



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الميدان: علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية

قسم علوم التسيير

شعبة إدارة الموارد البشرية

تقرير تربص مقدم لاستكمال شهادة ليسانس أكاديمية

بعنوان

التعاطف والنزاهة التنظيمية

دراسة ميدانية مؤسسة ابتدائية الشهيد زهواني عمر

بزلفانة ولاية غرداية

تحت إشراف الدكتور:

- سايح عبد الله

من إعداد الطلبة

- سلخ مروة

- برحمون نور الهدى

الموسم الدراسي: 2022/2023م

الإهداء

أهدي هذا العمل إلى الوالدين أُمِّي الحبيبة وأبِي العزيز

وإلى إخوتي الأعماء حفظهم الله

وإلى زوجي الغالي " داوود بشنب "

وإلى كل الأصدقاء والزلاء.

وإلى كل أساتذتي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

التسيير بجامعة خرداية.

وإلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد من أجل انجاز هذا

العمل

وفي الأخير أرجوا من الله تعالى أن يجعل عملنا هذا نفعاً يستفيد

منه الجميع.

مسورة

الإهداء

أهدي هذا العمل إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله
إلى من تحلو الحياة بهم إخوتي وأخواتي الأعزاء
إلى صديقاتي وجميع من وقفوا بجانبني وساعدوني بكل ما يملكون
وفي أصددة
إلى كل من وسعهم قلبي ولم يسعهم قلبي

نور الهدى

الشكر

الشكر والحمد لله الذي وفقنا في إنجاز هذا العمل وتجاوز كل

صعابه

نتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساعدنا في إتمام هذا العمل،

وكان سندنا لنا،

كما نتوجه بالشكر إلى كل من الدكتور "بوحفص بن أوزينة"

والدكتور "فاتح أولاد الهدار" والدكتور: وليد بن شاعة"،

الذين لم يبخلوا علينا بتوجيهاتهم ونصائحهم القيمة التي ساعدتنا

في إتمام هذا العمل

ونشكر أيضا أستاذنا المشرف الدكتور "سايف عبد الله"

ونشكر كذلك مديرة المؤسسة محل التبرص السيدة "بجاج صليحة"

على حسن معاملتها ومساعدتها لنا.

ونسأل الله أن يوفقنا جميعا.

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم التعاطف والنزاهة التنظيمية وأهميتهم وبعض الجوانب التي تتعلق بهم، كما هدفت إلى معرفة واقع التعاطف والنزاهة التنظيمية ومتطلبات تطبيقها في ابتدائية حاسي نور بزلفانة واعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي، أما الأداة التي تم استخدامها هي المقابلة، وكانت أهم النتائج التي توصلنا لها بأن حرص الإدارة على الاستماع لمشكلات العمال واحتياجاتهم والتعاطف معهم يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وتوفر المصداقية والثقة بين الإدارة والموظفين وفي المؤسسة يثبت وجود نزاهة تنظيمية بالمؤسسة، وتساهم النزاهة التنظيمية في تحقيق أهداف المؤسسة.

كما قدمنا بعض التوصيات أهمها ما يلي

- العمل على تجسيد النزاهة التنظيمية في المؤسسات، لتطوير الموارد البشرية وتنميتها وضمان التزام الموظفين تجاه مؤسساتهم.
- التأكيد على أهمية التعاطف والنزاهة التنظيمية في كافة الإجراءات والقرارات الإدارية لترسيخ العدالة لدى الموظفين.

الكلمات المفتاحية: التعاطف التنظيمي، النزاهة التنظيمية، السلوك التنظيمي، التسيير، المسؤولية، التعاون، العدل.

Résumé

Cette étude visait à identifier le concept d'empathie et d'intégrité organisationnelle et leur importance et certains aspects qui s'y rapportent. L'étude est la suivante : Le souci de l'administration d'écouter les problèmes et les besoins des travailleurs et de sympathiser avec eux contribue à atteindre les objectifs de l'institution. L'apport de crédibilité et de confiance entre la direction et les employés et dans l'institution prouve l'existence de l'intégrité organisationnelle dans l'institution, et l'intégrité organisationnelle contribue à la réalisation des objectifs de l'institution.

Recommandations d'étude :

- Travailler à incarner l'intégrité organisationnelle dans les établissements, à développer et développer les ressources humaines et à assurer l'engagement des employés envers leurs établissements.

Insister sur l'importance de l'empathie et de l'intégrité organisationnelle dans toutes les procédures et décisions administratives pour établir la justice entre les employés

Mots clés : sympathie organisationnelle, intégrité organisationnelle, comportement organisationnel, gestion, responsabilité, coopération, justice

قائمة المحتويات

الإهداء

الإهداء

الشكر

الملخص

قائمة المحتويات

المقدمة:	أ
المبحث الاول: الجانب النظري للتعاطف والنزاهة التنظيمية.....	4
المطلب الأول: ماهية التعاطف التنظيمي	4
المطلب الثاني: ماهية النزاهة التنظيمية	10
المبحث الثاني: دراسة ميدانية بمؤسسة ابتدائية الشهيد زهواني عمر بزلفانة ولاية غرداية	34
المطلب الاول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة	34
المطلب الثاني: مناقشة نتائج المقابلة	35
الخاتمة	38
قائمة المراجع:	40
قائمة الملاحق:	43

المقدمة:

تواجه المؤسسات العديد من التحديات الراهنة مثل : الزيادة الهائلة في المعرفة وزيادة التوجه نحو السوق العالمي وتأثير ظاهرة العولمة وشدة المنافسة بين المؤسسات المناظرة وطنياً وإقليمياً ودولياً , بجانب التوجهات الداعية للتوظيف الأمثل للأساليب والمداخل الحديثة في مجال الإدارة والتعليمية بما يحقق التطوير الأمثل لإدارة الأداء بالمنظمات .

ويتضح جلياً أن المنظمات في ظل هذا التطور تواجه العديد من التحديات التي قد تعوق وتهدد تحقيق أهدافها ومع ذلك فإن هذه المؤسسات تستطيع أن تتجاوز مشاكلها، وتحافظ على حظوظها في تحقيق أهدافها من خلال القيادات الإدارية التي تستطيع أن تتخذ القرارات السليمة التي تسمح للمؤسسات بالارتقاء نحو مستقبل أفضل، حيث يتوقف النجاح الذي تحققه أي مؤسسة إلى حد بعيد على قدرة وكفاءة قياداتها في تحديد أهداف واضحة واختيار أنسب الوسائل لتحقيقها، والسلوك التنظيمي الخاص بها الذي يعبر عن كل ما يصدر من الفرد من أفعال، وما يتخذه من مواقف في تعامله مع الآخرين وهو مجال دراسي يفسر ويحلل تأثير الأفراد والجماعات والتركيبية الوظيفية على السلوك داخل المنظمات من خلال توظيف معارف متعددة المصادر بغرض تحقيق الفعالية، والتعاطف التنظيمي يعتبر سلوك تنظيمي يحدث داخل المنظمات والاهتمام الذي يحظى به نابع من الدور الذي يمكن أن يقوم به العنصر البشري في الجهود الرامية إلى تحقيق الأهداف الموضوعة سلفاً للمنظمات على اختلاف أنواعها، فالمؤسسات التي تتوافق أهدافها مع نواهجها التنظيمية و التعاطف التنظيمي فيها تكون أكثر نجاحاً وتقدماً، حيث إن النزاهة تخفض الفرص لارتكاب الانتهاكات وتكشف السلوكيات غير الأخلاقية في المؤسسات وتمكنها من الاستجابة لتوقعات أفراد المجتمع، وصار على الموظفين فهم دور النزاهة في الوقت الحاضر والتأكيد على المهمة التي ينبغي أن تنهض بها وتجدر الإشارة إلى أن إرساء ثقافة النزاهة التنظيمية في أي مؤسسة يتضمن عدة مراحل منها : فهم أهمية النزاهة التنظيمية وضرورتها وفوائدها للفرد والمؤسسة وإيجابيات تطبيقها كما يتطلب إدراك خطورة وسلبات غياب النزاهة التنظيمية عن المؤسسة فيجب تطبيق الممارسات النزاهة داخل المؤسسة.

إشكالية الدراسة:

أصبح الاهتمام بالموارد البشري رهان كل المؤسسة من خلال عملها على توفير بيئة ومناخ تنظيمي مناسب للعمل ما يدفع إلى خلق حالة من الشعور بالانتماء إلى هذه المنظمات والشعور بالأمن والراحة والاستقرار أثناء أدائه لعمله، والحرص على توفير كل الظروف الملائمة التي تزيد من كفاءته ومردوده في العمل مما يزيد إحساسه بالولاء والالتزام التنظيمي اتجاه المؤسسة ويعد التعاطف والنزاهة أحد الأهداف التي تسعى إليها المؤسسات وذلك

للاستفادة من آثارها الإيجابية ومساهمتها في مردودية العمل وتحقيق نتائج إيجابية من خلالها ومن خلال دراستنا هذه التي سنتناول فيها التعاطف والنزاهة التنظيمية سنحاول الإجابة عن التساؤلات التالية:

التساؤل الرئيسي:

إلى أي مدى يمكن أن يؤثر التعاطف والنزاهة التنظيمية على مستوى التزام الموظفين في عملهم؟

التساؤلات الفرعية:

ما هو تأثير التعاطف والنزاهة التنظيمية على سير العمل بإدارة المؤسسات؟

ما هي درجة التزام الموظفين بالتعاطف والنزاهة التنظيمية بمؤسسة إقامة؟

الفرضيات

- تطبيق التعاطف والنزاهة التنظيمية له أثر إيجابي على تسيير المؤسسات
- هناك التزام بتطبيق التعاطف والنزاهة التنظيمية في مؤسسة محل الدراسة ابتدائية حاسي نور زلفانة.

مبررات اختيار الموضوع

من أهم الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار الموضوع ما يلي:

- الرغبة الشخصية في معالجة الموضوع.
- توافق البحث مع التخصص.
- الدافع لمعرفة العوامل المؤثرة عمى الأبعاد المختلفة لكل من التعاطف والنزاهة التنظيمية في المؤسسات.
- التعرف أكثر عمى مفهومي التعاطف والنزاهة التنظيمية.

أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى محاولة التعرف على:

- تحديد مفهوم التعاطف والنزاهة التنظيمية وأهميتها في المؤسسات
- تشخيص مدى تبني مؤسسة إقامة الإناث بولاية ورقلة للتعاطف التنظيمي والنزاهة التنظيمية.
- معرفة مدى تأثير تطبيق التعاطف والنزاهة التنظيمية على تسيير المؤسسات.
- معرفة أهم العوامل المؤثرة على تطبيق التعاطف والنزاهة التنظيمية بإقامة الإناث بولاية ورقلة

أهمية الدراسة:

- كونها من البحوث التي تسلط الضوء عن قيم التعاطف والنزاهة التنظيمية وأهميتها ممارستها في المؤسسات
- موضوع التعاطف والنزاهة التنظيمية من المواضيع التي لم يتم دراستها بشكل كبير رغم أهميته للمجتمع بشكل عام وللمنظمات بشكل خاص.

- يؤمل أن يستفيد من هذه الدراسة كلاً من الأكاديميين والطلبة والباحثين وذلك من خلال الاستفادة منها في إجراء دراسات مشابهة في مجتمعات جديدة وبمتغيرات جديدة، وأن يفتح الباب أمام الباحثين للبحث في مفهوم التعاطف والنزاهة التنظيمية ومدى ممارستها في المؤسسات ليستفيد منها المجتمع من خلال ضبط سلوك العاملين في المؤسسات المختلفة.

حدود الدراسة

الحدود الزمانية: طبقت الدراسة من خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2023/2022م، وامتدت دراستنا في الفترة من 2023/03/01م إلى 2023/03/22م.

الحدود المكانية: أجريت الدراسة في إقامة الإناث بولاية ورقلة

منهج البحث والأدوات المستخدمة

1/ **منهج البحث:** اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي

2/ **أداة الدراسة:** اعتمدنا على المقابلة كأداة لدراستنا من أجل التوصل إلى النتائج

تقسيمات الدراسة:

للإجابة عن تساؤلات الدراسة قمنا بتقسيم بحثنا على النحو التالي:

المبحث الأول: وتناولنا فيه الجانب النظري لموضوعنا بحيث تم تقسيمه إلى مطلبين:

المطلب الأول: يتناول مفهوم التعاطف التنظيمي وكل ما استطعنا تجميعه من معلومات توضح ماهيته.

المطلب الثاني: يتناول مفهوم النزاهة التنظيمية وعناصرها

المبحث الثاني: خصصناه للجانب التطبيقي للدراسة بحيث قسمناه إلى مبحثين:

المطلب الأول: تناولنا فيه التعريف بمؤسسة إقامة الإناث بولاية ورقلة التي قمنا فيها بتربصنا.

المطلب الثاني: تناولنا فيه تحليل النتائج ومناقشتها.

صعوبات الدراسة

تعرضنا للعديد من الصعوبات منها:

- ما يتعلق بالجانب النظري كقلة المراجع خاصة فيما يخص التعاطف التنظيمي.

- صعوبات تتعلق بالجانب التطبيقي كالتجاوب مع أسئلة المقابلة من قبل الموظفين.

المبحث الأول: الجانب النظري للتعاطف والنزاهة التنظيمية

المطلب الأول: ماهية التعاطف التنظيمي

يشير التعاطف التنظيمي إلى حقيقة أن أعضاء المنظمة لديهم اهتمام حقيقي برفاهية الآخرين، ودائماً ما تتصف تصرفات العاملين بالعناية والاهتمام بالغير، بمعنى أن الأفراد كل منهم يهتم بالآخر ويعتنى به، حيث يهتم كل فرد بأحوال الآخرين ويسأل عن مشاكلهم لمساعدتهم في حلها، وهذا ما يُخرج الفرد من حالة الأنانية إلى حالة مراعاة مصالح الآخرين.¹

ويعكس الالتزام العاطفي للموظف تجاه المنظمة التكامل مع المنظمة ويشمل قبول الموظفين للأهداف وقيم المنظمة، وبذل أقصى جهد لصالح المنظمة، ومن ثم فإن هذا النوع من الالتزام هو الأكثر رغبة في أن يتم في المنظمات والمطلوب أن يتم غرسه في الموظفين.²

ينظر إلى التعاطف بشكل عام على أنه شيء سيم أو لا يتم تقديمه من طرف إلى طرف آخر على أساس العلاقات المشيدة اجتماعياً، ويعد أسلوباً لتقوية العلاقات في المنظمات، وهي ناتجة عن شعور التراحم بين الأشخاص والتي تنطوي على أن ينظر إلى شخص ما في حاجة إلى المساعدة من قبل شخص آخر، في وضع يمكنه من تقديم المساعدة أو حجبها ضمن معايير عامة تحكم قوة العلاقات، أي إنها شيء يتم الاختيار في منحه أو لا، وبالتالي فإن التعاطف يستلزم القوة في العلاقات حتى يتم منحه.

الفرع الأول: مفهوم التعاطف التنظيمي

تعريف 1: التعاطف التنظيمي هو الملاحظة الجماعية والشعور والاستجابة للأحداث داخل المنظمة، هذا التعاطف هو عملية الشعور بمشاعر الآخرين ورؤية الأشياء من منظور الآخرين وما له من فوائد جماعية، بما في ذلك مستويات أعلى من المشاعر الإيجابية المشتركة مثل الفخر والامتنان بالإضافة إلى التزام أكبر تجاه المجموعة، ومعدلات دوران

¹ - يوسف حامد يوسف مناع، أثر الاستقامة التنظيمية على التميز التنظيمي، أثر الاستقامة التنظيمية على التميز التنظيمي، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد 3، العدد 2، الجزء 3، كلية التجارة، جامعة دمياط، 2022، ص 6.

² - شربات محمد علي وآخرون، دور الصحة التنظيمية في تحسين الالتزام التنظيمي للقيادات الإدارية، مجلة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد 10، العدد 9، كلية التربية، جامعة الفيوم، 2022، ص 359.

عمل أقل، ومستوى عالٍ من التعاون ويوصف على أنه السلطة الجماعية للمنظمات، من خلاله يمكن للأعضاء إظهار مدى اهتمامهم لبعضهم البعض.¹

تعريف 2: يعرف أيضا بأنه عمليات مختلفة تعتمد على الملاحظات والمشاعر والأفعال المترابطة، وتخضع لديناميكيات غير خطية، وحلقات ردود فعل تؤثر على الاستجابة وتصبح إنجازا جماعيا فعالا عندما تتطافر الإجراءات الفردية ينشر الاهتمام بالآخرين وله تأثيرات ثانوية مثل رفع مستوى الفاعلية في مواجهة التحديات، فالتعاطف قدرة على إدراك مشاعر الآخرين ومراعاتها، فهو مهارة ضرورية للقائد لمساعدته في إدراك مشاعر أتباعه ومراعاتها لتحسين العلاقات وزيادة الرضا الوظيفي وتعزيز الأداء،² وهو مدى اهتمام العاملين بعضهم البعض وذلك من خلال نشر قيم التعاطف والايثار لتغلب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية مما يؤدي لتدعيم العمل الجماعي، كما أن التعاطف هو أساس استقامة القائد من خلال استجابته عاطفيا لمساعدة الآخرين والتعامل وخاصة في حالات الاحباط والفشل ومحاولة التغلب عليها لتحقيق الأهداف المنشودة.³

تعريف 3: يشير التعاطف التنظيمي إلى حالة ذهنية فردية أو اجتماعية تنعكس في الدوافع والنوايا للتخفيف عن ما يعانیه الآخرين كبعد من أبعاد الإنسانية، ويشير إلى الملاحظة الجماعية والشعور والاستجابة للمعاناة داخل المنظمة للأفراد الذين يعانون من ضغوط العمل المستمرة المرتبطة بالعمل والاحتفاظ به كبعد من أبعاد الاستقامة التنظيمية، كما يتعلق بالسياق التنظيمي الذي يشعر فيه الموظفون بالقلق إزاء بعضهم البعض، إذ تسود أعمال الرحمة والتعاطف بين الأفراد العاملين، وعلى المستوى الفردي التعاطف هو عملية شخصية تتضمن الملاحظة والشعور والإحساس والفعل الذي يخفف من معاناة شخص آخر، أي الاستجابة والاهتمام لمعاناة الأفراد الآخرين والتعاطف معها والعمل على تخفيفها، أما على المستوى التنظيمي فهو استجابة إيجابية تسعى إلى معالجة معاناة واحتياجات زملاء العمل من خلال فهم علاقات العمل الوجدانية وهو عملية تظهر من خلال الجهود المبذولة للتخفيف من معاناة الفرد العامل أو زميل العمل، ويعني التعاطف التنظيمي أيضا على أنه المناخ التنظيمي الذي تسوده الإنسانية للتخفيف على معاناة

¹ - خولة قادر مصطفى وهنار ابراهيم أمين، دور الاستقامة التنظيمية في تحقيق الازدهار التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة زاخو، العراق، 2023، ص 63-64.

² - مروان وليد المصري، درجة ممارسة القيادة الرزانة لدى مديرات رياض الأطفال وعلاقتها بالاستقامة التنظيمية، مجلة جامعة جنوب الوادي الدولية للعلوم التربوية، الإصدار 5، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، 2020، ص 16-17.

³ - هاني فتحي عبد الله عبد المقصود، الدور الوسيط للاستقامة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والتماثل التنظيمي، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، المجلد 36، العدد 3، 2022، ص 525.

الأفراد العاملين التي تنشأ داخل المنظمة، وذلك من خلال سن وممارسة مجموعة من الإجراءات والسياسات والقواعد التي تدعم وتشجع على أفعال الاهتمام والرعاية التعاطفية داخل هيكلها التنظيمي.¹

الفرع الثاني: دور التعاطف التنظيمي في المنظمة وأهميته.

أولاً: دور التعاطف التنظيمي في المنظمة

- تعزيز المشاعر الإيجابية للأفراد العاملين.
- تعزيز الاتصال والتعاون والفهم بين الأفراد العاملين
- زيادة مستوى الأداء التنظيمي.
- زيادة مشاركة والتزام الأفراد العاملين.²
- التعافي السريع من المعاناة.
- تعزيز الثقة التنظيمية والفخر والتواصل والتحفيز والالتزام
- زيادة مستوى الأداء التنظيمي وصنع القرار.³

ثانياً: أهمية التعاطف التنظيمي

إن القدر المتزايد من الإرهاق والإجهاد الوظيفي، وانخفاض مستويات مشاركة الأفراد العاملين والتغيرات المستمرة جعلت التعاطف أمراً مهماً في الوقت الحاضر بالنسبة للمنظمات بهدف تجاوز الحالات السلبية، وتظهر أهميته في النقاط التالية:

- تلعب دور أساسي في تحسين الترابط والتعاون بين الأفراد العاملين في المنظمات.
- تعزيز وتحسين التعاون والثقة
- تعزيز الهوية الاجتماعية
- تعزيز تقدير الذات والإحساس بالقيمة
- تعزيز المشاعر الإيجابية لدى الأفراد العاملين.

¹ - فاطمة ناظم محمود وأحمد علي حسين، علاقة التعاطف والنزاهة التنظيمية بالروحانية في مكان العمل، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت العراق، 2022، ص 329.

² - فاطمة ناظم محمود وأحمد علي حسين، نفس المرجع السابق، ص 330.

³ - فاطمة ناظم محمود وأحمد علي حسين، نفس المرجع السابق، ص 331.

كما تظهر أهمية التعاطف التنظيمي في تأثيره الإيجابي على مواقف الأفراد العاملين وسلوكياتهم، وذلك من خلال ما يلي:

- تقدير الذات الجماعي والهوية المتعلقة بالعمل
- الشعور بالمشاركة في العمل وسلوك المواطنة التنظيمية
- الأداء الموجه نحو الخدمة ومشاركة المعرفة
- انخفاض الإرهاق الوظيفي، فهو يشجع على العمل الجماعي.¹

كما أن أفعال التعاطف التي يظهرها مديرو وقادة المنظمات للأفراد العاملين الذين يشرفون عليهم ويقودونهم مرتبطة برفاهية الموظفين والرعاية التي يبذلونها للآخرين فيما بينهم، فعندما يفشل القادة والمديرون التنظيميون وأنظمة الرعاية في دعم التعاطف كقيمة ذات أولوية، ستسهم العوامل التنظيمية المتمثلة بنقص الموظفين ونقص الموارد والاعتماد الكبير على التكنولوجيا، فضلا عن المديرين غير الداعمين وبيئات العمل دون المستوى الأمثل، في استياء وإرهاق الأفراد العاملين، لذلك يمكن تخفيف مصادر هذه المعاناة عند التعرف عليها وفهمها والعمل على نشرها من قبل المديرين والقادة التنظيميين فعندما يتحقق ذلك سيصبح التعاطف سمة من سمات المنظمة.²

الفرع الثالث: مكونات التعاطف التنظيمي وأبعاد سلوك التعاطف

أولاً: مكونات التعاطف التنظيمي

يعني التعاطف قدرة القائد على التواصل العاطفي مع أتباعه، وهو أمر ذو رنين قوي، وذلك كونه يجعل الأتباع يدركون أن القائد يفهمهم ويهتم برفاهيتهم، ووفقاً لرأي جولمان ، فإن التعاطف يتضمن ثلاث مكونات وهي:

- **التعاطف المعرفي** : ويقصد به إدراك شعور الآخرين.
- **التعاطف العاطفي** : ويقصد به الشعور بنفس الشعور الذي يشعر به شخص آخر.
- **قلق التعاطف** : ويقصد به مساعدة الآخرين عند الحاجة.³

ثانياً: أبعاد سلوك التعاطف

1- تقمص الدور:

¹ - فاطمة ناظم محمود وأحمد علي حسين، مرجع سبق ذكره، ص 330.

² - فاطمة ناظم محمود وأحمد علي حسين، مرجع سبق ذكره، ص 331.

³ - مروان وليد المصري، مرجع سبق ذكره، ص 9.

يشير هذا البعد إلى تبنى وجهات نظر معرفية معينة عن فرد معين ويشير أن المستويات العالية من تقمص الدور تؤدي إلى مستويات أعمى من الكفاءة الذاتية للأفراد.

2- الاهتمام التعاطفي:

يشير هذا البعد إلى التوجه نحو الشعور بالدفء والرحمة والاهتمام بالآخرين الذين يمرون بتجارب سلبية، ويشير إلى أن المستويات المرتفعة من الاهتمام التعاطفي تولد مستويات أعلى من الكفاءة الذاتية للأفراد من خلال تقليل مستويات الإجهاد.¹

3- الالتزام العاطفي:

يتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة للعلم وهي درجة استقلالية وتنوع المهارات المطلوبة وقرب المشرفين توجيههم كما تتأثر أيضاً بدرجة إحساس الموظف والسماح له بالمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات في البيئة التنظيمية التي يعمل فيها بالإضافة إلى التغذية الراجعة التي يحصل عليها من الإشراف، ويمكن القول إن الالتزام العاطفي يعبر عن رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في المنظمة لأنه متقبل لأهدافها وقيمها وله الرغبة في العمل وتحقيق هذه الأهداف.²

الفرع الرابع: العلاقة بين التعاطف التنظيمي وروحانية مكان العمل ومدارس الفكر الإداري التي لها علاقة بالتعاطف التنظيمي

أولاً: العلاقة بين التعاطف التنظيمي وروحانية مكان العمل

ينخرط الموظفون في عملهم ويتم تحفيزهم على تعزيز الروابط العاطفية القوية عندما يكون تصورهم للمنظمة التي يعملون فيها هو أن لديها ثقافة تهتم برفاهية الموظف، وتشجع عواطف الأفراد العاملين على تنمية الشعور بالرحمة والتواصل والتسامح والأخلاق، مما يخفف من الضغوط النفسية والمشاعر السلبية التي تظهر في مكان العمل ويولد لديهم شعور عال بارتباطهم بالآخرين وتعزز التزامهم العاطفي بالمنظمة مما يجعلهم أكثر رضا وسعادة ورفاهية وبالتالي

¹ - زيد متعب العباسي وعلي عبودي، دور سلوك التعاطف التنظيمي في تقليل فجوة سلوك العاملين، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد 6، العدد 2، العراق، 2019، ص76.

² - طبال سارة وشتوان إيمان، الالتزام التنظيمي في ضوء نظرية العدالة التنظيمية، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصادق جيجل، 2022، ص 77-78.

تعزير احساسهم بأنهم يشاركون في عمل ذو غرض ومعنى أسمى وإن منظماتهم تسعى إلى تقدير جهودهم وتحسين حالتهم النفسية والعقلية مما يؤدي إلى إحساس عالي بالروحانية في مكان عملهم.¹

ثانيا: مدارس الفكر الإداري التي لها علاقة بالتعاطف التنظيمي

1/ مدرسة العلاقات الإنسانية: برز الاهتمام بالجوانب التعاملية بين الأفراد والجماعات كرد فعل ضد مبادئ وتطبيقات الإدارة العلمية، ومما ساعد على ذلك زيادة قوة نقابات العمال في الأربعينيات وتجارب "هوثون" "الإلتون مايو" والنتائج التي توصلت إليها العلوم الاجتماعية في مجالات: الدافعية، والرضا الوظيفي، والقيادة، والمناخ المؤسسي، وديناميكية الجماعة، والاتصال وحل الخلافات والاتجاهات النفسية.

وتشير تجارب "هوثون" بصورة عامة إلى مجموعة دراسات كان الهدف من ورائها تحديد ظروف العمل المادية مثل الإضاءة، وفترات الراحة، وطول يوم العمل على الانتاجية، وقد توصلت هذه الدراسات إلى مجموعة نتائج أهمها:

- النظرة إلى العمل كنشاط اجتماعي.
- يتمركز عالم الكبار الاجتماعي حول النشاط المهني.
- الحاجات مثل التقدير، والأمان الوظيفي، والشعور بالانتماء أكثر أهمية من الظروف المادية في رفع معنويات الأفراد وإنتاجيتهم.
- التذمر ليس بالضرورة انعكاس لأمر واقعية، بل يمكن أن يكون انعكاسا لخلل في مكانة الفرد بين زملاء العمل.
- الجماعات غير الرسمية داخل المنظمة تلعب دورا قويا في التحكم في سلوك واتجاهات الأفراد.
- تكون الاستجابة لضغوط الجماعة أقوى مقارنة بالحوافز وأساليب التحكم الصادرة من الإدارة.
- تزداد فرص النجاح للإدارة أو القائد إذ توفر لديه النفوذ الشخصي بجانب النفوذ المنصي المستمد من مركزه الوظيفي.²

2/ المدرسة السلوكية: تشكل المدرسة السلوكية مع مدرسة العلاقات الإنسانية الإطار الإدراكي للاهتمام بحقوق وواجبات العنصر البشري في مجال العمل، وتمثل أفكار هذه المدرسة بعدا أكثر واقعية في الإدارة، وتمثل مدخلا أشمل في العامل مع العنصر البشري، فبعد أن كان التركيز على الجانب الاجتماعي والعلاقات في مجال العمل، بدأ الباحثون

¹ - فاطمة ناظم محمود وأحمد علي حسين، مرجع سبق ذكره، ص 335.

² - علي عسكر، الأسس النفسية والاجتماعية للسلوك في مجال العمل (السلوك التنظيمي المعاصر)، دار الكتاب الحديث، دون ط، الكويت، 2005، ص 16-17.

يتناولون مفاهيم مثل تحقيق الذات واعتبار الأفراد مصادر بشرية لها تأثيرها الفعال إذ ما أتاحت لها الفرصة لتحقيق الحاجات النفسية العليا، وقد ساهمت بحوث عدد من الباحثين في بروز مفاهيم أساسية يمكن تطبيقها في جميع أنواع التنظيمات:

- وجود علاقة تعاقدية بين الفرد والمنظمة وتأثر العلاقة بينهما بكيفية تطبيقها.
- اختلاف الأفراد في دوافعهم ودرجة مساهمتهم في جهود المنظمة.
- الاعتماد المتبادل والمتداخل بين أجزاء المنظمة.
- اعتبار المنظمة نظام اجتماعي طرفاه الفرد والمنظمة ولكل طرف توقعاته وأهدافه.
- النظرة الجدلية لعملية الاتصال باعتبارها وسيلة هامة لربط الأجزاء المختلفة للمنظمة.
- طبيعة الموقف ودرجة نضج الأفراد يحددان الأسلوب الإداري أو القيادي الملائم.¹

المطلب الثاني: ماهية النزاهة التنظيمية

أصبحت النزاهة التنظيمية موضوعاً مهماً وحديثاً على المستوى الدولي ويعد بدوره عاملياً في الحفاظ على سمعة المنظمة، وعاملاً مهماً لإدامة العلاقة بين المستثمرين ورضا الزبائن والعلاقة بين المنظمات، فاذا لم تتسم ممارسات المنظمة بالنزاهة ضمن إدارة عملياتها فسوف تقلل من ثقة المستثمرين والمنظمات المالية، فالنزاهة مهمة للأفراد والجماعات والشركات والمجتمع لأنه يعد أساس القابلية للعمل في بيئة العمل والتي تنطوي على الصدق والعدالة في جميع المواقف، وهي تشمل كافة المستويات والاطراف ذات العلاقة بدءاً بأصحاب العمل والموظفين والسياسات والموردين والزبائن والتي تؤثر جميعها على أداء المنظمة وللنزاهة التنظيمية أهمية كبيرة على الجانب التنظيمي، وتبرز هذه الأهمية من خلال علاقتها بالعديد من المتغيرات التنظيمية، فوجودها بات من الضروريات الاستراتيجية لمنظمات الأعمال في عالم اليوم حيث تزداد المنافسة من أجل البحث عن مصادر الميزة التنافسية وتعتبر الموارد البشرية من أهم هذه المصادر. فوجب على المنظمات السعي لجذب الكفاءات البشرية والعمل على الحفاظ عليها في ظل المنافسة الشديدة من خلال تطوير ممارسات وقرارات تصب باتجاه تحقيق العدالة التنظيمية، وهذا بدوره يحقق عده مزايا تنظيمية سلوكيات المواطنة التنظيمية، الثقة التنظيمية، الولاء التنظيمي، والرضا الوظيفي وغيرها وإن الفشل في التعامل بشكل فعال مع القضايا الخاصة بالإنصاف والثقة والاحترام والأخلاقيات، يمكن أن يؤدي غالباً إلى تزايد مستويات

¹ - علي عسكر، نفس المرجع السابق، ص 17-18.

الصراع بين الأفراد، والاتجاه نحو حجب المعلومات أو إعاقه تبادلها بين الأفراد، وتجنب المهام التعاونية والصعبة والتركيز على الصالح

الشخصي للفرد، وتدني مستويات الامتثال للتعليمات والأوامر، وكذا تزايد الشكاوي من متطلبات الدور، كما أنه عندما يشعر العاملون بأنهم يعاملون بطريقة غير عادلة من قبل مديريهم بالمنظمة التي يعملون بها، فإنهم يبدؤون بالانسحاب، وهذا الانسحاب يمكن أن يأتي في شكل انخفاض الأداء وكثرة الغياب وترك العمل.

الفرع الأول: مفهوم النزاهة التنظيمية

أولاً: تعريف النزاهة التنظيمية

هي الحالة التي تسعى إلى الحفاظ على سلامة الإجراءات والتعاملات التي تتم في بيئة المنظمة، والعمل على إيجاد حلول

بسيطة، تحمي صحة المنظمة ككل، وتحمي صحة الأنظمة الفرعية لها.¹ وهي الحالة الناتجة عن الالتزام بالقيم والممارسات المهنية عند إجراء وتطبيق آليات عمل داخل المنظمة تضمن الموضوعية والوضوح وقابلية التكرار والمنفعة والتي توفر العزل من التحيز والتصنيع والتزوير والانتحال والتدخل الخارجي والرقابة وعدم كفاية الإجراءات وأمن المعلومات وترى " هيلي " وآخرون أن النزاهة التنظيمية تنطوي على مجموعة من السلوكيات والإجراءات التي تتسق مع مجموعة من المبادئ والمعايير الأخلاقية التي يتبناها الأداء التنظيمي داخل المؤسسة لإحداث الانضباط والتوازن من أجل منع ومحاربة الفساد من خلال إرساء مدونات قواعد السلوك والمدونات الأخلاقية بينما يعرفها " جاكوب " على أنها المفهوم النظري للمسئولية الأخلاقية والقانونية التي يفهم منها بالمعنى القانوني الواسع على أنها تعبير عن قدرة التعقل والتفكير والمساءلة كما يعبر مفهوم النزاهة التنظيمية عن فضيلة جمهورية قديمة للمواطنة، ويمكن تعزيزه للدلالة على التزام الأفراد أو المؤسسات بأن يكونوا فاضلين ومخلصين لالتزاماتهم تجاه المجتمع الاجتماعي والسياسي.²

وتعرف أيضا بأنها معتقدات إيجابية للعاملين حول شفافية ونزاهة السياسات والاجراءات داخل المنظمة وانتشار قيم الصدق والاحترام والفضيلة في المنظمة ومدى قدرة المنظمة في التعامل مع الافراد العاملين بشفافية ومدى ملائمتها مع

¹ - طارق مفلح أبو حجر، مدى توافر أبعاد الصحة التنظيمية وعلاقتها بالأداء المتميز، مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث، المجلد 5، العدد 1، ص 367.

² - نادية خالد ملاوي، النزاهة التنظيمية كمدخل لتجويد إدارة الأداء الإداري بالمدارس الثانوية بدولة الكويت، مجلة كلية التربية، دراسات تربوية ونفسية، المجلد 36، العدد 113، الجزء 2، الكويت، 2021، ص 181.

تحقيق الاهداف المنشودة،¹ وهي ظاهرة اجتماعية داخل المنظمات لا تتضمن فقط الاتساق بين المبادئ والأفعال وإنما التمسك بالمبادئ المقبولة عقليا، ومن ثم هي معيار التفوق الأخلاقي الشخصي وقيمة علائقية تزرع قوتها في الفرد عن طريق عملية تفاعلية للحوار والنقاش والمشاركة مع الآخرين.²

ويتبين من خلال التعريفات السابقة أن مفهوم النزاهة التنظيمية يعبر عن الوحدة الأخلاقية والسياسية المثالية للمؤسسة وأنه يكون نتيجة القيادة والإدارة الجيدة التي تحركها القيم ومن ثم يفرز ما يعرف بالمواطنة المؤسسية كما ينطوي على مبادئ وقواعد عمل أخلاقية تسهم بشكل فعال في منع الفساد والقضاء عليه عندما يلتزم بها جميع الأفراد والمؤسسات بناءً على إدراكهم لمسئولياتهم تجاه مجتمعهم.

ثانيا: خصائص النزاهة التنظيمية :

تتسم النزاهة التنظيمية بمجموعة من الخصائص، ومن أهمها ما يلي:

- استعمال لغة اتخاذ القرارات الأخلاقية إذ يناقش الأفراد علانية وبكل ثقة النتائج الأخلاقية المترتبة على الأنشطة.
- تطوير إجراءات الدعم الهيكلي التي تسهل اتخاذ القرارات الأخلاقية إذ يمتلك الأفراد قناة واضحة على الهواء يتم من خلالها مناقشة وتصعيد المشكلات واستكشاف مجالات الامتثال الرمادية.
- توليد واستدامة ثقافة الانفتاح والمسؤولية وصياغة العديد من قنوات الأعمال بما يتجاوز الالتزام بأهداف الأعمال التجارية.³
- استخدام لغة صنع القرار الأخلاقي حيث يناقش الموظفون بصراحة وثقة الآثار الأخلاقية للأعمال والتي تتميز بالوضوح ويحرص المديرين علي الحفاظ عليها.

¹ - هاني فتحي عبد الله عبد المقصود، مرجع سبق ذكره، ص 525.

² - حسين حريجة وزهراء جمال، توظيف الاستقامة التنظيمية في الحد من الاستنزاف الشعور ي للعاملين، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 15، العدد 60، كلية الغدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، ص 85.

³ - وردة عبد الخالق وعبد الرحمان الهماوندي، توظيف التفكير النظمي في تحقيق الصحة التنظيمية، الجامعة المستنصرية، مجلة اقتصاديات الأعمال، عدد خاص، جزء 1، 2021، ص 450.

- تطوير الدعم والإجراءات الهيكلية التي تسهل اتخاذ القرار الأخلاقي فالموظفون لديهم قناة واضحة للبت ومناقشة المشكلات، وتصعيد المشكلات، و لقد طورت بعض المنظمات برامج المظالم، والتي من خلالها يمكن للموظفين تصعيد المشكلات أو مناقشتها ببساطة وبسرية مع الموظفين.
- إنشاء واستدامة ثقافة الانفتاح والمسؤولية والالتزام بأهداف تجارية متعددة، يمكن للموظفين وضع العديد من أهداف العمل بما يتجاوز المحصلة النهائية و قد تتضمن هذه الأهداف مسؤولية المنظمة تجاه المجتمع أو الموظفين أو المهنة أو المثل العليا.
- تقدر تنمية الموظفين حيث توفر للموظفين فرصًا منتظمة للتعلم والتطوير، بما في ذلك فرص التطوير الشخصي والمهني داخل المنظمة فمثل هذه الفرص تساعد الأفراد على الشعور بأنهم جزء قيم من المنظمة وربط النجاح الفردي بالنجاح التنظيمي يساعد الموظفين على اتخاذ قرارات طويلة الأمد تخدم مصلحة المنظمة.¹

ويتضح مما سبق عرضه أن النزاهة التنظيمية داخل المؤسسات تتمتع بمجموعة من الخصائص، من أهمها استخدام لغة لصنع القرار الأخلاقي من خلال مناقشة العاملين بثقة ووضوح، كما تتميز بدعم الإجراءات الهيكلية التي تسهل اتخاذ القرار، عن طريق توفير قنوات واضحة لعرض المشكلات وتصعيدها ومناقشتها بسرية، كما تتميز أيضًا بقدرتها على تنمية قدرات العاملين حيث توفر لهم برامج للتعليم والتدريب المهني، ومن ثم يشعر كل فرد داخل المؤسسة بأنه جزء له قيمة ودور مهم في النجاح من خلال نشر ثقافة المسؤولية والالتزام بالأهداف المحددة التي يشارك الجميع في تحقيقها وفقًا لمهام كل منهم.

ثالثًا: مكونات النزاهة

مكونات النزاهة:

أولًا: التمييز الأخلاقي: ويتضمن المكونات التالية:

- 1/ المكون الشعوري: ويتمثل في شعور الفرد بالصواب والخطأ، والشعور بالتيقن من قناعاته الأخلاقية.
- 2/ المكون السلوكي: ويتمثل في قيام الفرد بالسلوك الذي يتبناه من جانب أخلاقي.
- 3/ المكون المعرفي: ويتمثل في معرفة الفرد بالدوافع الأخلاقية المرتبطة بسلوكه، وأن هذه الدوافع مقدمة على غيرها من الدوافع الذاتية أو الشخصية (المصالح الشخصية)

¹ - نادية خالد ملاوي، مرجع سبق ذكره، ص184.

ثانيا: الثبات السلوكي: ويتضمن المكونات التالية

1/ المكون الشعوري: ويتمثل في إحساس الفرد بالفخر من شجاعته وعدم خوفه لتصرفه بثبات وفق قناعاته، والشعور بالرضا عن اتساق الفكر والسلوك، أو الإحساس بالخجل والندم أو الشعور بالذنب عندما لا يكون قادرا على التصرف وفقا لقناعاته الأخلاقية.

2/ المكون السلوكي: ويتمثل في ثبات السلوك رغم تعدد المواقف والأحداث والذي يعبر عن قدرة الفرد على التغلب على المصاعب والضغوطات الشخصية والاجتماعية وغيرها، للمحافظة على قناعاته الأخلاقية النزيهة.

3/ المكون المعرفي: ويتمثل في إدراك الفرد بأن إرادته الحرة تتركز على قناعاته الأخلاقية، واقتناعه بأن مبادئه وأسسها الأخلاقية هي أولى الأولويات بالنسبة له حتى وإن كانت تضر بمصالحه الشخصية.

ثالثا: التبرير العام، ويتضمن المكونات التالية:

1/ المكون الشعوري: ويتمثل في قلة الإحساس بالخجل من إظهار الفرد لنزاهته أمام الآخرين، والشعور بالطمأنينة من مشاركته لقضاياهم، ومحاولة السيطرة على شعور الإحباط الذي قد يصيبه نتيجة ردود أفعال الآخرين السلبية تجاهه.

2/ المكون السلوكي: ويتمثل في إشراك الآخرين في قناعات الفرد وتبريراته لسلوكياته النزيهة.

3/ المكون المعرفي: ويتمثل في التفكير حول نتائج مشاركة الفرد لتبريراته حول سلوكياته وقناعاته النزيهة مع الآخرين.¹

رابعا: أهداف النزاهة التنظيمية وأهمية النزاهة التنظيمية

1/ أهداف النزاهة التنظيمية

تسعى النزاهة التنظيمية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، ومن أهمها ما يلي:

- بناء وعي أخلاقي متكامل داخل المنظمة لتطوير النزاهة من خلال تغيير ممارسات الرقابة التنظيمية والمبادئ والغرض التنظيمي المحدد بوضوح والقيم الأساسية والثقافة والإجراءات والممارسات اليومية.
- إكساب السلوكيات الصادقة و المناسبة لأعضاء المنظمة وإرساء المبادئ الأخلاقية.

¹ - خالد محمد الفضالة، دور أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت في تعزيز قيم النزاهة لدى الطلبة، مجلة البحث في التربية وعلم النفس، المجلد 36، العدد 1، الجزء 1، كلية التربية الأساسية، الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب، الكويت، 2021، ص 182-183.

- تحافظ علي بقاء المنظمة على المدى الطويل لأنها ستكون لها عواقب إيجابية طويلة المدى مثل الثقافة التنظيمية الإيجابية، وانخفاض مستويات دوران الموظفين وتحسين الأداء.
 - توفير لغة أخلاقية تدعم صنع القرار والدعم الهيكلي والإجراءات لتسهيل عملية صنع القرار.
 - تسعى النزاهة التنظيمية إلى توفير إطار عمل المنظمة ووضع قواعد للسلوك، فضلاً عن دورها في دعم نهج إدارة المخاطر، وتسهم في غرس الثقافة الصحيحة وتعريف جميع العاملين بالمؤسسة على مبادئ القيادة، وبالتالي تؤدي إلى بناء السلوك التنظيمي الصحيح.¹
 - رفع أداء المؤسسات العامة والعاملين بها وتحسين مستوياتها من حيث الإنتاجية، والفاعلية، والانضباط، واحترام الأنظمة والتعليمات، والالتزام بالمعايير الأخلاقية والوطنية في العمل.²
 - تساهم العدالة التنظيمية في الحد والتقليل من سلوكيات التسبب والانحراف والمعاناة تجاه أفراد المنظمة نتيجة غياب العدالة.
 - تؤثر العدالة التنظيمية على روح فريق العمل والجماعة وهذا من شأنه أن يؤثر على دوافع الفرد العامل لزيادة المكافآت وعوائد الجماعة وليس الفرد، حيث أن العدالة توجه رسالة للفرد على أن الجماعة تقدر كهل فرد فيها.³
- ويتضح مما سبق عرضه أن النزاهة التنظيمية تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف داخل المؤسسات من أجل الحفاظ على كفاءتها وفعاليتها، من خلال حرصها على بناء وعي أخلاقي متكامل داخل تلك المؤسسات، عن طريق تغيير الممارسات التنظيمية، والعمل على إكساب أعضاء المؤسسات السلوكيات الصادقة، وخلق ثقافة مفتوحة تدعم صنع القرار، وتؤدي إلى انخفاض مستوى دوران الموظفين، ومن ثم تحسين الأداء داخل المؤسسات.

2/ أهمية النزاهة التنظيمية:

النزاهة التنظيمية تساعد المؤسسة علي مواجهة التحديات العالمية والمحلية ولها دور فاعل في نجاح المؤسسة في تحقيق ميزة تنافسية ، الدفاع عن النزاهة التنظيمية هو في الأساس وظيفة من وظائف القيادة ويشمل العمل على إنشاء تجسيد موحد للغرض وتكمن أهميتها فيما يلي:

¹ - نادية خالد ملاوي، مرجع سبق ذكره، ص 182.

² - خالد محمد الفضالة، مرجع سبق ذكره، ص 184.

³ - بخدا خديجة وبن السي همو أحمد، دور العدالة التنظيمية في الالتزام الوظيفي، مذكرة ماستر في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أدرار، 2022، ص 8.

- تعتبر العدالة التنظيمية عنصرا مهما في التأثير على السلوك التنظيمي من خلال تحفيز العاملين، وإثارة دافعيتهم للمزيد من العمل والولاء للمنظمة خاصة، عندما يتأكدون من أن العمل وإنجازها الأساس المتبع للحصول على محاسب أكثر يسعى العامل لتحقيقها.
- إن تطبيق العدالة التنظيمية يقلل من مستوى الصراع الموجود داخل المؤسسة سواء كان هذا الصراع على المستوى الفردي أو الجماعي كونه يعيق تحقيق أهداف العاملين ومصالحهم، إذ أن التفاوت في معايير تقييم الأداء ووجود لا عدالة توزيعية أو تعاملية يعتبر أحد أهم مسبباته.¹
- تؤكد النزاهة التنظيمية على بقاء المنظمة.
- تعمل على الحفاظ على الألفة في المنظمة.
- حماية القيم والمبادئ التي تؤمن بها المؤسسة.
- تجعل القرارات الظرفية المنظمة تبتعد في المدى القصير.
- النزاهة التنظيمية مرتبطة بكل من التقنية والمؤسسات.
- تشمل الحفاظ على النظام الاجتماعي.
- تعزز الجوانب الفنية داخل المؤسسة.²
- تعزز السلوكيات الإيجابية للأفراد العاملين والتي تفيد في نهاية المطاف الأداء العام للمنظمة.
- ترتبط ارتباطا إيجابيا بإبداع الأفراد العاملين وسلوكيات المواطنة التنظيمية والهوية التنظيمية، مثل تحسين الوظيفة.
- تسهم في الحفاظ على النظام الاجتماعي المتناسك في المنظمة وهو أمر حاسم لبقاء المنظمة.
- وتعتبر نزاهة القيادة عن تصورات الموظفين لمواءمة كلمات وأفعال المديرين فيما يتعلق بإدارة المنظمة، إذ ينظر إليهم على أنهم ممثلو المنظمة وسيؤثر سلوكهم على موقف الموظفين اتجاه المنظمة، فالأفراد العاملين الذين يرون أن سلوك القادة يتسم بالنزاهة والشفافية يكونون أكثر انخراطا في عملهم، فالقائد الصادق سوف يغرس الثقة في الموظفين بأن أفضل ما يجب فعله هو التواصل بعمق مع العمل والأدوار المطلوبة.³

¹ - غسمون سمية وبلواد مريم، دور العدالة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي في المؤسسة، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة جيجل، 2018، ص 62.

² - نادية خالد ملاوي، مرجع سبق ذكره، ص 183.

³ - فاطمة ناظم محمود وأحمد علي حسين، مرجع سبق ذكره، ص 331-332.

ويتضح مما سبق عرضه أن النزاهة التنظيمية تقوم بدور فعال في نجاح المؤسسات، حيث تكسبها ميزة تنافسية وتضيف قيمة لها تعمل على تحسين وضعها الحالي، وتكمن أهمية النزاهة التنظيمية في الدور الذي تقوم به داخل المؤسسات، ويتمثل في حماية القيم والمبادئ التي تؤمن بها المؤسسات وتعمل على استمرارها من خلال الحفاظ على الألفة والنظام الاجتماعي، كما انها تدعم الامتثال الأخلاقي والشخصي لدى العاملين، وتقوي ثقة العملاء بالمؤسسات، وتشعر الجميع بالراحة والاستقرار، وينعكس ذلك على الأداء العام والأهداف، فتصبح أكثر نجاحًا وتقدمًا، من خلال تحقيق النتائج المرجوة.

الفرع الثاني: قيم النزاهة التنظيمية ضمانات نجاح قيم النزاهة طرق تعزيز النزاهة مبادئ النزاهة التنظيمية

أولاً: قيم النزاهة التنظيمية

يمكن الإشارة إلى أهم القيم التنظيمية للنزاهة، كما يلي:

- 1- **الجودة:** قيمة سلوكية تبدأ بتحديد الأهداف وبناء مؤشرات الأداء، حتى يتم تحديد كل مهمة وإسنادها للأكفأ
- 2- **الانضباط:** وهو ضبط النفس ومكافحة العشوائية وجعل السلوك الصحيح أمر غريزي بعيد عن العشوائية.
- 3- **إدارة الوقت:** تعنى بحفظ الوقت وتنظيمه بما ينفع.
- 4- **الإتقان:** بالقيام بالعمل على أكمل وجه، وبدقة وسرعة، فالأداء مع إدارة الوقت يكونان الإتقان
- 5- **المبادرة:** وتعني الحماس الذي يؤدي إلى التحسين والتغيير والابتكار.
- 6- **الشفافية:** هي إتاحة فرصة المسائلة، من خلال الإفصاح والوضوح، وهي ضد السرية والتحايل الخفي.
- 7- **العدل:** هو الإنصاف، وإعطاء المرء ما له، وأخذ ما عليه.¹

ثانياً: ضمانات نجاح قيم النزاهة

1/ **توافر أدلة عمل، أو أنظمة مكتوبة:** سواء للمؤسسات العامة أو الخاصة تكون المرشد لموظفي هذه المؤسسات في عملهم، وتضمن تقديم الخدمة للمواطنين على قاعدة المساواة بين المواطنين وبطريقة مهنية وبعيدا على الارتجالية والمزاجية التي تفتح المجال للواسطة والمحسوبية والرشاوى وغيرها من أشكال الفساد، وأن يكون هنالك أنظمة وآلية

¹ - العنود مسلط حدجان، القيادة الجمالية وعلاقتها بالنزاهة التنظيمية لدى مديرات المدارس، مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، المجلد 2، العدد 14، السعودية، 2022، ص57.

تعيين للعاملين في المؤسسة تضمن المساواة وتكافؤ الفرص في عملية التعيين على قاعدة الشخص المناسب في المكان المناسب، وكلّ ذلك يشكل المؤشر الرئيس المعبر عن الإرادة الجماعية للالتزام بالأحكام، والإبلاغ عن مخالفيها في حال حدوثها.

2/ وجود أنظمة خاصة بتضارب المصالح والإفصاح عنه تعرف حالة تضارب المصالح بأنها مرحلة سابقة لأشكال الفساد وغالبا ما تؤدي إلى الوقوع بها، ويعرف هذا المفهوم على أنه الوضع الذي يكون فيه الموقع الوظيفي أو المنصب العامّ مكاناً لتغليب أو احتمالية تغليب مصلحة خاصّة على حساب المصلحة العامة، ويقصد بالمصلحة الخاصّة هنا قيام الموظف بعمل، أو الامتناع عن القيام بعمل؛ بهدف جلب منفعة شخصية له، أو لأحد أفراد أسرته، أو عائلته، أو حزبه السياسي، أو لأي جهة أخرى بشكل غير مشروع، ومن الأمثلة على هذه الحالة وجود أحد المسؤولين في موقع اتخاذ القرار، بشأن تعاقد تود المؤسسة العامة التي يعمل فيها إجراءه مع شركة خاصّة يملك أسهما فيها، وكذلك الحال في وجود أحد الموظفين في جهة رقابية عامة تتولى مسؤولية الرقابة على شركة أو مؤسسة خاصّة، مملوكة لأحد أقربائه من الدرجة الأولى أو الثانية، ويندرج ضمن هذا العنوان، أيضاً، مسألة ضبط عملية انتقال الموظفين العاملين في جهات رقابية أو إشرافية للعمل في المؤسسات التي كانت تخضع لرقابتهم أو إشرافهم، سواء أثناء خدمتهم من خلال عقود استشارية أم عقود بدوام جزئي أو خلال الإجازات، أو حتى بعد تركهم الوظيفة.

3/ وجود أنظمة خاصة بالهدايا والإفصاح عنها: قد يختلط مفهوم الهدايا التي يمكن تقديمها لمن يؤديون عملاً عاماً بمفهوم الرشوة في بعض الأحيان، وقد لا تدخل الهدية ضمن مفهوم الرشوة المجرمة قانوناً، ولكن مع ذلك قد تؤثر سلباً على أداء الموظف تجاه من قدم له هذه الهدية، كالعزائم أو التخفيضات على الأسعار التي تمنح خصوصاً لبعض الموظفين، الأمر الذي يتطلب وجود أنظمة مقررة لكيفية التعامل مع هذه الهدايا من حيث مدى إمكانية قبولها وفقاً لطبيعتها، وقيمتها، والجهة التي قدمتها، وكيفية التصرف بها وتسجيلها بما يضمن عدم استفادة من قدمها في معاملاته التي يجريها لاحقاً مع المؤسسة التي قدمت لها، وبما يضمن، أيضاً، عدم إثراء الموظف من تلك الهدايا.

4/ وجود إقرارات ذمة مالية ونظام إفصاح عن الممتلكات: إنّ إقرارات الذمة المالية هي عبارة عن إقرار يعلن من خلاله الموظف العامّ ومنّ في حكمه ما لديه وما لدى زوجه وأبنائه القصر من أموال منقولة، وغير منقولة بما في ذلك الأسهم والسندات والحصص في الشركات والحسابات في البنوك والنقود والحلي والمعادن والأحجار الثمينة، ومصادر دخلهم وقيمة هذا الدخل، حيث تؤدي هذه الإقرارات دوراً مهماً في الكشف عن جرائم الكسب غير المشروع في العمل العام وتعرّز من الجانب الوقائي في هذا المجال.

5/ وجود مدونة سلوك مطبوعة وموزعة على العاملين ووجود برامج دورية للتأهيل بأحكامها ووجود جهة في المؤسسة مسؤولة عن متابعتها ووجود آلية مساءلة عن مدى الالتزام بها من قبل الموظفين وإنزال العقوبة بالمخالفين واستخدام ذلك في عملية التقييم العام للموظف.¹

ثالثا: طرق تعزيز النزاهة التنظيمية

- 1- التغييرات الثقافية، وهي تستغرق وقتا طويلا قبل أن تحدث.
- 2- تطوير عملية أو إطار يمكن من خلاله تمكين العاملين والمواطنين من أن يدركوا أنه يمكنهم أن يساهموا في وضع المنظومة الأخلاقية للمنظمات التي يعملون بها.
- 3- التأكد من أن العاملين يعملون من أجل صالح هذه المنظمات.
- 4- تشجيع وجود أنماط قيادية إيجابية، وعلاقات إيجابية بين هؤلاء القادة وبين العاملين لديهم، والعمل على تشجيعهم وتحفيزهم.
- 5- تشكيل منتديات عامة لاقتراح الحلول حول كيفية تحسين الأوضاع .
- 6- حق الحصول على المعلومات الرسمية بالطرق الشرعية ونظم المسائلة.
- 7- آلية الشكاوى، وتطبيق مبدأ إطلاق الصفارة لمواجهة حادثة فساد.
- 8- تشكيل دائرة النزاهة في أي قسم بالمنظمة سمعته سيئة، مع تشجيع الزملاء في الأقسام الأخرى ليقوموا بالعمل نفسه.
- 9- تسهيل الأنظمة، وإزالة بعض الإجراءات غير الضرورية للقضاء على الفساد.²

رابعا: مبادئ النزاهة التنظيمية

- لقد عدد "الين" مجموعة من المبادئ التي تقوم عليها النزاهة التنظيمية داخل المؤسسات، على النحو التالي:
- الحكم الذاتي: إن النزاهة التنظيمية تستند إلى مفهوم الحكم الذاتي وفقا لمجموعة من المبادئ التوجيهية، من منظور النزاهة، تتمثل مهمة إدارة الأخلاقيات في تحديد القيم التوجيهية للمنظمة وإعطاء الحياة لها.
 - خلق بيئة تدعم السلوك السليم أخلاقيا، وغرس الشعور بالمساءلة المشتركة بين الموظفين.

¹ - بلال البرغوثي، النزاهة والشفافية والمساءلة في مواجهة الفساد، الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة أمان، كولاج للإنتاج الفني، ط 4، فلسطين، 2016، ص 58-59.

² - محمد علي الراجحي، الشفافية وعلاقتها بالثقة التنظيمية في المؤسسات الأكاديمية الأمنية، أطروحة دكتوراه في العلوم الأمنية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2014، ص 89-90.

الحاجة إلى الانضباط والالتزام بالقانون يعتبر جانبا إيجابياً من جوانب الحياة التنظيمية، وليس قيلاً غير مرغوب فيه تفرضه السلطات الخارجية.

- تركز النزاهة التنظيمية على مفهوم الأخلاقيات، والذي يعد بمثابة قوة دافعة للمؤسسة، وتشكل القيم الأخلاقية البحث عن الفرص وتصميم النظم التنظيمية وعملية صنع القرار التي يستخدمها الأفراد والجماعات، فهي توفر إطاراً مرجعياً مشتركاً.

- تقوم النزاهة التنظيمية على المبادرات القائمة على الامتثال : مدونة قواعد سلوك، والتدريب في مجالات القانون ذات الصلة، وآليات الإبلاغ و التحقيق في حالات سوء السلوك المحتملة، وعمليات مراجعة الحسابات والضوابط لضمان استيفاء القوانين ومعايير الشركات.

- تقوم النزاهة التنظيمية للعديد من المؤسسات على مجموعة من الالتزامات الاجتماعية الأساسية، مثل احترام حقوق الآخرين، والصدق، والتعامل العادل، وطاعة القانون.

- الشجاعة المنضبطة : فعندما يتعلق الأمر بالتنفيذ تبدأ بعض المؤسسات بالسلوك الشجاع، فوفقاً لوجهة نظر أرسطو بأن المرء يصبح شجاعاً من خلال العمل كشخص شجاع، ومن ثم تقوم هذه المؤسسات بوضع مدونات سلوك تحدد السلوك المناسب، إلى جانب نظام للحوافز وعمليات التدقيق والضوابط.

- تقوم النزاهة التنظيمية داخل المؤسسات على تطوير المواقف وعمليات صنع القرار وطرق التفكير التي تعكس قيمها، والافتراض هو أن الالتزام الشخصي وعمليات اتخاذ القرار المناسبة ستؤدي إلى اتخاذ إجراء صحيح.¹

يتضح مما سبق عرضه أن النزاهة التنظيمية في المؤسسات تقوم على مجموعة من المبادئ التنظيمية للعمل، ومن أهمها الحكم الذاتي الذي يستند إلى مبادئ توجيهية وخلق بيئة تدعم السلوك الأخلاقي، وغرس الشعور بالمسؤولية المشتركة بين جميع العاملين، كما يضمن مبدأ الالتزام الاجتماعي احترام حقوق الآخرين، فضلاً عن طاعة القانون المؤسساتي.

الفرع الثالث: أبعاد النزاهة السلوكية معوقات النزاهة التنظيمية الآثار المترتبة على غياب النزاهة التنظيمية

أولاً: أبعاد النزاهة السلوكية

1- ضوابط التشغيل

الضوابط التشغيلية هي تنظيم الأنشطة يوماً بعد يوم عبر صياغة السياسات وتنفيذ الإجراءات، وبصياغة سهلة ومفهومة، أي هي ما تفعله المنظمة وكيف تفعله وعرفت أيضاً بأنها الوسائل التي تساعد الأفراد في المنظمة في التعامل

¹ - نادية خالد ملاوي، مرجع سبق ذكره، ص 185-186.

مع البيانات والبرمجيات والأجهزة وهي أيضا تتضمن الحماية البيئية والمادية، وتشمل الضوابط التشغيلية صنفين هي الضوابط الوقائية والضوابط المادية والبيئي.

وبالتالي يمكن النظر الى ضوابط التشغيل بانها مجموعة من السياسات والإجراءات التي تنظم الحياة التنظيمية للعاملين تهدف إلى إدارة أنشطتهم وعملياتهم المختلفة تشمل وظائف الامتثال، الرقابة، المحاسبة، والتدقيق إذ تشكل هذه الضوابط الأساس لنهج شامل للنزاهة التنظيمية.

2- الغرض والمبادئ:

إن غرض المنظمة هو السبب الأساس من وجودها وبذلك هو بحاجة إلى وسائل ثابتة ذات معايير نزيهة متكامل فيما بينها لإنجازها، وهو يحدد مقاصد المنظمة عن طريق فيم وإدراك العاملين لآلياته ويعد غرض المنظمة الأساس الذي تعتمد عليه قيمها وفلسفتها ورسالتها وهذا ما يحتم ضرورة تكامله مع مبادئ المنظمة الأساسية، أما مبادئ المنظمة فإنها تمثل النقطة المرجعية المركزية التي يعود إليها كل العاملين في المنظمة للاسترشاد بها والتعامل مع المواقف التي تحمل التعقيد في معطياتها وتبسيطها إلى صورة مفهومة وغالبا ما تستخدم في إطار مفاهيمي لتحقيق هذا الغرض، وتعتبر مبادئ الإفصاح والشفافية من أهم المبادئ التنظيمية التي تعبر عن النزاهة التنظيمية إذ تهدف إلى تمكين أصحاب المصلحة وكل من له علاقة بالمنظمة من الحصول على المعلومات المطلوبة بشفافية وعدالة، لذلك من المهم أن يتضمن إطار العمل التنظيمي مبادئ الشفافية والإفصاح الدقيقة وفي الوقت المناسب عن كل الأمور ذات الصمة بالشؤون الإدارية وبغض النظر عن حجمها أو قطاع الأعمال الذي تعمل فيه، وتعمل منظمات الأعمال وفق لمبادئ الإفصاح والشفافية.

وفي ضوء ذلك فإن المبادئ هي مجموعة الأسس والقواعد المكتوبة التي تحدد السلوك المقبول وغير المقبول للعاملين والحد الأدنى للأخلاقيات التي يجب الاتيان به في الممارسات الوظيفية، أما الغرض فهو السبب الأساسي من وجود المنظمة وهو يحدد مقاصدها الجوهرية التي تسعى إلى إنجازها.

3- القيم الجوهرية

القيم هي مجموعة جوهرية من المعتقدات والمبادئ المرغوبة من قبل مجموعة من الافراد والتي تستمد عن طريق عضوية الفرد في مجتمع معين أو ثقافة ما وعرفت كذلك بالمبادئ التي تحمل وزن معين في اختيار الفرد للعمل، وتحقيق النزاهة التنظيمية يتطلب وجود الانسجام الكامل بين القيم المختلفة داخل المنظمة والالتزام بالسعي للوفاء بها إلى أقصى حد ممكن، وتمثل عملية تنمية القيم التنظيمية قلب أي استراتيجية تقوم على النزاهة وبالتالي تسهم القيم الجوهرية في تشكيل وتوجيه العمل والتفاعل البشري.

التنظيمية

واعتماداً على ما تقدم فإن القيم الجوهرية هي مجموعة أساسية من المعتقدات والمبادئ المرغوبة التي توفر الأساس الأخلاقي لتبرير أو تقييم أفعال الأفراد، وهي تهدف إلى تعزيز متطلبات استراتيجية النزاهة وتوجيه سلوك صانع القرار بما يتلاءم مع تلك المتطلبات.

4- الثقافة

تعرف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من القيم والرموز والطقوس المشتركة بين أعضاء المنظمة، والتي تصف الطريقة التي تجري بها الأمور في المنظمة من أجل حل كل مشاكل الإدارة الداخلية والمشاكل المتعمقة بالزبائن والمجهزين والبيئة وقد برزت الثقافة التنظيمية كمفهوم ذو صلة في الحياة التنظيمية وأصبحت جزءاً لا يتجزأ من العديد من البرامج التنظيمية وبذلك تؤسس الثقافة التنظيمية قبولاً معمقاً لقضايا النزاهة والتي تتميز بالاستعداد والانفتاح لمعالجة ومناقشة القضايا الأخلاقية وهو أمر حاسم للنزاهة التنظيمية، الأمر نفسه ينطبق على الديناميكيات التنظيمية، التغيير التنظيمي، وتأثير مبادرات النزاهة.

وبالتالي فإن الثقافة هي مجموعة من الاعراف والرموز والطقوس التي يؤمن ويتعامل بها العاملين في المنظمة، وهي تؤسس قبولاً معمقاً لقضايا النزاهة والتي تتميز بالاستعداد والانفتاح لمعالجة القضايا الأخلاقية ومناقشتها.

5- الثقة المتبادلة:

تعرف الثقة المتبادلة بأنها الاعتقاد المرتبط بالسلوك أو تنفيذ الأفعال، وتشير إلى المعتقدات السلوكية المحتملة من الآخرين، عند اتخاذ القرارات من طرف يثق بالآخر وينظر للثقة على أنها عملية تبادلية بين المشرف والمرؤوسين ونتيجة لذلك، يميل المشرفون إلى تقديم دعم هائل لمرؤوسيهم كاستجابة متبادلة، ومن المرجح أن يعمل المرؤوسون بجد نحو تلبية معايير وتوقعات أداء المشرف في علاقة موثوق بها بشكل متبادل، ويكون كلا الطرفين فيها على استعداد للانخراط في اتصال أكثر انفتاحاً وفعالية.

وبالتالي فالثقة بين الأطراف المتفاعلة هي أساس العلاقات الفعالة، ويجب على المدراء والمشرفين تعزيزها لجني فوائدها حيث أشار في تقريره عن فوائد تلك الثقة المتبادلة في بيئة الأعمال أنها ترتبط بشكل إيجابي بدرجات عالية من مشاركة الموظفين والالتزام والنجاح التنظيمي الذي يقود إلى زيادة القيمة، نمو متسارع السوق والثقة المجتمعية، السمعة والعلامات التجارية المعروفة، تواصل بلا مجهود لتعزيز الابتكار، علاقات إيجابية وشفافة مع الأفراد وأصحاب المصلحة الآخرين، تحسين التعاون والشراكة، أنظمة وهيكل متوافقة تماماً.

6- المصدقية في التعامل:

يعتبر الصدق حاجة ملحة وضرورة أساسية من ضروريات المجتمع لما له من أهمية في سلوكيات الأفراد والجماعات في المؤسسات على مختلف أنواعها وأشكالها يقيس بعد المصادقية القدر الذي يرى به الموظفون الإدارة صادقة، ومقنعة، وجديرة بالثقة، وذلك بتقييم إدراك الموظفين لممارسات الاتصال التي تجريها الإدارة، وأهليتها، ونزاهتها.¹

ثانيا: معوقات النزاهة

إن التغلب على معوقات قيم النزاهة وتطبيقها سلوكيا يحتاج إلى رؤية واضحة المعالم ومحددة الجوانب لتنمية ثقافة النزاهة بقيمتها وسلوكياتها بوضعها في الاعتبار وعلاج المعوقات التي قد تظهر، إذ من المعلوم أن القيم إنسانية المجال نابعة من الوجدان والقناعات، وتتمثل في السلوك، مما يؤكد على أن معوقاتها قد تتطور وتتغير تبعاً لتطور الإنسان ومجتمعه وقضاياه، وهذا يدعونا لتفعيل قيمة التناسح المستمر وتحمل المسؤولية والمشاركة المجتمعية لمتابعة التطوير الحاصل على سلوكيات قيم النزاهة، وتطوير هذا المنظومة

وحلول معوقاتها باستمرار، وأي منظمة قد تواجه النزاهة التنظيمية فيها مجموعة من المعوقات تتمثل فيما يلي:

- ضعف أو انعدام التحفيز، وقلة المثابرة لتنمية القيم ولقد تناولت قيم النزاهة مسألة المبادرة والانضباط بأبعادها المتعلقة بقبول مبدأ المحاسبة والمكافأة والتحفيز لكي لا يموت الإبداع وتقل العزيمة فتتلاشى سلوكيات النزاهة، وهذا غالبا ما يسببه الملل والفتور والروتين المقيت للأعمال التي تخلق الإنسان الآلة.
- جزع المسئول والمربي ونفاد صبرهم تجاه الارتقاء بسلوك قيم النزاهة لدى العاملين والأفراد، وينطلق هذا المعوق من تلاشي الصبر والتوقف عن إعطاء مبدأ إتاحة الفرصة والتثقيف والتوعية بأهمية النزاهة وسلوك قيمها، فيصاب الجميع بالإحباط فتترك المتابعة التثقيفية، وقد يُقبل السلوك المنافي للنزاهة من قبل بعض الأفراد بحجة الجهل أو التلقائية، وهذا من معوقات سلوك النزاهة الذي تمت معالجته من خلال تحديد قيم الصبر والتعاون والتشاركية لخدمة النزاهة والبقاء على بث روحها وثقافتها.²
- الضغوط والقوي التي تهدد قدرة المنظمة على التمسك بالقيم والحفاظ على الالتزامات.
- التنافس على السلطة والنفوذ داخل المؤسسة.
- غياب روح العمل الجماعي وتعارض المصالح الشخصية.
- السعي وراء مكاسب فورية قصيرة المدى على حساب الأهداف الاستراتيجية.

¹ - شذا سليم وناهض حسين، النزاهة السلوكية ودورها في الحد من الأنوميا التنظيمية، مجلة جامعة الأقصى للعلوم الإنسانية، المجلد 26، العدد 3، فلسطين، 2022، ص 293.

² - ماجد بن سالم الغامدي، النزاهة قيم وسلوك، وزارة الثقافة والإعلام، شبكة الألوكة، السعودية، 2017، ص 163.

- ألا يخدم النظام التشغيلي المعايير والقيم التي تدعم المؤسسة.
- فشل القادة في تحديد أهداف واضحة ومبادئ تعزز النزاهة داخل المؤسسة.
- إجراء تغييرات جزئية قصيرة المدى قد تؤدي إلى تغييرات غير متوقعة في المنظمة.
- الاستجابة المفرطة للضغوط الخارجية.
- تأثير الجهات الخارجية على قيادة المنظمة.¹

ويتضح مما سبق عرضه أن النزاهة التنظيمية داخل المؤسسات تواجه مجموعة من المعوقات التي تعوق تحقيق الأهداف وتؤثر بالسلب على الأداء العام داخل هذه المؤسسات ومن أهم تلك المعوقات الضغوط والقوى الخارجية والداخلية التي تهدد قدرة المؤسسة على التمسك بالقيم والحفاظ على الالتزامات، وغياب روح العمل الجماعي، وتضارب المصالح الشخصية من أجل السعي وراء مكاسب سريعة قصيرة المدى على حساب الأهداف الاستراتيجية، وفشل القادة في تحديد أهداف واضحة ومحددة داخل المؤسسات يؤثر بالسلب على العاملين ويخلق نوعاً من الغموض والارتباك داخل منظومة العمل، الأمر الذي يفرض على القادة ضرورة البحث عن حلول لمواجهة هذه المعوقات.

ثالثاً: الآثار المترتبة على غياب النزاهة التنظيمية

لقد أكدت معظم الدراسات أن غياب النزاهة التنظيمية أو عدم توفر أي بعد من أبعاد العدالة التنظيمية يمكن أن يؤثر سلباً على أداء المنظمات وذلك على النحو التالي:

- بالنسبة لبعد العدالة التوزيعية فقد توصلت الدراسات إلى أن انخفاض مدركات العاملين لهذا البعد قد يسبب العديد من النتائج السلبية مثل انخفاض كمية الأداء الوظيفي وانخفاض جودة الأداء ونقص التعاون مع الزملاء العمل، وضعف ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- أما بالنسبة لبعد نزاهة الإجراءات، فقد توصلت الدراسات إلى أن عمليات صناعة القرارات غير العادلة ترتبط بالعديد من التبعات السلبية مثل: انخفاض التقييم الكلي للمنظمة ونقص الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

إن انخفاض مدركات العاملين لبعد نزاهة التعاملات يمكن أن يسبب العديد من النتائج السلبية مثل زيادة النزوع لترك العمل، وزيادة الضغوط الوظيفية، والصراع التنظيمي بين الأفراد.¹

¹ - نادية خالد ملاوي، مرجع سبق ذكره، ص 186-187.

الفرع الرابع: العدالة التنظيمية في المداخل الإدارية المختلفة أنموذجات النزاهة التنظيمية

أولاً: العدالة التنظيمية في المداخل الإدارية المختلفة

1/ العدالة التنظيمية في مدخل الإدارة الكلاسيكية

تقوم الإدارة الكلاسيكية على مجموعة من الافتراضات الأساسية أهمها:

- ✓ الإنسان كائن اقتصادي رشيد
- ✓ الإنسان يسعى الى تعظيم العائد المادي.
- ✓ الإنسان ينفذ ولا يشارك في القرارات.

وينظر رواد المدرسة الكلاسيكية الى العدالة التنظيمية على أنها عدالة معيارية أي تصف الوضع الأمثل من خلال تحديد مجموعة من المبادئ العامة القابلة للتطبيق التي يتم من خلالها تحقيق العدالة، وقد تم توجيه مجموعة من الانتقادات إلى الرؤية الكلاسيكية للعدالة من أهم هذه الانتقادات:

● الإنسان ليس آلة:

هذا المدخل يفترض أن الإنسان كائن اقتصادي رشيد ، ويسعى الى تعظيم العائد المادي، ومن هذا المنطلق فإن المصدر الأساسي للعدالة هو شعور العامل بالحصول على عائد مادي مناسب، وأن مثل هذا الشعور بالعدالة المالية سوف يؤدي الى زيادة إنتاجية العمل بشكل مباشر، غير ان مثل هذا الافتراض قد يكون موضع تساؤل وجدل كبيرين خاصة إذا اتفقنا على أن مفهوم العدالة يتعدى في كثير من الأحوال مجرد مفهوم الأوراق المالية المجردة ، وأن الإنسان هو كائن اجتماعي في المقام الأول ، أن افتراض أن العامل يمكن دفعه للعمل من خلال الحوافز المادية فقط هو افتراض غير واقعي نظرا لوجود حاجات اجتماعية ذات تأثير كبير على دوافع الإنسان الى جانب الحوافز المادية.²

● لا يوجد نموذج أمثل للعدالة:

إن النماذج التي اقترحتها تلك المداخل ماهي إلا نماذج مثالية كما أنه من الصعب أن يوجد نموذج واحد قابل للتطبيق على كافة المنظمات باختلاف أشكالها و أحجامها، وبمعنى آخر فإن العدالة يمكن أن تتأثر بالعديد من العوامل

¹ - راضية حساني، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة أم البواقي، 2016، ص29.

² - الوشعي إيمان والوشعي منال، دور العدالة التنظيمية في تعزيز الاستقرار الوظيفي، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، 2020، ص66.

الخارجية التي تؤثر بشكل ما على شكل ومفهوم العدالة ومن هذه العوامل المتغيرات الثقافية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية.

• التخصص وتقسيم العمل يقتل روح الإبداع:

يرى العديد من الكتاب أن التخصص يصيب العاملين بالاكنتاب والملل ولا يدعم روح التجديد والابتكار، ويعزى السبب في ذلك الى انخفاض مساهمة الفرد في الناتج الكلي للمنظمة نتيجة تخصصه في أداء أجزاء بسيطة جدا من إجمالي عمليات المنظمة، ومن الواضح أن مثل هذا الشعور يمكن أن يؤثر بشكل سلبي على قدرة الفرد على العطاء داخل المنظمة مما يؤدي على انخفاض إنتاجيته ومن ثم انخفاض شعوره بعدالة التوزيع.

• تجاهل أثر البيئة الخارجية على العدالة التنظيمية:

طبقا لافتراضات المداخل الكلاسيكية في الإدارة، فإن العدالة التنظيمية تتحقق نتيجة جهود تنظيمية داخلية تعكس قدرة الإدارة على استغلال مواردها لتحقيق مصالح كل من الإدارة والعاملين ويغفل هذا الافتراض نقطة مهمة عن طبيعة البيئة الخارجية التي تعيش في تلك المنظمات فكما أن الانسان وليد البيئة التي يعيش فيها، فإن المنظمات كذلك ماهي إلا كيانات بيئية تتأثر بالبيئة الخارجية وتتأثر فيها، وبمعنى آخر فإن إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية إنما يتأثر الى حد كبير بطبيعة المتغيرات البيئية التي تتفاعل بشكل مستمر للتأثير على مدى إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية.¹

2/ العدالة التنظيمية في مدخل العلاقات الإنسانية

تعترف هذه المدرسة بأهمية العنصر البشري كمحور أساسي لإنجاز كافة الاعمال في المنظمات، لذا تركز اهتمام هذه المدرسة على العاملين والعلاقات الشخصية المتبادلة وأيضا علاقاتهم مع رؤسائهم، كما تركزت الاهتمامات على الحوافز والدوافع، من جهة ثانية اتخذت هذه المدرسة موقفا معاكسا من المدرسة السابقة وروادها، إذا اهتمت بالفرد بالمرتبة الأولى وأعطت العمل مرتبة ثانوية، هذا ويعود الفضل في إرساء مفاهيم العلاقات الإنسانية في العمل.² ويقوم هذا المدخل على افتراض رئيسي هو أن الإنسان كائن اجتماعي يسعى إلى تحقيق ذاته من خلال العمل، ويمثل هذا الافتراض نقطة تحول رئيسية في مفهوم العدالة التنظيمية وان الإضافة الحقيقية التي قدمها مدخل العلاقات الإنسانية في تطوير مفهوم العدالة التنظيمية هي التأكيد على أهمية مشاركة العاملين في صنع العدالة التنظيمية فبدلا

¹ - شيخ سعيدة، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، الجزائر، 2015، ص 8.

² - كامل بربر، الغدارة عملية ونظام، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 1996، ص 38.

من أن يكون الفرد متلقيا للعدالة التنظيمية كما تتصورها إدارة المنظمة، فغن الفرد يلعب دورا مهما في تحديد الملامح الاساسية للعدالة من خلال الرأي الجماعي والمشاركة في العديد من القرارات التي تؤثر بشكل مباشر على مدى إحساسه بتلك العدالة وبمعنى آخر فقد أصبحت مسؤولية خلق نظام للعدالة التنظيمية والحفاظ عليه وتطويره مسؤولية مشتركة بين طرفي العدالة، المنظمة والعاملين.¹

3/ العدالة التنظيمية في مدخل النظم المفتوحة

ويعرف كارليل النظام بأنه (كيان يتكون من أجزاء أو عناصر تعتمد الواحدة منها على الأخرى) إن تعريف المنظمة كنظام يؤكد على تكوينها من أجزاء مترابطة متعاونة ولها أهداف مشتركة، بالإضافة الى ذلك تعتبر المنظمات نظاما مفتوحا، أي أنها منفتحة على البيئة وهذه الخاصية تتيح للمنظمة الحصول على الموارد (أو كما يسميها أصحاب منهجية النظم المحلات) من البيئة وكذلك تصريف منتجاتها وخدماتها إلى البيئة فالموارد التي تشمل المواد الأولية والقوى العاملة والأموال والمعلومات الضرورية، حيث تقوم المنظمة بتحويلها من خلال عمليات الى إنتاج أو خدمات، ومن جهة أخرى فإن المنظمة تحصل مقابل منتجاتها وخدماتها على مواد جديدة، وهكذا تبدأ حلقة جديدة من النشاط وتحافظ على استمرار عملياتها ووجودها . ويقوم هذا المدخل على افتراض رئيسي هو النظرة الشمولية للمنظمة والتفاعل مع البيئة الخارجية وتنبع أهمية مدخل النظم المفتوحة في التأكيد على أهمية تحليل روافد العدالة التنظيمية التي يكون مصدرها البيئة الخارجية ، لأن عجز المنظمة عن تفهمها لروافد العدالة يمكن أن يؤثر تأثير سلبي على إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، ومن هذا المنطلق فإن أحد الأهداف الرئيسية للمنظمة طبقا لمفهوم النظم المفتوحة ليس فقط تحقيق الربح بل ايضا ضمان رصد ومتابعة روافد العدالة والاستجابة لها بشكل يضمن تنامي شعور العاملين بالعدالة.

وتحدد طبيعة الارتباط المباشر بين مفهوم النظم المفتوحة والعدالة التنظيمية من خلال إدراكنا لمجموعة الخصائص التالية للنظم المفتوحة في علاقتها بالعدالة التنظيمية:

1. الوعي البيئي

تؤكد هذه الخاصية ان العدالة التنظيمية هي جزء من العدالة العامة السائدة في المجتمع الاكبر، ومن أهم خصائص النظم المفتوحة هي إدراك طبيعة العلاقة التبادلية بين المنظمة والبيئة الخارجية، وبرغم وجود الحدود التي تفصل بين المنظمة والبيئة إلا أن التغيرات التي تحدث في البيئة تؤثر على المنظمة والعكس صحيح.

¹ - الوشعي إيمان والوشعي منال ، مرجع سبق ذكره، ص 68.

2. التغذية العكسية

والتي تدل على مدى التوافق والتنسيق بين الأنظمة الفرعية، وبينها وبين البيئة، للحصول على نتائج تتفق مع المعايير والمواصفات المطلوبة.¹

ويقصد بها الحصول على معلومات من البيئة الخارجية تساعد المنظمة على اتخاذ الإجراءات الصحيحة اللازمة لتحقيق أهدافها، وتساعد عملية التغذية العكسية على تحقيق كل أنواع العدالة التنظيمية وخاصة عدالة الإجراءات.

3. خاصية الدورية

تمثل مخرجات نظام معين مدخلات لنظام آخر، وهكذا تتحول تلك المدخلات إلى مخرجات لنظم أخرى، وتؤكد هذه الخاصية حقيقة ان النظام الكلي للعدالة يتحقق من مجموعة نظم عدالة فرعية.

4. الاندثار السلبي

يقصد به اتجاه المنظمات نحو الاضمحلال والتحلل والخروج من سوق العمل، وفي ظل الظروف الاقتصادية الراهنة نجد ان العديد من المنظمات قد اتجهت إلى إعادة هيكلتها عن طريق التقلص (تخفيض عدد العمالة أو البيع أو الاندماج) ولاشك ان تلك العمليات صاحبها العديد من الجوانب التي أثرت بشكل مباشر على إحساس العاملين بالعدالة، خاصة عدالة الإجراءات المتبعة في إنهاء خدمات العاملين.

5. حالة الاستقرار

إن النظام لا بد ان يظل في حالة استقرار بالرغم من حاجاته إلى استرداد المدخلات وتصدير المخرجات، ومن المؤكد أن الاستقرار الوظيفي يمثل احد الروافد المهمة لشعور العاملين بالعدالة خاصة عدالة الإجراءات.

6. النمو والتوسع

إن التوسع والنمو لا يعني بالضرورة زيادة في جودة مخرجات النظام بقدر ما يعني زيادة في كمية النظم الفرعية وتكرارها، وإن عملية التوسع والنمو تستدعي أن يسبقها عملية هدم، وتظهر اهمية تحقيق العدالة التنظيمية خاصة في عملية الهدم.

7. أنشطة التوازن والتكيف

تهدف النظم المفتوحة إلى اداء خاصيتين متناقضتين هما أنشطة الصيانة وأنشطة التكيف، فمن ناحية تميل أنشطة الصيانة إلى التأكد من أن النظم الفرعية في حالة من التوازن الداخلي وأن النظام الكلي في حالة توافق مع البيئة

¹ - محمد نعمان، أساسيات الإدارة والإشراف التربوي، جامعة الإيمان للنشر والتوزيع، اليمن، 2013، ص 201.

المحيطة، ومن ناحية أخرى أنشطة التكيف تهدف إلى ضمان قدرة النظم الفرعية على التعديل والتغيير حسبما تقتضي الظروف.¹

ثانياً: أنموذجات النزاهة التنظيمية

يعد الانموذج أداة تحليلية ونسقا كامناً يدرك الأفراد من خلاله واقعهم ويتعاملون معه وفق صياغة معينة يجردها العقل الإنساني من كم هائل من العلاقات والتفاصيل، فيختار بعضها ثم يُرتبها ترتيباً خاصاً أو يُنسقها تنسيقاً خاصاً، بحيث تصبح مترابطة بعضها ببعض ترابطاً يتميّز بالاعتماد المتبادل وتشكيل وحدة متماسكة وبذلك هو يقدم إطار عاماً ومؤشرات تدل على ما يجب أن يكون عليه شكل الواقع في أغلب الممارسات الاجتماعية، وفي ما يلي سنعرض بعضاً من هذه الأنموذجات:²

1/ أنموذج Silverman :

إن المفهوم الحديث لكيفية تأثير المنظمات في سموك الأفراد يبلغنا أن ثقافة المنظمة وهياكلها وعملياتها هي محددات هامة في تحقيق النزاهة التنظيمية، وعلاوة على ذلك وعمى غرار البشر، المنظمات هي نظم قرار متوجهة القيمة تؤدي عملها لتحقيق نتائج معينة، ووفقاً لذلك حدد Silverman عنصرين رئيسيين لتطبيق انموذج النزاهة التنظيمية هم: ثقافة المنظمة مع قيمها الأساسية الكامنة التي توجه قراراتها والبنى التحتية أو أنظمة المنظمة أي هياكلها وعملياتها التي هي وسائل هامة لتعزيز القيم الجوهرية.

اذ أن الارتباط الناجح بين هذين البعدين للنزاهة التنظيمية يضمن توافق وثيق بين القيم التي تتبناها المنظمة فعلاً والقيم التي سنتها في رسالتها.

2/ انموذج Santoro

في سبيل تقديم الإرشاد للمنظمات التي تسعى لتعزيز فاعلية برامجها في مجال حقوق الانسان ذهب Santoro إلى تحميل أفضل الممارسات التي تحقق ذلك عمى مستوى المنظمات التي تحتل المكانة القيادية لحركة حقوق العمل العالمية وذلك بالاعتماد عمى مدخل النزاهة التنظيمية، الذي يسهل في استكشاف مبادرات تعزيزها لمنع انتهاكات حقوق الانسان والمشكلات من الحدوث بدلا من الامتثال لقواعد السلوك كنهج استباقي لتعميق اخلاقيات العمل، وذلك من خلال الاعتماد عمى انموذج النزاهة التنظيمية الذي يتكون من ثلاث عناصر أساسية هي: التعاون مع المنظمات

¹ - عمر محمد دره، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص91.

² - <https://www.researchgate.net>، تاريخ الاطلاع 3 ماي 2023م على الساعة 10:00.

غير الحكومية، برامج التدريب والإصلاح (إيجاد الحمول لمشكلات حقوق الإنسان) وتكامل حقوق الإنسان مع الاستراتيجية.

3/ أنموذج Kayes et al

اعتمد Kayes et al في تحديد إطار شامل خاص بمدخل النزاهة التنظيمية على الافكار التي قدمها Max Weber الذي أرسى بثبات أسس نظريته البيروقراطية منهج أساس في دراسة المنظمات وبالاعتماد على تجاربه جرى تحديد أربعة ممارسات تنظيمية تمثل أبعاد جوهرية لبناء النزاهة التنظيمية داخل المنظمات هي ضوابط التشغيل الغرض أو لمبادئ القيم الجوهرية والثقافة اذ يتطلب بناء النزاهة التنظيمية تكامل الأبعاد الأربعة بشكل متميز وترابطها في استراتيجية الأخلاق المتناسكة، اذ أن العديد من المنظمات تعتمد على واحد أو اثنين من هذه الابعاد، ومع ذلك احتضنت انموذج النزاهة بشكل ضروري لتبحر في البيئة الأخلاقية المعقدة اليوم، إلا أنه من المؤكد فشل المنظمات دون اتباع نهج متكامل لهذه الابعاد الأربع في بناء البنية التحتية الأخلاقية التي يمكن أن تحمل مواجهات أخلاقية صعبة.

4/ أنموذج Young

وضع Young أنموذجه للنزاهة التنظيمية اعتمادا على مزيج الصفات والأفعال التي تجعل كل من الافراد والمنظمات متماسكة ومتسقة، ويحتمل أن تكون أخلاقية إذ أن الاتساق والتماسك والمبادئ الأخلاقية هي سمات أساسية في النزاهة التنظيمية التي تتضمن بعدين أساسيين هما:

- **النزاهة الهيكلية:** يقصد بها الاتساق والتماسك بين الكيانات المختلفة أو بين القيم المعتمدة مع السلوكيات المختلفة، أي أن النزاهة الهيكلية تعتمد على المواد المتناسقة الثابتة.
- **النزاهة الأخلاقية:** يقصد بها القوة المعنوية التي تنبثق من هياكل سليمة، إذ أن المنظمات مع النزاهة الأخلاقية تكون متماسكة هيكليا ومتناسقة، بل انها فعالة من الناحية الأخلاقية فضلا عن الكفاءة الوظيفية.

5/ أنموذج Baxter et al

بعد أن راجع الأدبيات الفلسفية الخاصة بمفاهيم النزاهة، بنى Baxter et al هذا الانموذج اعتماداً على أعمال كل من Frankfurt , Williams , McFall, Calhoun اذ يتكون من أربعة أبعاد أساسية للنزاهة يمكن تكييفها على مستوى الفرد والمنظمة مع اختلاف خصائص كل منهما وهي التكامل الذاتي وكمال الشخصية، القيم الاخلاقية، الهوية، الوقوف على شيء ما(البعد الاجتماعي للنزاهة) .

6/ انموذج منظمة صحة ترينيتي (THO) Trinity Health Organization

في إطار وضع برنامج شامل للنزاهة التنظيمية يلائم بيئة المنظمات الصحية، وضعت منظمة صحة ترينيتي Trinity Health Organization برنامجاً للنزاهة التنظيمية ضمن النظام العام لمستشفى الكاثوليكى القومى الأمريكى يعتمد عمى مجموعة من العلاقات بين سبعة عناصر لتأسيس البرنامج في اي منظمة صحية، وهذه العناصر هي: معايير السموك والسياسات والإجراءات، إعداد التقارير والمخاوف، الاستجابة والوقاية، القوة والانضباط، الرقابة والتدقيق، التدريب والتعميم، ومسؤوليات الإشراف.

7/ أنموذج Moon & Hamilton

وضع Moon & Hamilton إطار عمل للنزاهة التنظيمية يتكون من ثمان أبعاد أساسية هي: أداء المهمة الحرجة، القيادة، العملية والاجراء، ضمان الكفاءة، إدارة أعباء العمل، الاتصالات، التعلم والتحسين، وإدارة التغيير، هذه الأبعاد تعمل بصفة متكاملة ومتفاعلة لتكون برنامج شامل للنزاهة التنظيمية، كما أن التحقق من مستويات تطبيقه هذه الابعاد عمى مستوى المنظمة يمكن أن يحدد مدى نجاح أو فشل المنظمة في تبني برنامج النزاهة التنظيمية، وقد قسمت هذه الأبعاد إلى 16 عامل من العوامل التي تسهم في تقديم أنموذج شامل للنزاهة التنظيمية والجدول التالي يمثل هذا الأنموذج.

الجدول رقم 1: أنموذج Moon & Hamilton

ت	الأبعاد	العوامل
1	المهام الحرجة	تصميم المعدات، تصميم النظام، بيئة المهمة
2	القيادة	الإشراف، تصميم العمل
3	العملية والإجراءات	العملية والإجراءات
4	ضمان الكفاءة	التوظيف، التدريب، التقييم
5	إدارة عبء العمل	مستويات القوى البشرية، السيطرة على الإرهاق
6	الاتصالات	الاتصال باتجاهين، الثقة
7	التعلم والتحسين	التحقيق في الحوادث، عمليات الحكومة
8	إدارة التغيير	إدارة التغيير

واعتماداً على ما تقدم ومن خلال تفحص الأنموذجات السابقة نلاحظ أن الباحثين اختلفوا فيما بينهم في الاتفاق عمى أنموذج موحد للنزاهة التنظيمية وطبيعة الاختلاف بينهم يعد حالة صحية لاتساع رقعة المفهوم وارتباطاته وتأثيراته

المتعددة في أوجه مختلفة من المتغيرات والموضوعات عمى مستوى الفرد والمنظمة على حد سواء، فنلاحظ أن البعض قد وسع أنموذجه ليشمل أبعاد متعددة لقياس النزاهة التنظيمية وهذا ما لاحظناه في انموذج Trinity Health Organization وأنموذج Moon & Hamilton إذ حدد الأول سبعة أبعاد بينما حدد الثاني ثمانية أبعاد لقياس النزاهة التنظيمية، في حين نلاحظ أن البعض ضيق أنموذجه ليشمل أبعاد قليلة لقياس النزاهة التنظيمية وهذا ما وجدناه في أنموذج Silverman وأنموذج Santoro وأنموذج Young إذ اعتمد الأول والثالث على بعدين فقط بينما ذهب الثاني إلى اعتماد ثلاثة أبعاد لقياس النزاهة التنظيمية، فيما نلاحظ أن بعض الباحثين استعمل اسلوبا وسطا في تحديد أبعاد النزاهة التنظيمية فحددها بأربعة أبعاد رئيسة وهذا ما وجدناه في انموذج كل من Kayes et al و Baxter et al ويبدو أنه أفضل الأساليب خاصة إذا استوفى الاستحقاق العلمي المتمثل بشمولية الأبعاد التي يتضمنها الانموذج للمفهوم.

خلاصة المبحث:

تطرقنا في المبحث الأول إلى الجانب النظري من الدراسة بحيث أشرنا في المطلب الأول: إلى مفهوم التعاطف التنظيمي ودوره في المنظمة وأهميته وكذلك مكوناته وتطرقنا إلى أبعاد سلوك التعاطف والعلاقة بين التعاطف التنظيمي وروحانية مكان العمل وأشرنا إلى أهم مدارس الفكر الإداري التي لها علاقة بالتعاطف التنظيمي، كما تطرقنا في المطلب الثاني إلى مفهوم النزاهة التنظيمية وخصائصها، مكوناتها وأهدافها وأهميتها وكذلك أشرنا إلى قيم النزاهة التنظيمية وضمانات نجاحها وطرق تعزيزها ومبادئها كما تطرقنا إلى أبعاد النزاهة السلوكية ومعوقاتهما والآثار المترتبة على غياب النزاهة التنظيمية وكذلك أشرنا إلى العدالة التنظيمية في المداخل الإدارية المختلفة وأنموذجات النزاهة التنظيمية.

المبحث الثاني: دراسة ميدانية بمؤسسة ابتدائية الشهيد زهواني عمر بزلفانة ولاية غرداية

المطلب الاول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

الفرع الأول: التعريف بالمؤسسة

هي مؤسسة تعليمية للطور الابتدائي ببلدية زلفانة تأسست سنة 1995م حيث فتحت أبوابها أمام الحي والحي المجاور له بثلاثة أفواج ثم عرفت توسعة بثلاث حجرات أخرى وقاعة ومطعم في الموسم 97/96، ومع انطلاق الموسم الدراسي 2012/2011 سميت بمدرسة الشهيد زهواني عمر، وهي تقع في منطقة شبه ريفية بحي حاسي نور ببلدية زلفانة.

- اسم المدرسة الشهيد زهواني عمر - زلفانة - تاريخ إنشائها 1994م وتمطها شبه حضري

- المآمن التابعة له: متوسطة المجاهد هرويني محمد، رقم تسجيلها الوطني 0470301312

- تبعد عن مقر البلدية ب 1 كم، وتبعد عن مقر كديرية التربية ب 66 كم، وتبعد عن مقر المفتشية ب 60 كم أما المسافة بينها وبين المآمن التابعة له فهي 250م.

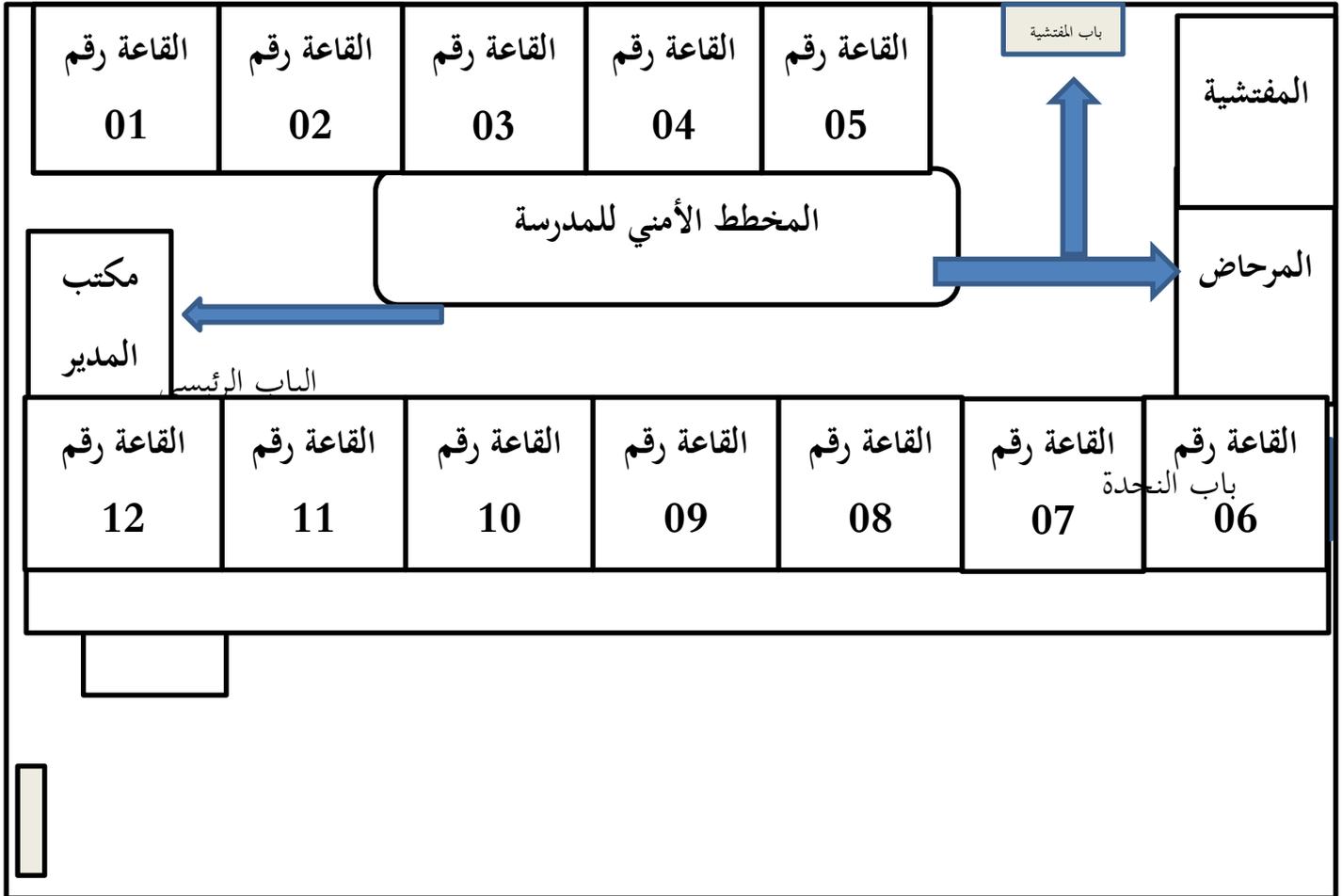
هياكل المؤسسة

المساحة الكلية للمدرسة: 5128م² منها 372م² مبنية، وعدد الحجرات: 7 حجرات، 6 منها مستعملة للتدريس ، وطاقاة الاستيعاب بالمدرسة هي 200 تلميذ، وبها 02 مكاتب الإدارية، ومخزن.

وتوجد بها مكتبة ومطعم طاقاة الاستيعاب به 200 تلميذ وعدد المستفيدين منه 133 تلميذ، وتوجد بها ساحة معبدة ومشتلة

وهي مجهزة بالأثاث بحيث يوجد بها مناظير ومكاتب وسبورات وطاولات وكراسي ومصطبات ومدافئ ومكيفات هوائية وحاسوبين وألتين ناسخة ...

المخطط الأمني للمدرسة:



المطلب الثاني: مناقشة نتائج المقابلة

أثناء تواجدها بالمؤسسة محل التبرص قمنا بمقابلة مديرة المدرسة الابتدائية السيدة بجاج صليحة بحيث طرحنا عليها بعض الأسئلة التي رأينا أنها تخدم دراستنا عن موضوع التعاطف والنزاهة التنظيمية وكانت الحوار والإجابات كالتالي:

س 1: ما هو مستوى التعاطف التنظيمي بمؤسستكم؟

ج 1: نستطيع أن نقول أنه هناك تعاطف بين العمال في أغلب الأحيان وهذا ما يساعد على سير الأمور في وقتها المناسب.

- س 2: هل تتعامل بتعاطف مع زملائك في العمل وتتعاون معهم عند الحاجة ؟
- ج 2: نعم عندما تكون الظروف مواتية أساعدهم وأطلب مساعدتهم أيضا إذا احتجت لها أنا أيضا
- س 3: ما هو دور التعاطف التنظيمي في مؤسساتكم ؟
- ج 3: التعاطف هنا يجعلنا نعمل كفريق واحد وبفضله نحارب التأخر في إنجاز مهام مؤسساتنا فهو يزيد من مستوى الأداء ويعزز المشاعر الإيجابية للعمال.
- س 4: هل وجود التعاطف التنظيمي يخدم النزاهة بمؤسساتكم ؟
- ج 4: نعم نستطيع قول ذلك إلى حد ما فالتعاطف يجب ألا يتسبب في التفرقة بين العمال.
- س 5: هل توجد نزاهة تنظيمية بمؤسساتكم ؟
- ج 5: غالبا نعم لأن هذا يخدم المؤسسة ككل وله تأثير إيجابي على حسن تسييرها
- س 6: هل هناك عدل من طرف الموظفين في التعامل مع كل الموظفين ؟
- ج 6: نعم فنحن نحاول العمل على ذلك قدر المستطاع فهنا الجميع يتم التعامل معهم بنفس الطريقة فنحن نحاول توفير كل ما يحتاجه العمال بعدل .
- س 7: كيف يمكن تطوير النزاهة التنظيمية بمؤسساتكم ؟
- ج 7: أرى أن أهم أمر يعزز ويطور النزاهة التنظيمية ويعمل على استمرارها هو القضاء على العنصرية في التعامل بين جميع أفراد المؤسسة ومحاربة الفساد بكل أشكاله.
- س 8: ما هي العلاقة بين التعاطف والنزاهة التنظيمية في نظرك ؟
- ج 8: أرى أن العلاقة بينها متبادلة وكل منها يخدم الآخر ويعززه بشرط أن يتوفر العدل في تطبيقهما فإن لم يتم تطبيق التعاطف بعدل فهنا لا تكون هناك نزاهة تنظيمية في العمل وإنما العكس.
- س 9: ما هو هدف النزاهة التنظيمية بمؤسساتكم ؟
- ج 9: النزاهة تحسن الأداء وتساهم في الحد والتقليل مهن سلوكيات التسيب والانحراف والمعاداة بين أفراد المنظمة فهي تؤثر على روح فريق العمل والجماعة .
- س 10: هل تتعرض النزاهة التنظيمية بمؤسساتكم لمعوقات تحد من الاستفادة من فوائدها وفي ما تتمثل هذه المعوقات ؟

ج 10: نعم أحيانا فنحن لا يمكن أن نحقق المثالية 100 % فهناك عدة عراقيل للنزاهة كإعدام التحفيز، وقلة المثابرة وكذلك التنافس علي السلطة والنفوذ داخل المؤسسة وكذلك عدم وجود مبادئ تعزز وجود النزاهة التنظيمية بالمؤسسة

س 11: ما هي القيم التي وجودها يثبت وجود النزاهة التنظيمية بمؤسستكم ؟

ج 11: أرى أن أهم القيم التي يجب أن تتوفر لتتوفر النزاهة بالمؤسسة هي العدل أي الإنصاف، وإعطاء المرء ما له، وأخذ ما عليه وكذلك الشفافية والانضباط والمبادرة والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة واتباع العمل من طرف جميع العمال بالمؤسسة.

س 12: فيما تتمثل الآثار الناجمة عن عدم وجود نزاهة تنظيمية بمؤسستكم ؟

ج 12: هناك حالات لم تكن بهم نزاهة وكان لذلك تأثير سلبي فهي تعرقل تحقيق أهداف المؤسسة كما ينبغي وتتسبب في تأخير الإنجاز وتحدث مشاكل بين الموظفين.

س 13: هل تتوفر المصادقية والثقة بين الإدارة والموظفين بمؤسستكم ؟

ج 13: نعم هناك ثقة ومصادقية بين الإدارة والموظفين إلى حد ما وهذا حرصا من على تحقيق أهداف مؤسستنا في الوقت المناسب

س 14: هل تحرص الإدارة بمؤسستكم على الاستماع لمشكلات العمال واحتياجاتهم وتعاطف معهم وتعمل على تليبيتها ؟

ج 14: نعم نحاول فعل ذلك على قدر المستطاع فنحن نعتبر مشاكل العمال هي مشاكل تضر مؤسستنا بطريقة غير مباشرة ولهذا يجب المساعدة على حلها لكي لا يختل سير النظام بمؤسستنا

النزاهة ترتبط بسياقات بنائية متعددة، كأن تكون النزاهة المهنية أو النزاهة الأخلاقية أو نزاهة العملية التعليمية أو النزاهة الشخصية، لذا أصبحت النزاهة التنظيمية أمراً ضرورياً في ظل الظروف والأحداث الجارية التي يشهدها المجتمع، فالنزاهة تشكل طريقاً أصيلاً يعبر عن الثقافة التصميمية لإدارة المنظمات عن طريق الأخلاق الحسنة والقيم العليا في سبيل تحقيق أهدافها بثقة واطمئنان حيث تحقق النزاهة للمنظمة فائدة رئيسية بأنها ستعمل بشكل أفضل، وذلك لعدة أسباب ومنها : أن صنع القرار يكون أسهل وأكثر اتساقاً، والأفراد أكثر التزاماً وإشباعاً وأقل ضغطاً، الشعور بفرص أفضل للتطوير ومعدلات أقل للدوران الوظيفي، تقديم خدمة أفضل للأفراد احتمالات أقل بكثير لوجود الفساد، وتعزيز سمعة المنظمة والقدرة التنافسية فضلاً عن السلوك الأخلاقي ومحاربة الفساد

المنظمة التي تلتزم بالنزاهة تظهر أربع خصائص تتمثل في : استخدام لغة القرار الأخلاقي، إذ يتناقش الأفراد العاملين بصراحة وثقة التضمينات الأخلاقية للأعمال، وصف وتطوير الدعائم والإجراءات البنائية التي تسهل اتخاذ القرارات الأخلاقية، إنشاء ثقافة الانفتاح والمسؤولية والالتزام بالأهداف، ونمو الأفراد الذي يتضمن فرص النمو الشخصي والمهني داخل المنظمة ومثل هذه الفرص تساعد الأفراد على الشعور بأنهم ذات قيمة داخل المنظمة فالنزاهة التنظيمية تعبر عنها المؤشرات المهنية بالمؤسسة، فهي تتضمن النزاهة الشخصية، النزاهة المهنية، النزاهة الأخلاقية والاجتماعية، النزاهة الإدارية، ونزاهة السياسات اتجاه ترسيخ النزاهة التنظيمية كثقافة مؤسسية فاعلة عند أداء المهام الإدارية والأكاديمية وأي نمط من النزاهة يتطلب البنى المعرفية للهوية التي تمنح الالتزام بالقيم، وذلك لأنها تتطلب أعمالاً ثابتة ودائمة تتطابق مع القيم في كل المواقف.

نتائج الدراسة

- تسعى المؤسسة لاعتماد النزاهة في توزيع الحوافز المادية والمكافآت
- شعور الموظفين بالرضا تجاه المؤسسة وسعيهم لبذل مجهودات إضافية ورغبتهم في الاستمرار بالعمل في المؤسسة.
- النزاهة تحسن الأداء وتساهم في الحد والتقليل من سلوكيات التسبب والانحراف والمعاداة بين أفراد المنظمة فهي تؤثر على روح فريق العمل والجماعة
- حرص الإدارة على الاستماع لمشكلات العمال واحتياجاتهم والتعاطف معهم يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة
- توفر المصداقية والثقة بين الإدارة والموظفين وفي المؤسسة يثبت وجود نزاهة تنظيمية بالمؤسسة

توصيات الدراسة

وفي ختام دراستنا هذه نشير إلى أهمية تطبيق التعاطف والنزاهة التنظيمية لفهم السلوك الإنساني للأفراد داخل المؤسسات، ففهم سلوك العاملين وتوفير احتياجاتهم من شأنه تحقيق أهداف العاملين والمؤسسة معا، وهذا يتطلب من الإدارة العليا في المؤسسة العمل على تحقيق متطلبات العدالة التنظيمية، من خلال قدرتها على حث العاملين على السلوكيات المرغوبة، وما يجسد التزامهم التنظيمي اتجاه المؤسسة التي ينتمون لها.

- تدعيم العلاقات الاجتماعية بين الموظفين بعقد لقاءات دورية معهم داخل وخارج نطاق العمل، والتأكيد على التعاطف والتعاون والعمل كفريق والنظر إلى عملية تحقيق الأهداف على أنها مسؤولية جماعية.
- العمل على تجسيد النزاهة التنظيمية في مختلف المؤسسة الجزائرية، من أجل تطوير الموارد البشرية وتنميتها وبالتالي ضمان ولائهم والتزام الموظفين تجاه مؤسساتهم.
- ترسيخ مفاهيم النزاهة التنظيمية والتعاطف عند الموظفين وذلك من خلال توعيتهم .
- التأكيد على أهمية التعاطف والنزاهة التنظيمية في كافة الإجراءات والقرارات الإدارية لترسيخ العدالة لدى الموظفين.

الكتب

1. بلال البرغوثي، النزاهة والشفافية والمساءلة في مواجهة الفساد، الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة أمان، كولاغ للإنتاج الفني، ط 4، فلسطين، 2016.
2. علي عسكر، الأسس النفسية والاجتماعية للسلوك في مجال العمل (السلوك التنظيمي المعاصر)، دار الكتاب الحديث، دون ط، الكويت، 2005.
3. عمر محمد دره، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، مصر، 2008.
4. كامل بربير، الغدارة عملية ونظام، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 1996.
5. ماجد بن سالم الغامدي، النزاهة قيم وسلوك، وزارة الثقافة والإعلام، شبكة الألوكة، السعودية، 2017.
6. محمد نعمان، أساسيات الإدارة والإشراف التربوي، جامعة الإيمان للنشر والتوزيع، اليمن، 2013.

المذكرات

1. بخدا خديجة وبن السي حمو أحمد، دور العدالة التنظيمية في الالتزام الوظيفي، مذكرة ماستر في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أدرار، 2022.
2. راضية حساني، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة أم البواقي، 2016.
3. شيخ سعيدة، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، الجزائر، 2015.
4. طبال سارة وشتوان إيمان، الالتزام التنظيمي في ضوء نظرية العدالة التنظيمية، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصادق جيجل، 2022.
5. غسمون سمية وبلواد مريم، دور العدالة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي في المؤسسة، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة جيجل، 2018.
6. محمد علي الراجحي، الشفافية وعلاقتها بالثقة التنظيمية في المؤسسات الأكاديمية الأمنية، أطروحة دكتوراه في العلوم الأمنية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2014.
7. الوشعي إيمان والوشعي منال، دور العدالة التنظيمية في تعزيز الاستقرار الوظيفي، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، 2020.

1. حسين حريجة وزهراء جمال، توظيف الاستقامة التنظيمية في الحد من الاستنزاف الشعوري للعاملين، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 15، العدد 60، كلية الغدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق.
2. خالد محمد الفضالة، دور أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت في تعزيز قيم النزاهة لدى الطلبة، مجلة البحث في التربية وعلم النفس، المجلد 36، العدد 1، الجزء 1، كلية التربية الأساسية، الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب، الكويت، 2021.
3. خولة قادر مصطفى وهنار ابراهيم أمين، دور الاستقامة التنظيمية في تحقيق الازدهار التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة زاخو، العراق، 2023.
4. زيد متعب العباسي وعلي عبودي، دور سلوك التعاطف التنظيمي في تقليل فجوة سلوك العاملين، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد 6، العدد 2، العراق، 2019.
5. شذا سليم وناهض حسين، النزاهة السلوكية ودورها في الحد من الأنوميا التنظيمية، مجلة جامعة الأقصى للعلوم الإنسانية، المجلد 26، العدد 3، فلسطين، 2022.
6. شريات محمد علي وآخرون، دور الصحة التنظيمية في تحسين الالتزام التنظيمي للقيادات الإدارية، مجلة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد 10، العدد 9، كلية التربية، جامعة الفيوم، 2022.
7. طارق مفلح أبو حجر، مدى توافر أبعاد الصحة التنظيمية وعلاقتها بالأداء المتميز، مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث، المجلد 5، العدد 1.
8. العنود مسلط حدجان، القيادة الجمالية وعلاقتها بالنزاهة التنظيمية لدى مديرات المدارس، مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، المجلد 2، العدد 14، السعودية، 2022.
9. فاطمة ناظم محمود وأحمد علي حسين، علاقة التعاطف والنزاهة التنظيمية بالروحانية في مكان العمل، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت العراق، 2022.
10. مروان وليد المصري، درجة ممارسة القيادة الرنانة لدى مديرات رياض الأطفال بمحافظة غزة وعلاقتها بالاستقامة التنظيمية، مجلة جامعة جنوب الوادي الدولية للعلوم التربوية، العدد 5، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، 2020.
11. نادية خالد ملاوي، النزاهة التنظيمية كمدخل لتجويد إدارة الأداء الإداري بالمدارس الثانوية بدولة الكويت، مجلة كلية التربية، دراسات تربوية ونفسية، المجلد 36، العدد 113، الجزء 2، الكويت، 2021.

12. هاني فتحي عبد الله عبد المقصود، الدور الوسيط للاستقامة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والتماثل التنظيمي، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، المجلد 36، العدد 3، 2022.
13. وردة عبد الخالق وعبد الرحمان الهماوندي، توظيف التفكير النظمي في تحقيق الصحة التنظيمية، الجامعة المستنصرية، مجلة اقتصاديات الأعمال، عدد خاص، جزء 1، 2021 .
14. يوسف حامد يوسف مناع، أثر الاستقامة التنظيمية على التميز التنظيمي، أثر الاستقامة التنظيمية على التميز التنظيمي، أثر الاستقامة التنظيمية على التميز التنظيمي، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد 3، العدد 2، الجزء 3، كلية التجارة، جامعة دمياط، 2022.

المواقع الالكترونية:

1. <https://www.researchgate.net>، تاريخ الاطلاع 3 ماي 2023 م على الساعة 10:00.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة غرداية

الرقم: ٨٥ / ج.غ / 2023

إتفاقية تربص بين جامعة غرداية

ممثلة من طرف مديرها السيد: إلياس بن ساسي

مقرها: جامعة غرداية

و

المؤسسة / الإدارة المستقبلة: إلى ابتداء السنة الدراسية 2023/2024
ممثلة من طرف السيد(ة): المديرة السيدة: حيا حاسبي نور - زلفانة
الكائن مقرها ب: حي حاسبي نور - زلفانة

تم الإتفاق بين الطرفين على ما يلي:

المادة الأولى: أحكام عامة

- تخضع هذه الإتفاقية لأحكام المرسوم التنفيذي: رقم 13-306 المؤرخ في 24 شوال 1434 الموافق 31 غشت سنة 2013، والمتضمن تنظيم التريضات الميدانية وفي الوسط المهني لفائدة الطلبة.
و أحكام القرار المؤرخ في 30 ربيع الأول عام 1436 الموافق لـ 21 يناير 2015 الذي يحدد طبيعة التريضات الميدانية وفي الوسط المهني لفائدة الطلبة و كفايات تقييمها ومراقبتها و برمجتها، المعدل و المتمم بأحكام القرار المؤرخ في 5 جمادى الأولى 1436 الموافق لـ 24 فبراير 2015.

المادة الثانية: موضوع الإتفاقية

- تحديد إطار تنظيم و سير التريضات الميدانية و في الوسط المهني لفائدة طلبة قسم: علوم التسيير - د.د
بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير/ جامعة غرداية.

- يخص التريض الطالب (ة): ساح مروة المزداد بتاريخ: 2001/01/17 المسجل تحت رقم: 17173909789

لنيل شهادة: ليسانس تخصص: إدارة موارد بشرية

- و الطالب (ة): برحمة نور الهدى المزداد بتاريخ: 1998/02/14 المسجل تحت رقم: 191939081997

لنيل شهادة: ليسانس تخصص: إدارة موارد بشرية

المادة الثالثة: أهداف التريض:

- يهدف التريض الميداني إلى تحضير الطالب للحياة المهنية و السماح له بتطبيق معارفه النظرية والمنهجية التي تحصل عليها، وإنجاز مشروع نهاية الدراسة بتحضير تقرير تربص بالنسبة لليسانس أو مذكرة بالنسبة للماستر، و الذي ويندرج ضمن المسار البيداغوجي للطلاب وهو إجباري للحصول على شهادة الليسانس / الماستر.
- تحدد نشاطات التريض من طرف المؤسسة الجامعية أو المؤسسة أو الهيئة المستقبلة و ذلك حسب برنامج التكوين المتوفر.

المادة الرابعة: موضوع التريص و تنظيم العمل

- تترك مواضيع التريصات وكذا مخططات عمل المتريصين والأهداف المرجوة من التريصات لتقدير المشرفين على التريصات، و تحدد حسب برنامج الدراسة و موضوع نهاية الدراسة المصادق عليه من طرف الأستاذ المشرف بالمؤسسة الجامعية و بموافقة الهيئات البيداغوجية لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، و الهيئات المعنية بالتكفل بالتريصات في مؤسسة أو إدارة الاستقبال.

المادة الخامسة: تعيين المؤطرين و مسؤولي التريص

- تعين المؤسسة الجامعية أستاذا باحثا مؤطرا للتريص وتعين المؤسسة المستقبلية مسؤولا عن التريص .
- يتم تعيين الأطارات التقنية (مسؤولي التريص) المكلفة بمتابعة المتريصين من طرف الهيئة المستقبلية، ويجب أن يكونوا في التخصص و يحوزوا خمس (5) سنوات من الخبرة على الأقل.
- يوضع المتريص خلال تواجده في أماكن التريص تحت السلطة السلمية لمسؤول التريص المعين .
- يتقيد المتريص خلال تواجده في مكان التريص بالاحترام التام لأحكام النظام الداخلي للمؤسسة أو الإدارة المستقبلية والمصلحة التي ألحق بها.

المادة السادسة: الكيفيات العملية لسير التريص

- مدة التريص: تمتد فترة التريص على المرحلة الممتدة (من شهر مارس إلى شهر ماي)، تجرى التريصات مرتين في الأسبوع.

المادة السابعة: شروط مختلفة

- التغطية الاجتماعية للمتريص: تضمن المؤسسة الجامعية التغطية الاجتماعية للمتريص عند وقوع حادث في المؤسسة مكان التريص ، و تقع مسؤولية التصريح بحادث العمل على عاتق المؤسسة أو الإدارة التي يتم فيها التريص .
- يجب على الإدارة أو المؤسسة المستقبلية أن ترسل إلى المؤسسة الجامعية التي ينتهي إليها المتريص دون تأخير، نسخة من التصريح بحادث العمل المرسل إلى هيكل الضمان الاجتماعي المختص.
- شروط تغيب المتريص: يرخص للمتريص بالتغيب في الحالات الآتية: الحالات المرضية، فترة الامتحانات، الحالات القاهرة.

المادة الثامنة: مدة الاتفاقية وكيفية فسخها

- تبرم اتفاقية التريص هذه لمدة أربعة (4) أشهر قابلة للتجديد لنفس المدة.
- يجب على الطرف الراغب في إنهاء هذه الاتفاقية إخطار الطرف الآخر قبل خمسة عشر (15) يوما من التاريخ المقرر لإنهاء الاتفاقية.

المادة التاسعة: سرية الاتفاقية

تسري هذه الاتفاقية ابتداء من تاريخ توقيعها من الطرفين.

حرر ب غرداية في: 2023/02/08

المؤسسة أو الهيئة المستقبلية

ممثلة من طرف السيد: 

جامعة غرداية

ممثلة من طرف السيد: إلياس بن ساسي 

نيابة العميد
مكلف بالرسائل
والمسائل المرتبطة بالطلبة
بالمهنية
إلياس بن ساسي
مكلف بالبيداغوجيا
والمسائل المرتبطة بالطلبة
بالمهنية
إلياس بن ساسي

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة غرداية



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم
التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

* جدول متابعة الحضور.*

الحضور اليومي للطالب: في المؤسسة خلال فترة التريص، كان كالتالي:

الأسبوع الأول:

اليوم	التاريخ	التوقيت	ملاحظات مسؤول التريص
الأربعاء	08 فيفري 2023	8 - 12:00	/
الخميس	09 فيفري 2023	8 - 12:00	/

الأسبوع الثاني:

اليوم	التاريخ	التوقيت	ملاحظات مسؤول التريص
الأربعاء	15 فيفري 2023	8 - 12:00	/
الخميس	16 فيفري 2023	8 - 12:00	/

الأسبوع الثالث:

اليوم	التاريخ	التوقيت	ملاحظات مسؤول التريص
الأربعاء	22 فيفري 2023	8 - 12:00	/
الخميس	23 فيفري 2023	8 - 12:00	/

الأسبوع الرابع:

اليوم	التاريخ	التوقيت	ملاحظات مسؤول التريص
الأربعاء	1 - مارس 2023	8 - 12:00	/
الخميس	2 - مارس 2023	8 - 12:00	/

امضاء مسؤول التريص

بجام ملعة



ملاحظة: يطلب من مسؤول التريص شطب الخانات الفارغة.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة غرداية



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم
التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

* جدول متابعة الحضور *

الحضور اليومي للطلاب: برحمة خور الحدي في المؤسسة خلال فترة التريص، كان كالتالي:

الأسبوع الأول:

اليوم	التاريخ	التوقيت	ملاحظات مسؤول التريص
الأربعاء	08 فيفري 2023	8 - 11:00	/
الخميس	09 فيفري 2023	8 - 11:00	/

الأسبوع الثاني:

اليوم	التاريخ	التوقيت	ملاحظات مسؤول التريص
الأربعاء	15 فيفري 2023	8 - 11:00	/
الخميس	16 فيفري 2023	8 - 11:00	/

الأسبوع الثالث:

اليوم	التاريخ	التوقيت	ملاحظات مسؤول التريص
الأربعاء	22 فيفري 2023	8 - 11:00	/
الخميس	23 فيفري 2023	8 - 11:00	/

الأسبوع الرابع:

اليوم	التاريخ	التوقيت	ملاحظات مسؤول التريص
الأربعاء	1 - مارس 2023	8 - 11:00	/
الخميس	2 - مارس 2023	8 - 11:00	/

ختم الهيئة المستقبلة



امضاء مسؤول التريص

بجام صلعة

ملاحظة: يطلب من مسؤول التريص شطب الخانات الفارغة.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة غرداية



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم
التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

* بطاقة تقييم المتربص (ة) *

1. معلومات المتربص (ة):

الاسم وللقب الطالب (ة): بوجورجوت نورالهدى
المستوى: الثالث ابتدائي تخصص: إدارة موارد بشرية
موضوع التربص: المناطق والنزاهة التطهيرية (دراسة حالة)
فترة التربص ابتداء من: 2023/02/01 إلى: 2023/03/02

2. معلومات الهيئة المستقبلية:

اسم الهيئة المستقبلية: إلهام الهيد زبوعو المراء مر
عنوان الهيئة المستقبلية: حواس نور زلفانة
اسم ولقب مسؤول التربص: دجاج ملاحية برتبة: مدير مرسية ابتدائية

جدول تقييم المتربص:

ملاحظات	العلامة	عناصر التقييم
—	4/..04	المواظبة
—	5/..03	المبادرة
—	5/..04	المعارف التطبيقية
—	4/..02	قدرة العمل
—	2/..02	العلاقة مع العمال
—	20/..16	العلامة النهائية

ختم وامضاء الهيئة المستقبلية



امضاء مسؤول التربص

(Handwritten signature)

تاريخ التقييم النهائي

ملاحظة: تمنح علامة 17 كأقصى تقييم للطالب المتربص.