستمرارية و هذا كله يعكس وجود بيئة داعمة تسعى لتحسين المهارات.¹

¹مقابلة مع السيد ك, سايت مدير ثانوية لعدلاني أعمر معاتقة حول موضوع: أخلاقيات العمل و أثرها على التغيير التنظيمي في المؤسسة, في مقر الثانوية بتاريخ: 2024/09/18 على الساعة العاشرة صباحا.

5. كيف هي ردة فعل إدارتكم على أي سلوك قد يعرقل سير العمل؟

الإجابة : في حال حدوث سلوك قد يعرقل سير العمل في المؤسسة يتم استدعاء المعني و إشعاره بالعودة للنظام .

التحليل: السلوك المتبع في المؤسسة في حال حدوث عائق لسير العمل فيها هو استدعاء المعني و إشعاره بضرورة العودة الى النظام و هذا يعني:

✓ **الوقاية و التدخل المبكر:** تشير الجملة إلى أهمية التدخل السريع في حال حدوث سلوك

غير ملائم قد يعرقل سير العمل و هذا يعزز بيئة العمل المنضبطة.

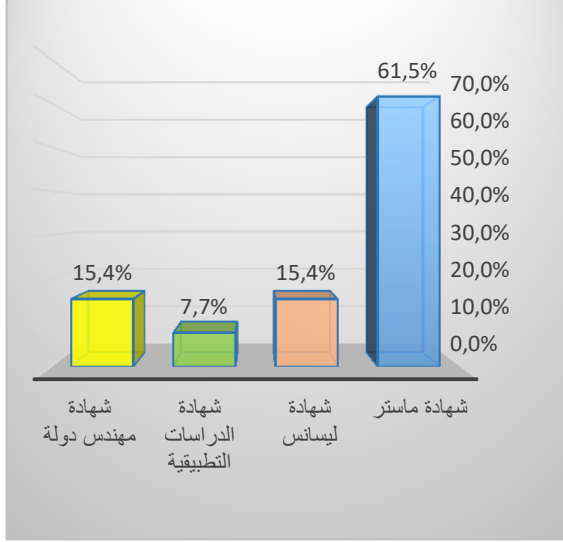
✓ **الشفافية و التواصل:** إشعار المعني يدل على تمتع المؤسسة بالشفافية و التواصل

المباشر لحل المشكلات.

تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة

1- توزيع أفراد العينة حسب الشهادة

شكل رقم (01): توزيع أفراد العينة حسب الشهادة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج EXCEL

جدول رقم (01): توزيع أفراد العينة حسب الشهادة

النسبة	التكرار	الإجابة
15,4%	2	شهادة مهندس دولة
7,7%	1	شهادة الدراسات التطبيقية
15,4%	2	شهادة ليسانس
61,5%	8	شهادة ماستر
100,0%	13	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 27

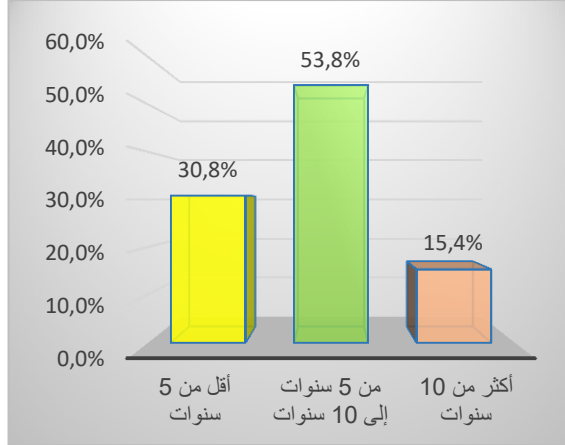
تشير نتائج توزيع أفراد العينة حسب الشهادة إلى أن هناك تنوعاً في المؤهلات العلمية بين المشاركين. حيث أن النسبة الأكبر، 61.5%، تتكون من حاملي شهادة الماستر، مما يدل على أن المؤسسة تحتوي على نسبة مرتفعة من الموظفين ذوي المؤهلات العليا، وهو ما يمكن أن يعكس اهتماماً بالتعليم والتطوير المهني لدى الموظفين.

أما 15.4% من المشاركين يمتلكون شهادة مهندس دولة، ونفس النسبة تمثل حاملي شهادة الليسانس، مما يشير إلى وجود مجموعة جيدة من المتخصصين في مجالات مختلفة، مما يساهم في تنوع الخبرات والمعارف في بيئة العمل.

وفيما يتعلق بشهادة الدراسات التطبيقية، فقد كانت النسبة 7.7% فقط، مما يشير إلى أن عدد الموظفين الذين يمتلكون هذه الشهادة أقل مقارنة بالدرجات العلمية الأخرى.

2- توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

شكل رقم (02): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج EXCEL

جدول رقم (02): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

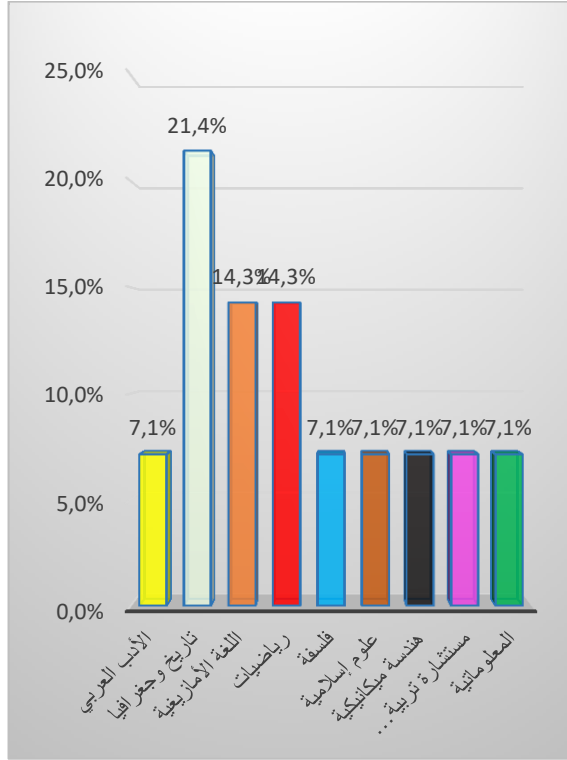
النسبة	التكرار	الإجابة
30,8%	4	أقل من 5 سنوات
53,8%	7	من 5 سنوات إلى 10 سنوات
15,4%	2	أكثر من 10 سنوات
100,0%	14	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 27

تشير نتائج توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية إلى وجود تنوع في مستويات الخبرة بين المشاركين. حيث تشكل نسبة 53.8% من الأفراد الذين يمتلكون خبرة تتراوح بين 5 إلى 10 سنوات، مما يدل على وجود قاعدة من الموظفين ذوي الخبرة المتوسطة، الذين يمكن أن يسهموا بشكل فعال في تحقيق أهداف المؤسسة بفضل معرفتهم السابقة ومهاراتهم المكتسبة. بينما يمثل الموظفون ذوو الخبرة أقل من 5 سنوات نسبة 30.8% من العينة، مما يشير إلى أن هناك أيضاً نسبة جيدة من الموظفين الجدد أو حديثي التخرج، وهو ما يمكن أن يعكس فرصاً للتدريب والتطوير، ولكنه قد يتطلب أيضاً دعماً إضافياً لضمان تكيفهم مع بيئة العمل. أما نسبة 15.4% من الأفراد الذين يمتلكون خبرة تزيد عن 10 سنوات، فتدل على وجود خبرات متقدمة يمكن أن توفر رؤى استراتيجية وإرشاداً للموظفين الجدد. هؤلاء الأفراد يمكن أن يلعبوا دوراً حاسماً في نقل المعرفة والخبرات، وبالتالي تعزيز ثقافة التعلم المستمر داخل المؤسسة.

3- توزيع أفراد العينة حسب المادة التي يدرسونها

شكل رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب المادة التي يدرسونها



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج EXCEL

جدول رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب المادة التي يدرسونها

الإجابة	التكرار	النسبة
الأدب العربي	1	7,7%
تاريخ وجغرافيا	3	23,1%
اللغة الأمازيغية	2	15,4%
رياضيات	2	15,4%
فلسفة	1	7,7%
علوم إسلامية	1	7,7%
هندسة ميكانيكية	1	7,7%
مستشارة تربوية (موظفة)	1	7,7%
المعلوماتية	1	7,7%
المجموع	14	100,0%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 27

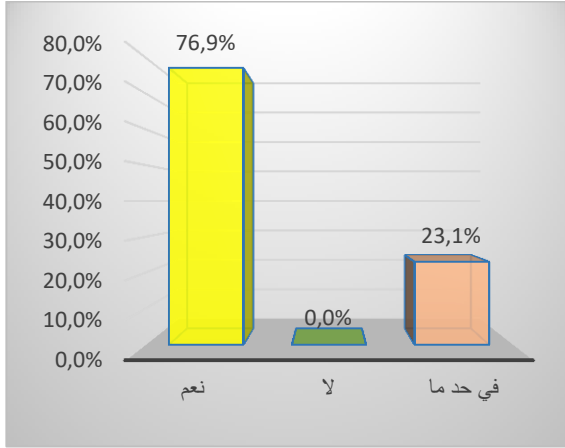
تشير نتائج توزيع أفراد العينة حسب المادة التي يدرسونها إلى تنوع كبير في التخصصات الأكاديمية بين المشاركين. حيث تمثل مادة "تاريخ وجغرافيا" النسبة الأكبر، حيث حصلت على 23.1% من الإجابات، مما يعكس اهتمامًا ملحوظًا بهذه المادة ويعطي دلالة على أهمية فهم السياقات التاريخية والجغرافية في البيئة التعليمية.

كما تظهر نتائج الدراسة أن مواد أخرى مثل "اللغة الأمازيغية" و"رياضيات" حصلت كل منهما على نسبة 15.4%، مما يدل على تنوع اهتمامات الطلاب وأهمية هذه المواد في تكوينهم الأكاديمي. أما المواد الأخرى مثل "الأدب العربي" و"الفلسفة" و"العلوم الإسلامية" و"هندسة ميكانيكية" والمعلوماتية، فقد حصلت كل منها على نسبة 7.7%، مما يشير إلى تواجد بعض التخصصات الأقل تمثيلًا في العينة، ولكن لا تزال مهمة لتعزيز الفهم الشامل.

• تحليل الاستبيان

1- هل تشعرون أن مؤسستكم تولي أهمية كافية لأخلاقيات العمل؟

شكل رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب إجاباتهم على س1



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج EXCEL

جدول رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب إجاباتهم على س1

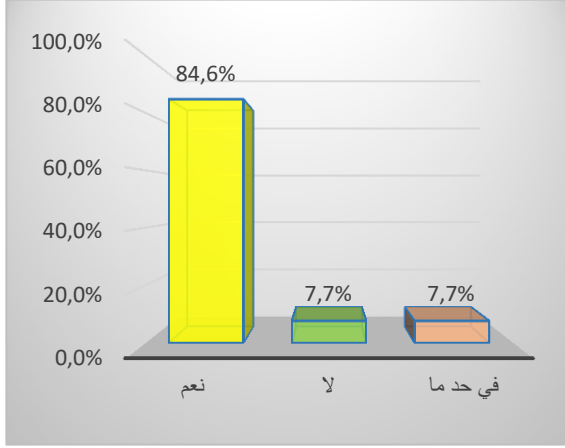
الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	10	76,9%
لا	0	0,0%
في حد ما	3	23,1%
المجموع	13	100,0%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 27

تُظهر نتائج هذه الدراسة أن غالبية أفراد العينة، بنسبة 76.9%، يشعرون أن مؤسستهم تولي أهمية كافية لأخلاقيات العمل، مما يشير إلى رضا عام في هذا المجال. هذا يؤكد أن المؤسسة قد نجحت في ترسيخ قيم أخلاقيات العمل لدى الموظفين أو على الأقل في إظهار التزام واضح تجاه هذه القيم. على الجانب الآخر، لا يوجد أي فرد من العينة يرى أن المؤسسة لا تهتم بأخلاقيات العمل، مما يُعد مؤشراً إيجابياً على غياب الاعتراضات الحادة في هذا الجانب. ومع ذلك، فإن نسبة 23.1% من المستجيبين يعتقدون أن هناك اهتماماً بأخلاقيات العمل "في حد ما"، وهو ما يعكس وجود بعض التحفظات أو الترددات. يمكن أن تكون هذه النسبة الأخيرة إشارة إلى أن هناك حاجة لتعزيز الجهود أو تحسين التواصل حول أهمية أخلاقيات العمل في المؤسسة لضمان استيعابها بشكل كامل بين جميع الموظفين. توحى هذه النتائج بشكل عام بوجود بيئة مؤسسية إيجابية فيما يتعلق بأخلاقيات العمل، لكنها تُظهر أيضاً وجود فرصة لتحسين الشفافية أو التوجيه في هذا المجال لضمان التزام أكبر لدى جميع أفراد المؤسسة.

2- هل تشعرون أن قيم أخلاقيات العمل لمؤسستكم تنعكس في سلوك الموظفين؟

شكل رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب إجاباتهم على س2



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج EXCEL

جدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب إجاباتهم على س2

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	11	84,6%
لا	1	7,7%
في حد ما	1	7,7%
المجموع	13	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 27

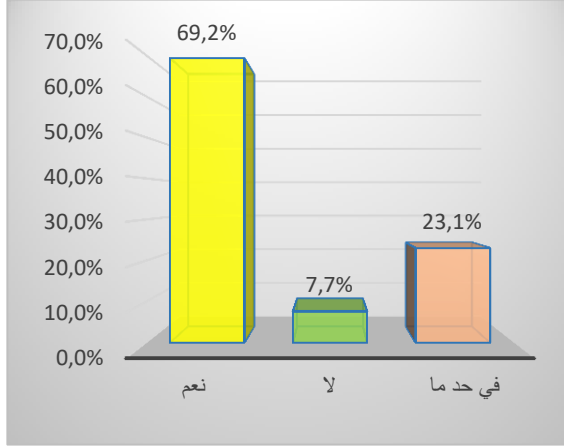
تشير نتائج هذه الدراسة إلى أن 84.6% من أفراد العينة يشعرون بأن قيم أخلاقيات العمل في مؤسستهم تنعكس في سلوك الموظفين، مما يدل على أن الغالبية العظمى من الموظفين يطبقون فعلياً هذه القيم في ممارساتهم اليومية. هذه النتيجة تُعزز الانطباع بأن المؤسسة لا تقتصر على تبني قيم أخلاقيات العمل كشعارات، بل تعكسها في تصرفات موظفيها، مما يعزز مناخ الثقة والالتزام داخل بيئة العمل.

على الجانب الآخر، نجد أن 7.7% من العينة يرون أن هذه القيم لا تنعكس في سلوك الموظفين، مما يشير إلى وجود بعض التباينات الفردية أو الحالات التي قد تكون فيها القيم غير متماشية مع السلوك اليومي للبعض. وبنفس النسبة (7.7%)، يعتقد بعض الأفراد أن القيم تنعكس "في حد ما"، مما قد يعكس تجربة مختلطة أو مواقف تختلف فيها الالتزام بأخلاقيات العمل بناءً على الظروف أو المواقف.

بشكل عام، النتائج إيجابية وتشير إلى تطبيق فعال لأخلاقيات العمل من قبل أغلب الموظفين، ولكنها في نفس الوقت تسلط الضوء على وجود حاجة لتحسين مستوى الالتزام أو الوضوح في تطبيق هذه القيم لدى عدد قليل من الموظفين.

3- هل تم إشراككم في قرار سياسات تتعلق بأخلاقيات العمل؟

شكل رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب إجاباتهم على س3



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج EXCEL

جدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب إجاباتهم على س3

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	9	69,2%
لا	1	7,7%
في حد ما	3	23,1%
المجموع	13	69,2%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 27

تشير نتائج الدراسة إلى أن 69.2% من أفراد العينة يشعرون بأنهم تم إشراكهم في قرارات تتعلق بسياسات أخلاقيات العمل في مؤسستهم، مما يعكس توجهاً إيجابياً نحو إشراك الموظفين في صنع القرارات المرتبطة بالقيم الأخلاقية. هذا يُعد مؤشراً قوياً على وجود ثقافة مؤسسية تشجع على المشاركة والتعاون في اتخاذ القرارات، مما يعزز الشعور بالمسؤولية والالتزام لدى الموظفين.

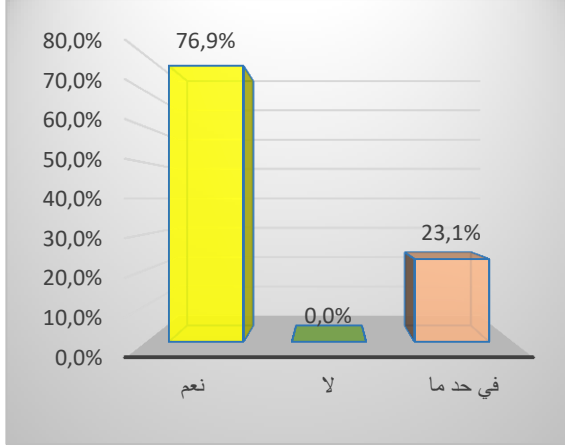
ومع ذلك، فإن نسبة 7.7% من العينة أشاروا إلى أنهم لم يتم إشراكهم في هذه القرارات، وهو ما قد يعكس بعض حالات التهميش أو عدم التواصل الفعال في بعض الأقسام أو المواقف. بالإضافة إلى ذلك، هناك 23.1% من المستجيبين الذين شعروا بأنهم تم إشراكهم "في حد ما"، مما يشير إلى وجود شعور غير مكتمل بالتمكين أو المشاركة الفعالة في صنع القرارات المتعلقة بأخلاقيات العمل.

بصفة عامة، تعكس هذه النتائج توجهاً إيجابياً نحو مشاركة الموظفين في صنع السياسات الأخلاقية، إلا أن هناك حاجة لتحسين التفاعل وضمان أن تكون عملية المشاركة شاملة ومتسقة لجميع الموظفين، مما يعزز من شمولية وقوة هذه القيم في جميع مستويات المؤسسة.

4- هل تؤمنون بوجود تأثير مباشر لمسارعة القيم الأخلاقية في تحسين أداء

العمل؟

شكل رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب إجاباتهم على س4



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج EXCEL

جدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب إجاباتهم على س4

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	10	76,9%
لا	0	0,0%
في حد ما	3	23,1%
المجموع	13	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 27

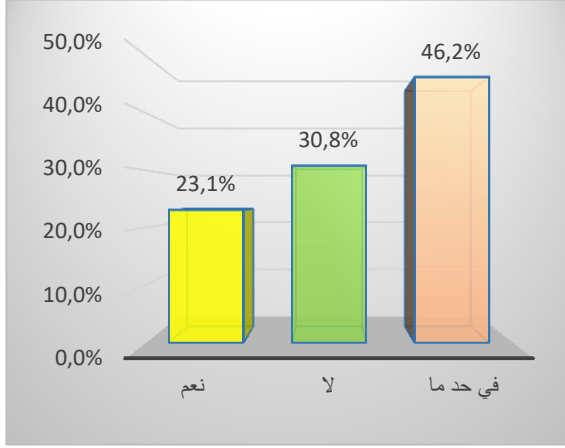
تُظهر نتائج الدراسة أن 76.9% من أفراد العينة يؤمنون بوجود تأثير مباشر لمسارعة القيم الأخلاقية في تحسين أداء العمل، مما يشير إلى قناعة واسعة بأن الالتزام بالقيم الأخلاقية يعزز الإنتاجية والجودة داخل المؤسسة. هذه النتيجة تدل على أن القيم الأخلاقية ليست مجرد مفاهيم نظرية بالنسبة للموظفين، بل تُعتبر عوامل محورية تسهم في تحسين الأداء وتطوير بيئة العمل بشكل ملموس.

ومن الملاحظ أن نسبة 23.1% من المستجيبين يرون أن تأثير القيم الأخلاقية على الأداء موجود "في حد ما"، مما يشير إلى أن هناك بعض التحفظات أو ربما تجارب عملية لا تتطابق بشكل كامل مع هذا الرأي. من الجدير بالذكر أن 0% من العينة أشاروا إلى عدم وجود تأثير للقيم الأخلاقية على أداء العمل، وهو ما يعزز الفرضية العامة بأن القيم الأخلاقية تُعتبر ضرورية لتحقيق الأداء المثالي.

بشكل عام، تُبرز النتائج توافقاً كبيراً بين أفراد العينة حول أهمية القيم الأخلاقية في تحسين الأداء، مع وجود بعض الاختلافات في مدى قوة التأثير، وهو ما قد يتطلب دراسة معمقة لفهم العوامل المؤثرة في هذه التحفظات وتعزيز دور القيم الأخلاقية في جميع جوانب العمل.

5- هل يتم توجيه الموظفين للتفكير في القيم الأخلاقية في العمل؟

شكل رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب إجاباتهم على س5



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج EXCEL

جدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب إجاباتهم على س5

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	3	23,1%
لا	4	30,8%
في حد ما	6	46,2%
المجموع	13	100,0%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 27

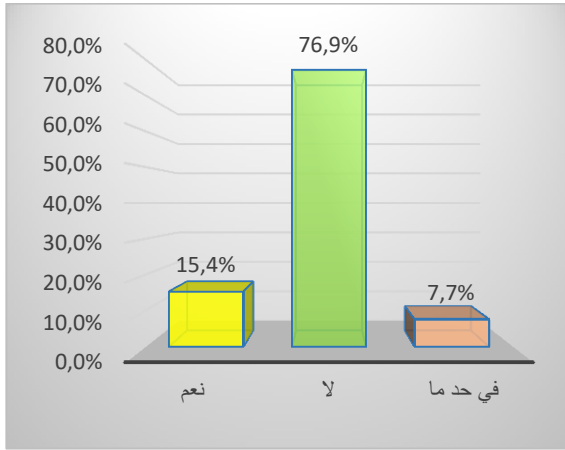
تشير نتائج الدراسة إلى أن 23.1% فقط من أفراد العينة يشعرون بأنهم يتم توجيههم بشكل فعال للتفكير في القيم الأخلاقية أثناء العمل، وهي نسبة منخفضة نسبياً، مما يدل على أن توجيه الموظفين نحو القيم الأخلاقية قد لا يكون بقدر كافٍ أو واضح في المؤسسة. من ناحية أخرى، نجد أن 30.8% من العينة يرون أن المؤسسة لا تقوم بتوجيههم للتفكير في القيم الأخلاقية، مما قد يعكس غياباً في الإرشاد المؤسسي أو في استراتيجيات التواصل المتعلقة بهذه القيم.

الأغلبية النسبية، بنسبة 46.2%، يشعرون بأنهم يتم توجيههم "في حد ما" للتفكير في القيم الأخلاقية، وهو ما يشير إلى وجود بعض الجهود المبذولة، لكنها قد تكون غير متسقة أو غير كافية لتحقيق التأثير المطلوب. هذه النتائج توضح أن هناك حاجة ملحة لتعزيز الإرشاد والتدريب المتعلق بالقيم الأخلاقية في المؤسسة، وضمان دمجها بشكل واضح في سياسات العمل اليومي والتوجيه المستمر للموظفين.

بصورة عامة، يمكن القول إن هناك فرصة لتحسين وعي الموظفين وتوجيههم نحو القيم الأخلاقية من خلال مبادرات أكثر قوة واستدامة، مما يساهم في تعزيز البيئة الأخلاقية وتحسين الأداء بشكل شامل.

6- هل يتم إشراككم في القرارات المتعلقة بالتغيير التنظيمي؟

شكل رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب إجاباتهم على س6



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج EXCEL

جدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب إجاباتهم على س6

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	2	15,4%
لا	10	76,9%
في حد ما	1	7,7%
المجموع	13	100,0%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 27

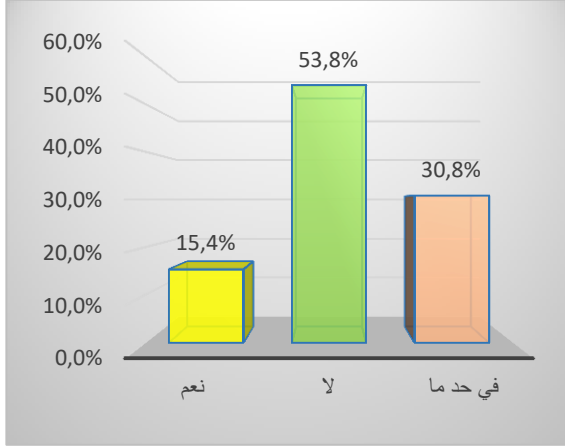
تُظهر نتائج الدراسة أن نسبة ضئيلة فقط من أفراد العينة، 15.4%، يشعرون بأنهم يتم إشراكهم في القرارات المتعلقة بالتغيير التنظيمي داخل المؤسسة، وهو مؤشر على ضعف المشاركة الفعالة في عملية صنع القرار في هذا الجانب الهام. من ناحية أخرى، فإن الغالبية العظمى من المستجيبين، بنسبة 76.9%، يرون أنهم لا يتم إشراكهم في هذه القرارات، مما يعكس إحساساً بالانعزال أو التهميش فيما يتعلق بالتغييرات التنظيمية.

كما أن نسبة 7.7% من العينة يرون أنهم يُشركون "في حد ما" في هذه القرارات، مما يشير إلى وجود بعض المشاركات المحدودة، لكنها قد تكون غير كافية أو غير واضحة بما يكفي لإحداث تأثير ملموس.

توضح هذه النتائج أن هناك فجوة واضحة في إشراك الموظفين في قرارات التغيير التنظيمي، وهو ما قد يؤدي إلى ضعف التواصل الداخلي وانخفاض التزام الموظفين بالتغييرات التي يتم تنفيذها. لتعزيز فعالية التغيير التنظيمي، ينبغي على المؤسسة النظر في تبني سياسات تشاركية أكثر شمولية تتيح للموظفين فرصة التعبير عن آرائهم والمساهمة في صنع القرارات، مما قد ينعكس إيجابياً على مستوى الرضا والالتزام بالتغيير.

7- هل تم توفير ورشات تدريب لدعم القيم الكفيلة مع التغيرات الجديدة؟

شكل رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب إجاباتهم على س7



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج EXCEL

جدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب إجاباتهم على س7

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	2	15,4%
لا	7	53,8%
في حد ما	4	30,8%
المجموع	13	100,0%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 27

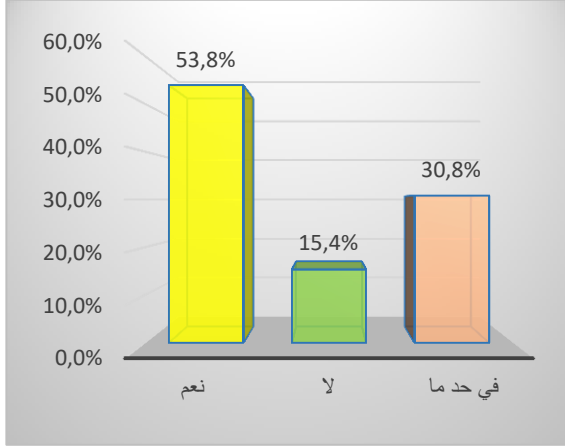
تشير نتائج الدراسة إلى أن نسبة ضئيلة من أفراد العينة، 15.4% فقط، قد أفادوا بأنه تم توفير ورشات تدريب لدعم القيم المرتبطة بالتغيرات الجديدة، مما يشير إلى أن جهود التدريب والتأهيل المتعلق بهذه القيم لم تكن واسعة أو شاملة بما يكفي. في المقابل، يرى 53.8% من المستجيبين أن المؤسسة لم توفر لهم هذه الورشات، مما يعكس فجوة كبيرة في الإعداد والتأهيل اللازمين لمواكبة التغيرات التنظيمية.

أما نسبة 30.8% الذين أشاروا إلى أن الورشات التدريبية تم توفيرها "في حد ما"، فقد يكون لديهم تجربة غير مكتملة أو جزئية مع هذه التدريبات، مما يعني أن الجهود المبذولة قد تكون موجودة ولكن غير كافية لتلبية احتياجات جميع الموظفين أو لتحقيق التأثير المرجو.

تسلط هذه النتائج الضوء على ضرورة تعزيز برامج التدريب والتطوير داخل المؤسسة، خاصة تلك المتعلقة بالقيم والكفاءات الضرورية لمواكبة التغيرات التنظيمية. من خلال توفير ورشات تدريبية شاملة وفعالة، يمكن تعزيز التزام الموظفين بالقيم المؤسسية، وتمكينهم من التكيف بشكل أفضل مع أي تغييرات تنظيمية قد تحدث، مما يعزز من فعالية المؤسسة وأدائها العام.

8- كيف تصنفون مؤسستكم إنها من بين المؤسسات الأكثر اهتماماً بأخلاقيات العمل؟

شكل رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب إجاباتهم على س8



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج EXCEL

جدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب إجاباتهم على س8

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	7	53,8%
لا	2	15,4%
في حد ما	4	30,8%
المجموع	13	100,0%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 27

تشير نتائج الدراسة إلى أن 53.8% من أفراد العينة يصنفون مؤسستهم ضمن المؤسسات الأكثر اهتماماً بأخلاقيات العمل، مما يعكس نظرة إيجابية من غالبية الموظفين حول مستوى الالتزام بالقيم الأخلاقية داخل المؤسسة. هذا التصنيف يعزز من سمعة المؤسسة فيما يتعلق بتبنيها لممارسات أخلاقية وخلق بيئة عمل تركز على المبادئ الأخلاقية.

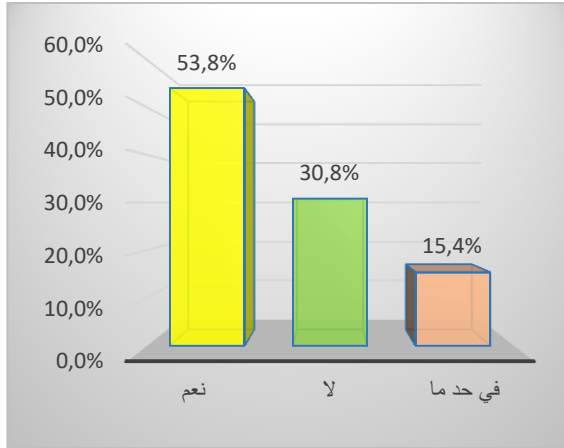
في المقابل، يرى 15.4% من المستجيبين أن مؤسستهم لا تعتبر من بين المؤسسات الأكثر اهتماماً بأخلاقيات العمل، مما يشير إلى أن هناك بعض التحفظات أو الانتقادات المتعلقة بتطبيق أو فعالية هذه القيم في الممارسات اليومية.

أما نسبة 30.8% الذين يرون أن المؤسسة تهتم "في حد ما" بأخلاقيات العمل، فقد يعكس ذلك وجود تجربة مختلطة أو عدم وضوح كافٍ في المبادرات الأخلاقية المتبعة، وهو ما قد يتطلب توضيحاً أكبر أو تعزيزاً لجهود التواصل والتدريب بشأن أهمية القيم الأخلاقية.

بشكل عام، تظهر النتائج تبايناً في تصورات الموظفين حول مدى اهتمام المؤسسة بأخلاقيات العمل، مما يشير إلى الحاجة إلى تعزيز هذه القيم على نطاق أوسع وضمان توافقها مع توقعات جميع الموظفين.

9- هل سبق وشعرتم أن دوركم أو مسؤوليتكم تأثرت نتيجة لتغيير التنظيمي؟

شكل رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب إجاباتهم على س9



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج EXCEL

جدول رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب إجاباتهم على س9

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	7	53,8%
لا	4	30,8%
في حد ما	2	15,4%
المجموع	13	100,0%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 27

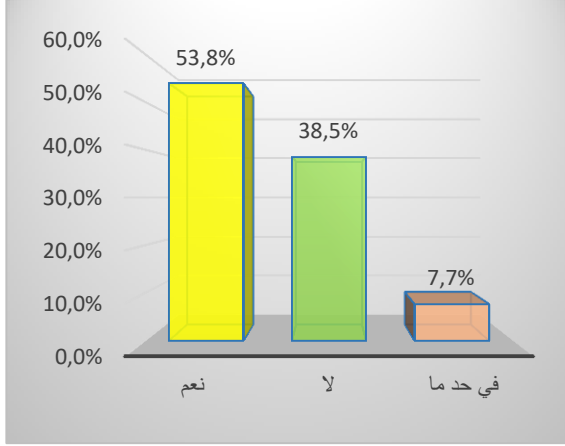
تشير نتائج الدراسة إلى أن 53.8% من أفراد العينة شعروا بأن دورهم أو مسؤوليتهم تأثرت نتيجة للتغيير التنظيمي، مما يعكس أن غالبية الموظفين تأثروا بشكل مباشر بتغييرات داخل المؤسسة، سواء كان هذا التأثير إيجابياً أو سلبياً. هذه النسبة تُظهر أن التغييرات التنظيمية التي حدثت في المؤسسة قد أحدثت تأثيراً ملموساً على مهام ومسؤوليات الموظفين، وهو ما يستدعي دراسة كيفية إدارة التغيير بشكل يضمن دعم الموظفين والتخفيف من الآثار السلبية المحتملة.

في المقابل، 30.8% من المستجيبين لم يشعروا بأي تأثير على دورهم أو مسؤوليتهم نتيجة للتغييرات، مما قد يشير إلى أن بعض الأقسام أو الوظائف قد تكون محصنة أو مستقرة بشكل أكبر في مواجهة التغيير. أما نسبة 15.4% من العينة التي أشارت إلى تأثرها "في حد ما"، فقد تعكس تجربة مختلطة، حيث قد يكون التأثير محدوداً أو غير ملموس بشكل كبير.

بشكل عام، تعكس هذه النتائج أن التغيير التنظيمي في المؤسسة كان له تأثير متفاوت على الموظفين، حيث تأثر أكثر من نصفهم بشكل ملحوظ، مما يشير إلى ضرورة تحسين التواصل والدعم أثناء فترات التغيير لضمان انتقال سلس وتعزيز استقرار الأدوار والمسؤوليات.

10- هل هناك سعي من طرف مؤسستكم لتبني أفكار جديدة في العمل من شأنها دفع وتطوير أداء الموظفين؟

شكل رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب إجاباتهم على س10



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج EXCEL

جدول رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب إجاباتهم على س10

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	7	53,8%
لا	5	38,5%
في حد ما	1	7,7%
المجموع	13	100,0%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 27

تشير نتائج الدراسة إلى أن 53.8% من أفراد العينة يعتقدون أن مؤسستهم تسعى لتبني أفكار جديدة تهدف إلى دفع وتطوير أداء الموظفين، مما يعكس وجود جهود مستمرة لتشجيع الابتكار وتحسين بيئة العمل. هذا يؤكد أن المؤسسة تعمل على تعزيز أداء موظفيها من خلال تبني مبادرات أو استراتيجيات جديدة.

ومع ذلك، فإن 38.5% من المستجيبين يرون أن المؤسسة لا تبذل جهودًا كافية في هذا الاتجاه، مما يشير إلى وجود بعض الانتقادات أو التحفظات حول استراتيجيات التطوير والابتكار المتبعة. هذه النسبة تُظهر أن هناك فجوة بين التوقعات والممارسات الفعلية في بعض أقسام أو مجالات المؤسسة.

أما نسبة 7.7% التي تعتقد أن المؤسسة تسعى "في حد ما" لتبني أفكار جديدة، فقد تعكس تجربة مختلطة أو غير مكتملة، حيث قد تكون الجهود موجودة ولكنها ليست كافية لتحقيق تأثير ملموس على الأداء.

بصفة عامة، تُظهر النتائج أن هناك توجهًا إيجابيًا نحو الابتكار وتطوير الأداء، إلا أن المؤسسة قد تحتاج إلى تعزيز هذا التوجه وتوسيع نطاقه ليشمل جميع الموظفين، وضمان أن تكون المبادرات الجديدة واضحة وشاملة لتحقيق التأثير المرجو على الأداء العام.

• نتائج الدراسة:

يمكن تلخيص النتائج المحصل عليها من المقابلة فيما يلي:

- ✓ التأكيد على أهمية القيم الأخلاقية في قيادة المؤسسة التعليمية.
- ✓ الإشارة إلى أن الصدق و النزاهة, و الالتزام هي أسس يعتمد عليها في الإدارة.
- ✓ الإشارة الى أن القيادة الشفافة و النزيهة تشكل قدوة للطاقم التعليمي.
- ✓ التوضيح أن أخلاقيات العمل الايجابية تساهم في تعزيز الانضباط داخل المؤسسة.
- ✓ العلاقة بين الطاقم التعليمي و الإداري تعتبر أكثر وضوحا و شفافية مما يسهل حل المشكلات و تحسين الأداء.
- ✓ السعي الدائم لإتاحة المعلومات اللازمة حول موضوع التغيير بين أطراف المؤسسة في حال تقرر إحداث التغيير.
- ✓ اعتماد مبدأ التواصل و المشاورات بين الإدارة و الموظفين في المؤسسة مما يسهل تعامل مع أي مشكل قد يعرقل سير العمل في المؤسسة.
- ✓ السعي الدائم من طرف المؤسسة لتقديم أفكار جديدة و هادفة من شأنها تحسين مهارات الموظفين في المؤسسة.¹

¹مقابلة مع السيد ك, سايت مدير ثانوية لعدلاني أعمار معاتقة حول موضوع: أخلاقيات العمل و أثرها على التغيير التنظيمي في المؤسسة, في مقر الثانوية بتاريخ: 2024/09/18 على الساعة العاشرة صباحا.

الاستنتاج:

هناك تطبيق لأخلاقيات العمل من طرف إدارة المؤسسة و موظفيها و وجود تعامل مع الموظفين على أسس أخلاقية و هذا ما حسن من الأداء العام للمؤسسة و اكتسابها سمعة جيدة لم يأتي من العدم بل نتيجة التمسك المعايير الأخلاقية في العمل.

و منه الفرضية القائلة أن كلما طبقت المؤسسة للمعايير الأخلاقية في تعاملها مع موظفيها أدى ذلك إلى رفع وتيرة و ديناميكية العمل فيها و الارتقاء بسمعته محققة و صحيحة إلى حد بعيد.

و نذكر أيضا أن هناك سعي حثيث من إدارة المؤسسة إلى إتاحة المعلومات و مشاركتها مع الموظفين حول فكرة التغيير و أهدافها و دواعيها و هذا اكسبها رضاهم و قبولهم لها بشكل كبير و قلل من احتمالية مقاومتهم لها.

و منه الفرضية القائلة أن كلما أحاطت المؤسسة لموظفيها معلومات كافية حوت فكرة التغيير أدى ذلك إلى زيادة رضاهم و تقبلهم لها و خفض و قلل احتمالية مقاومتهم لها.¹

¹مقابلة مع السيد ك. سايت مدير ثانوية لعدلاني أعمر معانقة حول موضوع: أخلاقيات العمل و أثرها على التغيير التنظيمي في المؤسسة. في مقر الثانوية بتاريخ: 2024/09/18 على الساعة العاشرة صباحا.

خلاصة الفصل

تتناول دراسة حالة ثانوية "عدلاني أعمار" تأثير التغيير التنظيمي وأخلاقيات العمل على بيئة المدرسة مع التركيز على كيفية إدارة التحديات الأخلاقية والتنظيمية التي تنشأ خلال مراحل التغيير وتمحور الفصل حول المدرسة بوصفها نموذجاً مصغراً يعكس كيفية تطبيق مبادئ أخلاقيات العمل في المؤسسات التعليمية وكيفية تأثير هذه المبادئ على التغييرات.

تهدف هذه التغييرات إلى تحسين كفاءة الأداء الأكاديمي والإداري من خلال تعزيز الشفافية وتحقيق إداري أكثر فعالية للموارد والتأكد من أن القرارات التعليمية تتماشى مع المعايير الأخلاقية والمهنية، وكانت الأهداف تتعلق بزيادة رضا المعلمين والتلاميذ وتعزيز ثقة المجتمع المحلي في المدرسة.

وفي خضم التغيير التنظيمي، كانت هناك ضرورة قصوى للحفاظ على المعايير الأخلاقية في جميع مراحل العملية، الإدارة حاولت التمسك بمبادئ النزاهة والشفافية في التعامل مع الموظفين والتلاميذ وتم التركيز على أن يكون التغيير واضحاً للجميع بشكل عادل للضمان تقليل المقاومة له وهذا التغيير تمثل في إعادة هيكلة الأقسام وإدخال أنظمة تعليمية وإدارية جديدة وتغيير بعض المناصب القيادية.

كما عملت إدارة الثانوية على اشتراك كافة الأطراف في عملية التغيير من خلال التواصل المفتوح وتم عقد اجتماعات مع الأساتذة لشرح عملية وأسباب التغيير وكيف سيؤثر ذلك إيجاباً على المؤسسة، كما كانت القيادة حريصة على تحمل المسؤولية عن نتائج التغيير حيث أنشئت آليات واضحة للمساءلة والمراجعة لضمان أن كل خطوة في عملية التغيير تسير وفق القيم الأخلاقية المتفق عليها ومنه فقد أظهرت دراسة حالة ثانوية لعدلاني أعمار أن الالتزام بأخلاقيات العمل مثل الشفافية والعدالة والمسؤولية يلعب دوراً حاسماً في نجاح التغيير التنظيمي ورغم التحديات التي واجهتها فقد ساهمت الأخلاقيات في تقليل المقاومة وتعزيز بيئة العمل فيها.

الخاتمة

الخاتمة:

في الختام ولا يمكن إغفال الدور الحاسم الذي تلعبه أخلاقيات لعمل في تحقيق التغيير التنظيمي الناجح والمستدام، فالأخلاقيات ليست مجرد مجموعة من القواعد السلوكية التي تنظم العلاقة بين الأفراد داخل المؤسسة، بل هي جوهر الثقافة التنظيمية التي توجه سلوك الأفراد والجماعات، وتشكل الأساس الذي يبني عليه النجاح في مواجهة التحديات والتحول التي تعرفها بيئات العمل التي تتميز بالتغيير الدائم والمستمر.

إن المؤسسات التي تعتمد على قيم أخلاقية قوية تتميز بقدرتها على إدارة التغيير بشكل أكثر فاعلية، حيث تتسم عملياتها الداخلية بالشفافية والمسؤولية والعدالة، مما يعزز الثقة بين جميع الأطراف المعنية، وهذا الجو من الثقة يعزز التعاون بين الموظفين والإدارة ويشجعهم على المشاركة الفعالة في تبني التغييرات والابتكارات المطلوبة. الأخلاقيات تساهم في تقليل المقاومة للتغيير غالباً ما تكون نابعة من الخوف أو عدم اليقين، حيث يشعر الموظفون أن مصالحهم تحترم وأن التغيير يتم بما يخدم المصلحة العامة.

علاوة على ذلك تلعب القيادة الأخلاقية دوراً محورياً في إحداث التغيير التنظيمي، فالقادة الذين يتسمون بالنزاهة والعدل يطبقون القيم الأخلاقية في قراراتهم اليومية، يعتبرون مصدر إلهام للموظفين ويعززون من شعورهم بالانتماء والالتزام تجاه المؤسسة.

القيادة الأخلاقية تخلق بيئة من الثقة والتفاني حيث يتبنى الأفراد القيم التنظيمية ويعملون من أجل تحقيق أهداف مشتركة. من ناحية أخرى فإن تأثير أخلاقيات العمل يمتد ليشمل تأثيراً عميقاً على ثقافة المؤسسة ككل، والمؤسسات التي تبني ثقافة تنظيمية قائمة على الأخلاق تكون أكثر استعداداً للتكيف مع التغييرات التنظيمية، لأنها تمتلك بيئة تدعم التعاون والابتكار المستمر، وهذه الثقافة الأخلاقية تضمن أن عملية التغيير ليست مجرد خطوة تكتيكية قصيرة المدى، بل هي مسار استراتيجي طويل الأجل يهدف إلى تعزيز النمو المؤسسي وتحقيق الاستدامة.

ومن الزاوية الاجتماعية، تساهم أخلاقيات العمل في تحسين الصورة العامة للمؤسسة وتعزيز سمعتها، فالمؤسسات التي تظهر التزاماً قوياً بالقيم الأخلاقية تجذب الموظفين الموهوبين وتبني علاقات قوية مع المجتمع وهذه العلاقة التكاملية بين الأخلاق والتغيير التنظيمي تضمن أن المؤسسة ليست فقط قادرة على

تحقيق أهداف قصيرة المدى ولكن أيضا قادرة على مواجهة تحديات المستقبل والقدرة على الابتكار والتطور المستمر.

وفي النهاية يمكن القول إن أخلاقيات العمل هي العمود الفقري للتغيير التنظيمي الناجح، فهي توفر الأسس القيمية التي تمكن المؤسسات من التعامل مع التحديات الداخلية والخارجية بكفاءة ومرونة، كما أنها تسهم في بناء ثقافة تنظيمية قوية، وتعزز الولاء والالتزام وتدفع الأفراد نحو الابتكار والمشاركة الفعالة، والمؤسسات التي تدرك هذا الترابط الوثيق بين الأخلاق والتغيير التنظيمي ستكون أكثر استعدادا لمواكبة التغيرات وأكثر قدرة على الاستمرار في تحقيق النجاح والنمو المستدام في عالم الأعمال الحديث. نستنتج أ، هناك تطبيق لأخلاقيات العمل من طرف إدارة المؤسسة ووجود تعامل مع الموظفين على أسس أخلاقية وهذا ما حسن من الأداء العام للمؤسسة واكتسابها شحنة جيدة لم يأتي ن العدم بل نتيجة التمسك بالمعايير الأخلاقية في العمل.

ومنه الفرضية القائلة أن:

- كلما طبقت المؤسسة للمعايير الأخلاقية في تعاملها مع موظفيها أدى ذلك رفع وتيرة وديناميكية العمل فيها محققة وصحيحة الى حد بعيد.

ونذكر أيضا أن هناك سعي حثيث وصارم من إدارة المؤسسة الى إتاحة المعلومات ومشاركتها مع الموظفين حول فكرة التغيير وأهدافها ودواعيها وهذا ما أكسبها رضاهم وقبولهم لها بشكل كبير وقلل من احتمالية مقاومتهم لها.

ومنه الفرضية القائلة أن:

- كلما أحاطت المؤسسة لموظفيها معلومات كافية حول فكرة التغيير أدى ذلك الى زيادة رضاهم وتقبلهم لها وخفض وقلل احتمالية مقاومتهم لها مقبولة وصحيحة ومحققة.

نتائج الدراسة: ومما تم التوصل له، يمكن تلخيص النتائج المحصل عليها فيما يلي:

- أخلاقيات العمل تتعلق بالمبادئ والقيم التي توجه سلوك أفراد والمؤسسات في بيئة العمل.
- تساهم أخلاقيات العمل في بناء بيئة عمل إيجابية ومستدامة.
- يشير التقييم التنظيمي الى التحولات التي تجريها المنظمات من أجل تحسين الأداء أو التكيف مع المتغيرات في البيئة الخارجية.
- تؤثر أخلاقيات العمل بشكل كبير على كيفية تنفيذ التغيير التنظيمي.

- يساهم الالتزام بأخلاقيات العمل في خلق بيئة عمل أكثر استقراراً خلال فترات التغيير.
- من أبرز نتائج الالتزام بأخلاقيات العمل أثناء التغيير التنظيمي هو بناء الثقة بين الموظفين والإدارة.
- الالتزام بالقيم الأخلاقية مثل الشفافية والعدالة يساعد على التخفيف من المخاوف والتوترات التي قد تنشأ خلال فترات التغيير.
- تدعم أخلاقيات العمل عملية اتخاذ القرارات العادلة والمسؤولة.
- ومن النتائج الدراسية (المقابلة) نجد:
 - التأكيد على أهمية القيم الأخلاقية في قيادة المؤسسة التعليمية.
 - العلاقة بين الطاقم التعليمي والإداري تعتبر أكثر وضوحاً وشفافية مما يسهل حل المشكلات وتحسين الأداء.
 - تسعى المؤسسة بشكل دائم إلى تقديم أفكار جديدة وهادفة من شأنها تحسين مهارات الموظفين فيها.
 - الإشارة إلى أن القيادة الشفافة والنزيهة تشكل قدوة للطاقم التعليمي.
 - الإشارة إلى أن الصدق والنزاهة هي أسس يعتمد عليها في الإدارة.

التوصيات:

ومن خلال ما تم التوصل إليه، نذكر من التوصيات ما يلي:

- لا بد من تعزيز القادة لأخلاقيات العمل خلال التغيير.
- ضرورة وجود تدريب مستمر على أخلاقيات العمل في المؤسسات ومتابعتها بشكل دائم ومستمر.
- لا بد من وجود تام للشفافية في عملية التغيير.
- وجود وإنشاء قنوات للتغذية الراجعة والمسائلة.
- ضرورة تقدير الموظفين وتحفيزهم خلال التغيير.

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

❖ القرآن الكريم

❖ الكتب:

- أ،د، أحمد يوسف دودين ، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، عمان، جامعة الزرقاء، قسم إدارة الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية إصدار الثاني 2014،
- ابن منظور أبي الفضل لسان العرب (دار صادر بيروت، المجلد 5، 1968).
- بلال الخلف السكارنة (2009)، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والطباعة والتوزيع الأردن،
- بلوط حسن، 2002، ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت ، لبنان
- خضرا. خرفي، أظهر أخلاقيات الأعمال في تفعيل نظام الرقابة الداخلية في المؤسسات الاقتصادية (غير منشور). تخصص محاسبة وجنائية، عن توتة 2015 2016،
- زيد منير عيوي "الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية" (دار الشروق للنشر والتوزيع، 2006)،
- العكش فوزي محمد عبد الله، البحث العلمي، المناهج و الالاجراءات.
- عليان ربحي مصطفى و عنيم عثمان محمد، أساليب البحث العلمي، دار صفر للنشر و التوزيع.
- عماد الشيخ داوود، الشفافية و مراقبة اعمال الندوة الفكرية حول الفساد و الحكم الصالح في البلاد العربية ، مركز دراسات الوحدة العربية ، لبنان.
- عمر بوحوش ، محمد محمود ، مناهج البحث العلمي و الطرق اعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، د ط، 1995، الجزائر.
- لانا خالد خلف الحسبان, التغيير التنظيمي و مقاومة التغيير, بلدية رحاب الجديدة
- محمد يوسف و النمران العطيات، 2006، ادارة التغيير، الأردن، دار الحامد للنشر و التوزيع.

❖ **المجلات**

- أسماء تصديلي، إدارة التغيير (مقياس التغيير التنظيمي، جامعة عبد الحفيظ بوصوف، ميله، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم 2021 2022)،.
- عياد سيدي محمد" مقياس إدارة التغيير التنظيمي.(إدارة التغيير التنظيمي، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان 2019 2020).
- صراع كريمة، بدرينة حورية ، الالتزام بالاخلاقيات العمل داخل المنظمة كاداة للحد منت الفساد الاداري، مجلة التنمية و الاقتصاد التطبيقي، جامعة مسيلة ، العدد 04.

❖ **الأطروحات و الرسائل الجامعية و المذكرات**

- وهيبة عيساوي، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة حالة، فئة الأفراد شبه الطبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية " تراي بوجمعة ببشار " ، رسالة لنيل شهادة الماجستير 2011-2012
- أيوب لعمودي، دور الشفافية و المساءلة في الحد من الفساد الإداري بالقطاعات الحكومية في الجزائر، (مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في الحقوق و العلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة - كلية الحقوق و العلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، تخصص: تنظيم سياسي و إداري، 2012/2013)
- محمود الشياوي" أخلاقيات العمل، وأثارها على السلوك التنظيمي لدى العامل الجزائري (مذكرة مكتملة لنيل الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعملاء، جامعة أدرار، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، 2013-2014).
- أسامة محدد الخليل الزيناتي، دور أخلاقيات المهنة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في المستشفيات الحكومية الفلسطينية ، رسالة ماجستير القيادة و الادارة، أكاديمية الادارة و السياسة للدراسات العليا بالمشاركة مع جامعة الأقصى.
- عبد الرحمان عزيزو، الرضا الوظيفي لدى العمال الجزائريين بين القطاع العام و الخاص، دراسة ميدانية بمركب حليب الجزائر ببئر خادم و مركب حليب الحضنة بالمسيلة،(مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، جامعة محمد خيضر - بسكرة-كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص علم النفس العمل و التنظيم، 2014/2015)

- مروى بلي, أثر التمكين الإداري في مقاومة التغيير التنظيمي-دراسة ميدانية بمديرية سونلغاز-بسكرة(مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير, جامعة محمد خيضر-بسكرة, كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير, قسم علوم التسيير, تخصص: تسيير الموارد البشرية, 2020/2019)
- أمينة مخلوفي, إكرام بو سعيد" بيئة العمل وأثرها في ممارسة أخلاقيات العمل" (مذكرة لنيل شهادة الماستر, جامعة أدرار, كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية, قسم العلوم الاجتماعية, 2021/2020)
- سلسبيل بركات, دور فرق العمل في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي,(مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر طور ثاني, المركز الجامعي سي الحواس بريكة, معهد الحقوق و العلوم الاقتصادية, قسم العلوم الاقتصادية, تخصص الموارد البشرية, 2022/2021)
- حورية حلوي, جيلالي ليلي, الأخلاق المهنية و تأثيرها على الأداء الوظيفي- دراسة بكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية, جامعة ابن خلدون- تبارت,(مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر الطور الثاني ل.م.د في علم الاجتماع العمل والتنظيم, جامعة ابن خلدون- تبارت, كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية, قسم علم الاجتماع, 2023/2022)
- فاطمة بن حمي, صافية قومي, دور أخلاقيات الأعمال في تحقيق المسؤولية الاجتماعية (مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر, جامعة أحمد أضرار, كلية العلوم التسيير, قسم علوم التسيير)
- مسعودة شقة" التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء الموارد البشرية" مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر, جامعة قاصدي مرياح ورقلة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, قسم تخصص إدارة أعمال,

❖ المقابلات:

- مقابلة مع السيد ك, سايت مدير ثانوية لعدلاني أعمار معاتقة حول موضوع: أخلاقيات العمل و أثرها على التغيير التنظيمي في المؤسسة, في مقر الثانوية بتاريخ: 2024/09/18 على الساعة العاشرة صباحا.
- مصلحة الموارد البشرية لثانوية لعدلاني أعمار معاتقة تيزي وزو .

❖ المحاضرات:

- محاضرة 2: نشأة و مفهوم ادارة التغيير التنظيمي على الموقع الالكتروني. : https : elearning.centre uni – milla.dz.

❖ موقع الأنترنت :

- الموقع الالكتروني: تم الاطلاع عليه يوم: 2024/08/28 www.e3melbusiness.com
- الموقع الالكتروني: تم الاطلاع عليه يوم: 2024/08/28 www.mostaql.com
- الموقع الالكتروني: تم الاطلاع عليه يوم: 2024/08/29 www.talogy.com
- الموقع الالكتروني: تم الاطلاع عليه يوم: 2024/08/29 www.businessbelarabi.com

الملاحق

جامعة مولود معمري - تيزي وزو -

كلية الحقوق و العلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

مقابلة مع مدير ثانوية لعلامي أعمار حول موضوع
أخلاقيات العمل و أثرها على التغيير التنظيمي

من اعداد الطالبين:

- مع السيد:

- ك. سايت

- شاشة وسام

- نازي مقران

اعتمدنا على المقابلة التي تم اجراؤها مع مدير المؤسسة ، تضمنت المقابلة تقديم أسئلة في

اطار موضوع الدراسة

الملاحق:

- الأسئلة المطروحة حول أخلاقيات العمل المقدمة لمدير الثانوية:

1- هل يمكنك التعريف بنفسك و ماهية وظيفتك؟

2- كيف تقيم مستوى الالتزام بأخلاقيات العمل في مختلف أقسام المؤسسة؟

3- هل سبق ان واجهت مؤسستكم تحديات أخلاقية نتيجة التغيير التنظيمي ؟

4- هل هناك احترام و التزام بالقوانين المنصوص عليها في المؤسسة ؟

ا- هل مؤسستكم من المؤسسات التي تعرف إضرابات متكررة؟

ب - هل سبق و مرت مؤسستكم بإضرابات ؟

ج - هل تعمل إدارتكم على توضيح أهداف التغيير للأشخاص المعنيين في حال قررتم

إحداثه؟

و- هل هناك سعي من إدارة مؤسستكم لتقديم أفكار جديدة في العمل من شأنها أن تطور

مهارات العاملين؟

ي-كيف هي ردة فعل إدارتكم على أي سلوك قد يعرقل سير العمل؟

جامعة مولود معمري - تيزي وزو -

كلية الحقوق و العلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

استبيان حول موضوع أخلاقيات العمل و أثرها على
التغيير التنظيمي

من اعداد الطالبين:

- شاشة وسام

- نازي مقران

الغرض من الاستبيان جمع معلومات حول موضوع البحث

الاستبيان:

1- هل تشعرون أن مؤسستكم تولي اهتماما كافيا لأخلاقيات العمل؟

نعم لا إلى حد ما

2- هل تعتقدون أن القيم الأخلاقية لمؤسستكم تتعكس في سلوك الموظفين؟

نعم لا إلى حد ما

3- هل تعتقدون أن إدارة مؤسستكم تلتزم بأعلى معايير السلوك الأخلاقي؟

نعم لا إلى حد ما

4- هل تؤيدون وجود عقوبات صارمة لمن يخالف أخلاقيات العمل؟

نعم لا إلى حد ما

5- هل يتم توجيه الموظفين للتفكير في القيم الأخلاقية في العمل؟

نعم لا إلى حد ما

6- هل يتم إشراككم في القرارات المتعلقة بالتغيير التنظيمي؟

نعم لا إلى حد ما

7- هل يتم توفير الدعم و التدريب الكافي لكم للتكيف مع التغييرات الجديدة؟

نعم لا إلى حد ما

8- هل يمكن تصنيف مؤسستكم أنها من بين المؤسسات الأكثر التزاما بأخلاقيات العمل؟

نعم لا إلى حد ما

9- هل سبق و شعرتم أن دوركم و مسؤولياتكم تأثرت نتيجة التغيير التنظيمي؟

نعم لا إلى حد ما

10- هل هناك سعي من طرف مؤسستكم لتقديم أفكار جديدة في العمل من شأنها رفع و تطوير أداء العاملين؟

نعم لا الى حد ما

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات:

شكر

إهداء

أ	مقدمة.....
ب	أهمية الدراسة.....
ب	أهداف الدراسة.....
ب	مببرات الدراسة:.....
ج	أدبيات الدراسة.....
ج	اشكالية الدراسة.....
د	حدود الدراسة.....
د	الفرضيات.....
د	المناهج الدراسة.....
و	صعوبة الدراسة.....
و	هيكلة الدراسة.....

الفصل الأول: مدخل مفاهيمي لأخلاقيات العمل و التغيير التنظيمي

7	تمهيد:.....
8	المبحث الأول: ماهية أخلاقيات العمل.....
8	المطلب الأول: تعريف أخلاقيات العمل.....
8	أولاً: مفهوم الأخلاق.....
8	ثانياً: تعريف الأخلاقيات.....
14	المطلب الثاني: نشأة أخلاقيات العمل ومصادره.....
14	أولاً: نشأة علم الأخلاق.....
20	المطلب الثالث: أهمية أخلاقيات العمل.....
20	أولاً: أهمية الأخلاقيات.....
22	المطلب الرابع: أبعاد أخلاقيات العمل.....
23	المبحث الثاني: ماهية التغيير التنظيمي.....
23	المطلب الأول: تعريف التغيير التنظيمي.....

25.....	المطلب الثاني: نشأة التغيير التنظيمي ومصادره
25.....	أولاً: نشأة التغيير.
26.....	المطلب الثالث: أسباب التغيير التنظيمي وأساليبه
26.....	أولاً: أسباب التغيير التنظيمي.
28.....	ثانياً: اساليب التغيير التنظيمي.
30.....	المطلب الرابع: أهمية التغيير التنظيمي.
32.....	خلاصة الفصل:
الفصل الثاني: أثر أخلاقيات العمل على التغيير التنظيمي	
34.....	تمهيد:
35.....	المبحث الأول: دور أخلاقيات العمل في نجاح التغيير التنظيمي.
35.....	المطلب الأول: مساهمة أخلاقيات العمل في تقليل مقاومة التغيير.
38.....	المطلب الثاني: تأثير الشفافية على بناء الثقة خلال عمليات التغيير.
45.....	المبحث الثاني: اثر السلوك الأخلاقي على الفعالية التنظيمية.
45.....	المطلب الأول: تأثير أخلاقيات العمل على أداء المؤسسة.
50.....	المطلب الثاني: دور القيم الأخلاقية في تشكيل ثقافة تنظيمية جديدة.
52.....	المبحث الثالث: تحديات أخلاقيات العمل خلال التغيير التنظيمي.
53.....	المطلب الأول: القضايا المتعلقة بعدم الشفافية خلال عمليات التغيير و حلولها.
55.....	المطلب الثاني: مقاومة التغيير الناتج عن عدم الثقة في القيادة و حلولها.
58.....	خلاصة الفصل:
الفصل الثالث: دراسة حالة – ثانوية لعدلاني أعمر- معاتقة	
60.....	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة.
60.....	المطلب الأول: لمحة عن المؤسسة.
61.....	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
62.....	المطلب الثالث: تحليل نتائج الدراسة الميدانية.
75.....	• تحليل الاستبيان
85.....	• نتائج الدراسة:
86.....	الاستنتاج:
89.....	الخاتمة:

93	قائمة المراجع :
99	الملاحق:
104	فهرس المحتويات:
108	فهرس الجداول و الأشكال:
111	ملخص



فهرس الجداول و الأشكال

فهرس الجداول:

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
72	توزيع أفراد العينة حسب الشهادة	01
73	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	02
74	توزيع أفراد العينة حسب المادة التي يدرسونها	03
75	توزيع أفراد العينة حسب إجاباتهم على السؤال 01	04
76	توزيع أفراد العينة حسب إجاباتهم على السؤال 02	05
77	توزيع أفراد العينة حسب إجاباتهم على السؤال 03	06
78	توزيع أفراد العينة حسب إجاباتهم على السؤال 04	07
79	توزيع أفراد العينة حسب إجاباتهم على السؤال 05	08
80	توزيع أفراد العينة حسب إجاباتهم على السؤال 06	09
81	توزيع أفراد العينة حسب إجاباتهم على السؤال 07	10
82	توزيع أفراد العينة حسب إجاباتهم على السؤال 08	11
83	توزيع أفراد العينة حسب إجاباتهم على السؤال 09	12
84	توزيع أفراد العينة حسب إجاباتهم على السؤال 10	13

فهرس الأشكال:

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
72	توزيع أفراد العينة حسب الشهادة	01
73	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	02
74	توزيع أفراد العينة حسب المادة التي يدرسونها	03
75	توزيع أفراد العينة حسب إجاباتهم على السؤال 01	04
76	توزيع أفراد العينة حسب إجاباتهم على السؤال 02	05
77	توزيع أفراد العينة حسب إجاباتهم على السؤال 03	06
78	توزيع أفراد العينة حسب إجاباتهم على السؤال 04	07
79	توزيع أفراد العينة حسب إجاباتهم على السؤال 05	08
80	توزيع أفراد العينة حسب إجاباتهم على السؤال 06	09
81	توزيع أفراد العينة حسب إجاباتهم على السؤال 07	10
82	توزيع أفراد العينة حسب إجاباتهم على السؤال 08	11
83	توزيع أفراد العينة حسب إجاباتهم على السؤال 09	12
84	توزيع أفراد العينة حسب إجاباتهم على السؤال 10	13

ملخص

حاولنا من خلال هذه الدراسة تناول موضوع أخلاقيات العمل وتأثيره على التغيير التنظيمي داخل المؤسسة بشرحه، وتقديم مفاهيم عامة لهذين المتغيرين، حيث بدأنا بعرض شامل لنشأتها وأهميتها وأبعادها ومصدرها لنصل إلى محاولة توضيح أثر أخلاقيات العمل على التغيير التنظيمي داخل المؤسسة، ثم جاءت نتائج الدراسة الميدانية في ثانوية لتحقيق أو تنفي صحة الفرضيات بنجاح أخلاقيات العمل في التأثير الإيجابي والسلبي على التغيير التنظيمي داخل المؤسسة.

Abstract

Through this study, we tried to address the topic of work ethics and its impact on organizational change within the institution by explaining it and presenting general concepts for these two variables. We started with a comprehensive presentation of its origin, importance, dimensions and source to reach an attempt to clarify the impact of work ethics on organizational change within the institution. Then came the results of the field study in secondary school to achieve or deny the validity of the hypotheses of the success of work ethics in the positive and negative impact on organizational change within the institution.