جامعة يحي فارس –جامعة المدية –

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

# دور أخلاقيات العمل في رفع أداء الموارد البشرية

## دراسة حالة مؤسسة سونلغاز "المدية"

**مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر**

**تخصص إدارة أعمال**

**من إعداد الطلبة:**

- صفاء حامي.
- أحلام بوستة.

**تحت إشراف:**

أ.د. عبد العزيز بوخرص.

## لجنة المناقشة:

| | | |
|---|---|---|
| محمد بولصنام | جامعة يحي فارس –المدية– | رئيسا |
| كمال باصور | جامعة يحي فارس –المدية– | ممتحنا |
| عبد العزيز بوخرص | جامعة يحي فارس –المدية– | مشرفا ومقررا |

**السنة الجامعية 2023/2022**



## الإهـــــــــــــــداء :

الحمد لله على التمام والكمال وجمال الختام، اللهم ليس بجدي واجتهادي وإنما بكرمك وفضلك ومنك علي، نجحت وتخرجت في هذا اليوم السعيد.

أهدي هذا النجاح إلى من قال في حقهما الله عز وجل:

"وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرًا" إلى رمز الحنان والوفاء والعطاء إلى شمعة أضاءت لي طريقا في الظلمات توأم روحي "أمي" الغالية.

إلى من زرع في قلبي الثقة بالله ورسم لحياتي معنى، "أبي" أنت سندي ومسندي وإتكائي في هذه الدنيا أطال الله في عمرك.

إلى رفيق الدرب، وصديق الأيام بحلوها ومرها "زوجي" ومعجزتي، أنت أروع من جسد العشق بكل معانيه... كنت السند والعطاء...

قدمت لي الكثير في صور من الصبر ... والأمل... والجد لن أقول شكرا بل سأعيش الشكر معك دائما.

إلى إخوتي الأعزاء الذين غمروني بعطفهم وحنانهم وسديد توجيهاته ودعمهم المتواصل

إلى كل أساتذتي الأفاضل من الطور الابتدائي إلى الطور الجامعي.

أهدي لكم جميعا هذا العمل كعربون للمحبة والتقدير.



أحلام



# الإهداء

الحمد لله الذي تتم بنعمته الصالحات.

أهدي هذا العمل المتواضع إلى:

اللذان كأس حبهما أفاض كل الكؤوس.

إلى من الجنة تحت أقدامها، إلى من رضاها سر وجودي

وبهجتي والصدر الحنون، إلى من وهبتني سر الحياة إلى أغلى الأمهات

"أمي الحبيبة" اللهم أشفها شفاء ليس بعده سقما أبدا واللهم ألبسها

ثوب الصحة والعافية عاجلا غير آجلا يا أرحم الراحمين.

إلى من سهر وتعب لأجل راحتي، وكان لي السند المعين، إلى من علمني

القوة والإصرار في تحقيق الأهداف، إلى خير الآباء أبي الغالي

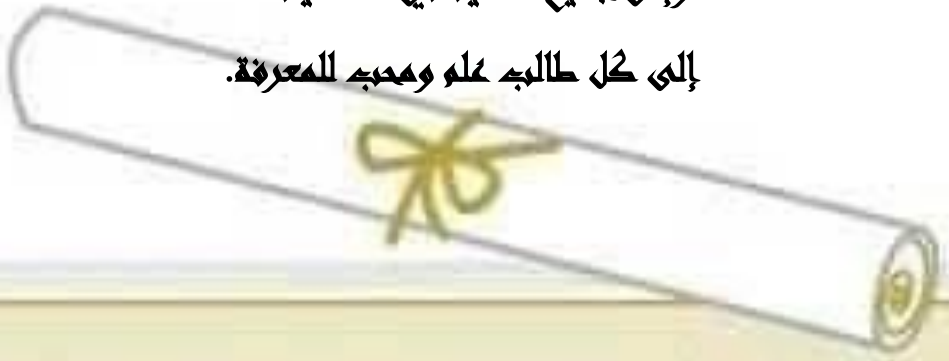
"محمد" أطال الله في عمره.

إلى من ترعرعت معهم ونما غصني بينهم أخواتي وإخوتي

أطال الله عمرهم ورعاهم.

وإلى جميع صديقاتي "الغاليات".

إلى كل طالب علم ومحب للمعرفة.



صفاء



## شكـــــر وتقديـــــــــــر

بسم الله الرحمان الرحيم والصلاة والسلام على أشرف المرسلين

خاتم الأنبياء وعلى آله وصحبه ومن تبعه بإحسان إلي يوم الدين.

أما بعد، فالحمد والشكر أولا وقبل كل شيء لله عز وجل ربي العالمين الذي يسر لنا دربنا وأنار لنا طريقنا ووفقنا في إعداد هذه المذكرة المتواضعة.

كما نتوجه بأسمى عبارات الشكر والعرفان إلى الأستاذ "بوخرص عبد العزيز" الذي تفضل بالإشراف على هذه المذكرة والذي لم يبخل علينا بنصائحه وتوجيهاته.

كما نتقدم بخالص الشكر إلى السادة الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذه "المذكرة".

كما نشكر كل من ساعدنا في إتمام هذا العمل ولو بكلمة

| العنوان | رقم الصفحة |
| --- | --- |
| الإهداء..... | - |
| كلمة شكر وعرفان ..... | - |
| فهرس المحتويات..... | - |
| قائمة الجداول..... | - |
| قائمة الأشكال..... | - |
| قائمة المصطلحات..... | - |
| قائمة الرموز والمختصرات..... | - |
| قائمة الملاحق..... | - |
| مقدمة..... | أ |
| **الفصل الأول:**<br>**مدخل إلى أخلاقيات العمل.** | |
| تمهيد..... | 9 |
| المبحث الأول: ماهية أخلاقيات العمل..... | 10 |
| المطلب الأول: نشأة ومفهوم أخلاقيات العمل..... | 10 |
| المطلب الثاني: أهمية وأهداف أخلاقيات العمل..... | 16 |
| المطلب الثالث: مصادر وأسباب الاهتمام بأخلاقيات العمل..... | 20 |
| المبحث الثاني: أسس وضوابط أخلاقيات العمل..... | 27 |
| المطلب الأول: المبادئ العامة لأخلاقيات العمل وقواعدها..... | 27 |
| المطلب الثاني: مستويات ونماذج أخلاقيات العمل..... | 32 |
| المطلب الثالث: ضوابط ترسيخ أخلاقيات العمل والعوامل المؤثرة فيها..... | 40 |
| المبحث الثالث: إسهامات الثقافة التنظيمية في تفعيل أخلاقيات العمل ..... | 46 |
| المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية..... | 46 |
| المطلب الثاني: أساسيات حول الثقافة التنظيمية..... | 55 |

| | |
|---|---|
| المطلب الثالث: آليات تشكيل الثقافة التنظيمية..... | 61 |
| خلاصة الفصل..... | 67 |
| **الفصل الثاني:**<br>**الإطار النظري لأداء الموارد البشرية** | |
| تمهيد ..... | 69 |
| المبحث الأول: ماهية الأداء..... | 70 |
| المطلب الأول:مفهوم الأداء..... | 70 |
| المطلب الثاني:أنواع الأداء ومكوناته ومحدداته..... | 75 |
| المطلب الثالث: مفهوم الموارد البشرية..... | 81 |
| المبحث الثاني: تقييم أداء الموارد البشرية..... | 87 |
| المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء..... | 87 |
| المطلب الثاني: طرق وخطوات تقييم أداء المورد البشري ومتطلباته..... | 92 |
| المطلب الثالث: معايير ومؤشرات تقييم الأداء..... | 101 |
| المبحث الثالث: علاقة أخلاقيات العمل بأداء الموارد البشرية..... | 104 |
| المطلب الأول: الأداء الوظيفي من منطلق أخلاقي..... | 104 |
| المطلب الثاني: أثر أخلاقيات العمل على المؤسسة وموظفيها..... | 107 |
| المطلب الثالث: دور أخلاقيات العمل في الرفع من الكفاءة وتحسين أوضاع العمل... | 109 |
| خلاصة الفصل..... | 111 |
| **الفصل الثالث:**<br>**دراسة حالة في مؤسسة سونلغاز –المدية–** | |
| تمهيد..... | 113 |
| المبحث الأول: نبذة عن مؤسسة سونلغاز..... | 114 |
| المطلب الأول: لمحة عن مؤسسة سونلغاز الوطنية..... | 114 |
| المطلب الثاني: لمحة عن مؤسسة الكهرباء والغاز بالمدية..... | 115 |

| | |
|---|---|
| المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار الفرضيات..... | 121 |
| المطلب الأول: مجالات الدراسة..... | 121 |
| المطلب الثاني: صدق وثبات الاستبيان..... | 123 |
| المبحث الثالث: عرض النتائج وتحليلها..... | 126 |
| المطلب الأول: عرض النتائج وتحليل البيانات..... | 126 |
| المطلب الثاني: العلاقة بين أخلاقيات العمل وأداء الموارد البشرية | 135 |
| خلاصة الفصل ..... | 151 |
| خاتمة..... | 153 |
| قائمة المراجع..... | 159 |
| الملاحق..... | 173 |
| المستخلص..... | – |


## قائمة الجداول


| الرقم | العنوان | الصفحة |
|---|---|---|
| 01-01 | الفرق بين الثقافة القوية والثقافة الضعيفة | 61 |
| 02-01 | مقياس التدرج البياني | 93 |
| 03-01 | درجات مقياس ليكرت الخماسي | 122 |
| 03-02 | تقدير الاتجاهات | 122 |
| 03-03 | نتائج معامل الفا كرونباخ لأداة الاستبيان | 123 |
| 03-04 | الاتساق الداخلي لعبارات محور أخلاقيات العمل | 124 |
| 03-05 | الاتساق الداخلي لعبارات محور أداء الموارد البشرية | 125 |
| 03-06 | توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر | 126 |
| 03-07 | توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي | 127 |
| 03-08 | توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة | 128 |
| 03-09 | توزيع أفراد العينة حسب متغير طبيعة العمل | 129 |
| 03-10 | النتائج المتعلقة باتجاه أراء المستجوبين حول فقرات المحور الأول: أخلاقيات العمل | 130 |

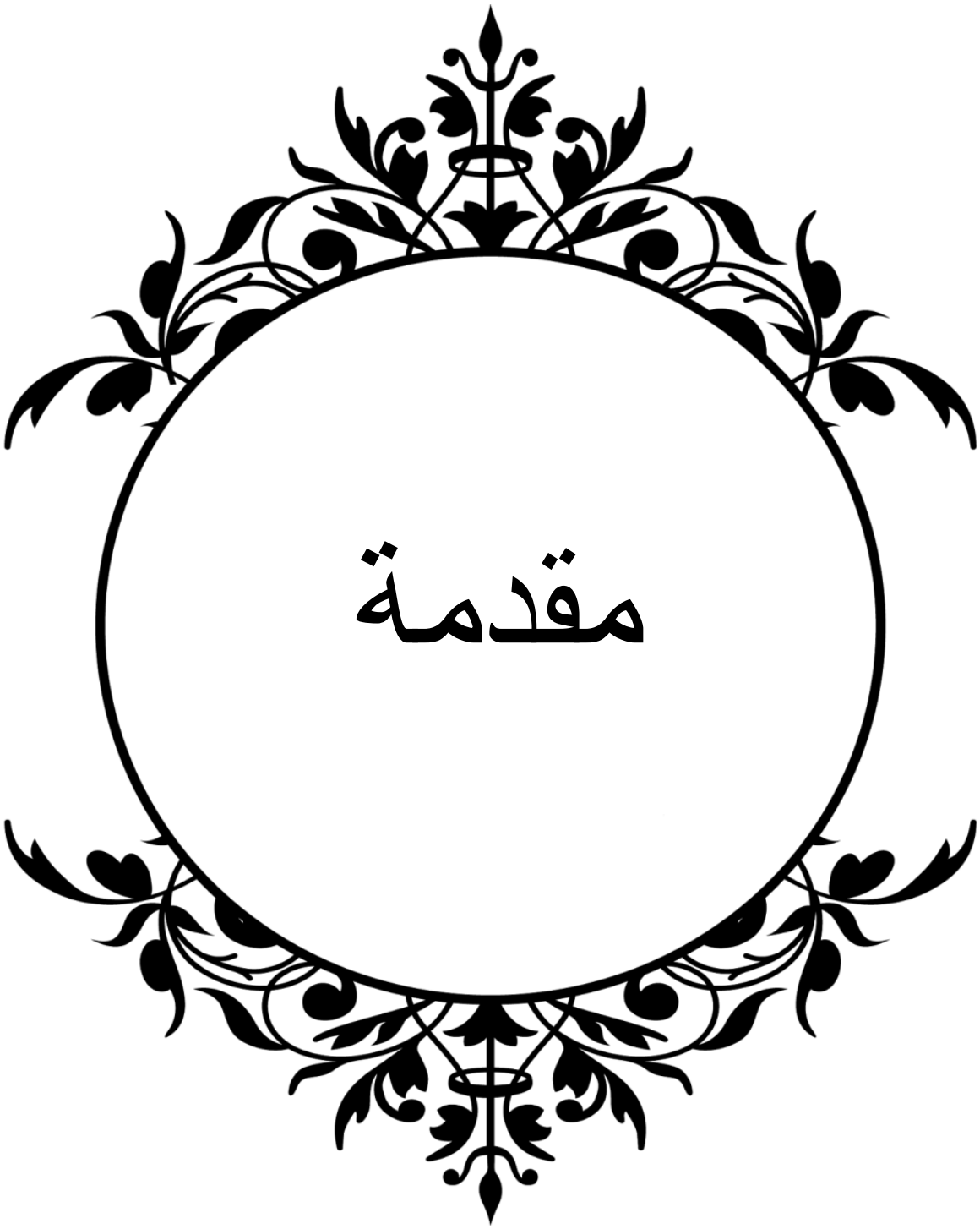
| | | |
|---|---|---|
| 03-11 | النتائج المتعلقة باتجاه أراء المستجوبين حول فقرات المحور الثاني: أداء الموارد البشرية | 133 |
| 03-12 | اختبار الانحدار البسيط للبيئة الداخلية للمؤسسة على تحقيق أخلاقيات العمل لدى مؤسسة سونلغاز بالمدية | 136 |
| 03-13 | اختبار الانحدار البسيط الأمانة والاستقامة للمؤسسة على اخلاقبات العمل لدى مؤسسة سونلغاز بالمدية | 137 |
| 03-14 | اختبار الانحدار البسيط النزاهة والشفافية للمؤسسة على أخلاقيات العمل لدى مؤسسة سونلغاز بالمدية | 138 |
| 03-15 | اختبار الانحدار البسيط الثقة والمصداقية للمؤسسة على تحقيق أخلاقيات العمل لدى مؤسسة سونلغاز بالمدية | 140 |
| 03-16 | اختبار الانحدار البسيط الإنتاجية للمؤسسة على تحقيق أداء الموارد البشرية لدى مؤسسة سونلغاز بالمدية | 141 |
| 03-17 | اختبار الانحدار البسيط الوقت للمؤسسة على تحقيق أداء الموارد البشرية لدى مؤسسة سونلغاز بالمدية | 142 |
| 03-18 | اختبار الانحدار البسيط الغياب للمؤسسة على تحقيق أداء الموارد البشرية لدى مؤسسة سونلغاز بالمدية | 143 |
| 03-19 | اختبار الانحدار البسيط التنظيم على تحقيق أداء الموارد البشرية لدى مؤسسة سونلغاز بالمدية | 145 |
| 03-20 | اختبار الانحدار البسيط الانضباط على تحقيق أداء الموارد البشرية لدى مؤسسة سونلغاز بالمدية | 146 |
| 03-21 | اختبار الانحدار البسيط المبادرة والمشاركة على تحقيق أداء الموارد البشرية لدى مؤسسة سونلغاز بالمدية | 147 |
| 03-22 | العلاقة بين أخلاقيات العمل وأداء الموارد البشرية | 149 |

## قائمة الأشكال


| الرقم | العنوان | الصفحة |
|---|---|---|
| 01-01 | مصادر أخلاقيات العمل | 23 |
| 01-02 | أسباب الاهتمام بأخلاقيات العمل | 26 |
| 01-03 | مبادئ أخلاقيات العمل | 29 |
| 01-04 | مستويات أخلاقيات العمل | 34 |
| 01-05 | العوامل التنظيمية في تكوين السلوك | 36 |
| 01-06 | نموذج القرار الأخلاقي | 37 |
| 01-07 | نموذج الحكم الأخلاقي | 38 |
| 01-08 | نموذج الترابط بين القيم الأخلاقية والابتداع | 38 |
| 01-09 | القوى التي تساهم في تشكيل السلوك الأخلاقي | 39 |
| 01-10 | نموذج اتخاذ القرار الأخلاقي | 40 |
| 01-11 | خصائص الثقافة التنظيمية | 51 |
| 01-12 | مكونات الثقافة التنظيمية | 58 |
| 01-13 | مصادر الثقافة التنظيمية | 63 |
| 01-14 | آليات المحافظة على الثقافة التنظيمية | 66 |
| 02-01 | دورة إدارة الموارد البشرية | 85 |
| 02-02 | درجات التوزيع الإجباري | 94 |
| 02-03 | خطوات تقييم الأداء | 99 |
| 02-04 | أنواع القيم والسلوك الإداري الذي يتشكل منها | 107 |
| 03-01 | الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء | 117 |
| 03-02 | توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر | 127 |
| 03-03 | توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي | 128 |
| 03-04 | توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة | 129 |
| 03-05 | توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل | 130 |

**قائمة الملاحق**


| الرقم | العنوان | الصفحة |
|---|---|---|
| **01** | النسخة الأصلية من الاستبيان | 174 |
| **02** | مستخرجات SPSS | 178 |


مقدمة

**المقدمة:**

أصبح موضوع أخلاقيات العمل من المواضيع التي تحظى باهتمام متزايد خلال سنوات أخيرة نظرا لعدة أسباب مختلفة في مقدمتها تزايد الفضائح الأخلاقية والنقد الموجه للإدارات والمعايير التي تعتمدها بعيدا عن الإطار الأخلاقي. حيث تسعى المنظمات إلى تحسين الأداء من خلال تعزيز منظومة أخلاقيات العمل وآداب المهنة والذي بدوره ينعكس على نمو المجتمع ولا يمكنها تحقيق ذلك دون وجود معايير أخلاقية تنظم سير العمل، وتعزز الثقة بين المنظمات والمستفيدين كما أنها عنصر أساسي في نجاح العلاقة مع الجمهور وموظفي المنظمات الأخرى.

حيث تملك المنظمة العديد من الموارد التي تستخدمها لتحسين مستويات الأداء ومن ثم تحقيق أهدافها، لكن تبقى الموارد البشرية الأكثر أهمية والأكثر تأثيرا وتعتبر الثروة الأولى والجوهرية للمؤسسة، وأحد العوامل الأساسية للأداء. فنجاح المنظمة يعتمد اعتمادا مباشرا على قدرة الموارد البشرية وكفاءاتهم وفعالياتهم، وفعالية الإنسان ترتبط وتتأثر بإيمانه العميق واقتناعه بالقيم الأصيلة والمثل الأخلاقية العالية التي تدفعه لتنمية المعارف العلمية ومهاراته السلوكية والعلمية نحو رفع الأداء ومن ثم فإن القيم الأخلاقية تؤثر في السلوك تماما كما تمثل المفاهيم العلمية والنظريات.

ونظرا لأهمية الدور الذي يمكن أن تلعبه أخلاقيات العمل في التأثير على أداء المورد البشري في المنظمة، فقد جاءت هذه الدراسة في محاولة التعرف على دور أخلاقيات العمل في تحسين أداء المورد البشري في إحدى المؤسسات الاقتصادية وهي مؤسسة سونلغاز المدية.

**إشكالية الدراسة:**

مما سبق، سنحاول في هذه الدراسة الإجابة على الإشكالية الرئيسية المتمثلة في السؤال الآتي:

**ما مدى مساهمة أخلاقيات العمل في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز المدية؟**

من خلال التساؤل الرئيسي السابق يمكننا طرح التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما المقصود بأخلاقيات العمل؟ وما هي مبادئها؟
2. كيف يكون تقييم أداء العنصر البشري في المؤسسة؟
3. ما هو أثر الموجود بين أخلاقيات العمل وأداء العنصر البشري؟

**فرضيات الدراسة:**

لمعالجة إشكالية بحثنا قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

1. أخلاقيات العمل هي مجموعة من القواعد والمعايير التي يتحلى بها صاحب العمل في المنظمة، ومن بين مبادئها مبدأ النزاهة والشفافية.
2. يعتبر الوقت أحد المعايير التي تستخدم في عملية تقييم أداء العنصر البشري في المؤسسة.
3. هناك علاقة طردية بين أخلاقيات العمل وأداء الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز بالمدية.

**أهمية الدراسة:**

تتجلى أهمية موضوع الدراسة (دور أخلاقيات المهنة في رفع أداء الموارد البشرية) في أهمية المحورين الذين يدور حولهما، وهما:

محور أخلاقيات المهنة: إذ تعتبر الأخلاقيات من المصطلحات التي تحمل في طياتها الكثير من الغموض والنسبية، وبالتالي تكتسب دراستها خصوصية ترتبط بالمجتمع من جهة، وبميدان الدراسة من جهة أخرى.

محور أداء الموارد البشرية: إذ يعتبر الركيزة التي تقوم المنظمة من خلاله بمتابعة أدائهم ومدى إنتاجيتهم على المنظمة، حيث يعمل المورد البشري بأداء أعباء ومسؤوليات قصد

تحقيق هدف أو أهداف استقرت سياسة المنظمة عليها، ويلعب الأداء دورا مهما في التعريف بكم ونوع مستوى الإنجاز والتأكد من صلاحية أداء المورد البشري وسلوكه، وتصرفاته أثناء العمل، على مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوب أدائه، وعلى معاملته مع زملائه ومرؤوسيه.

**أهداف الدراسة:**

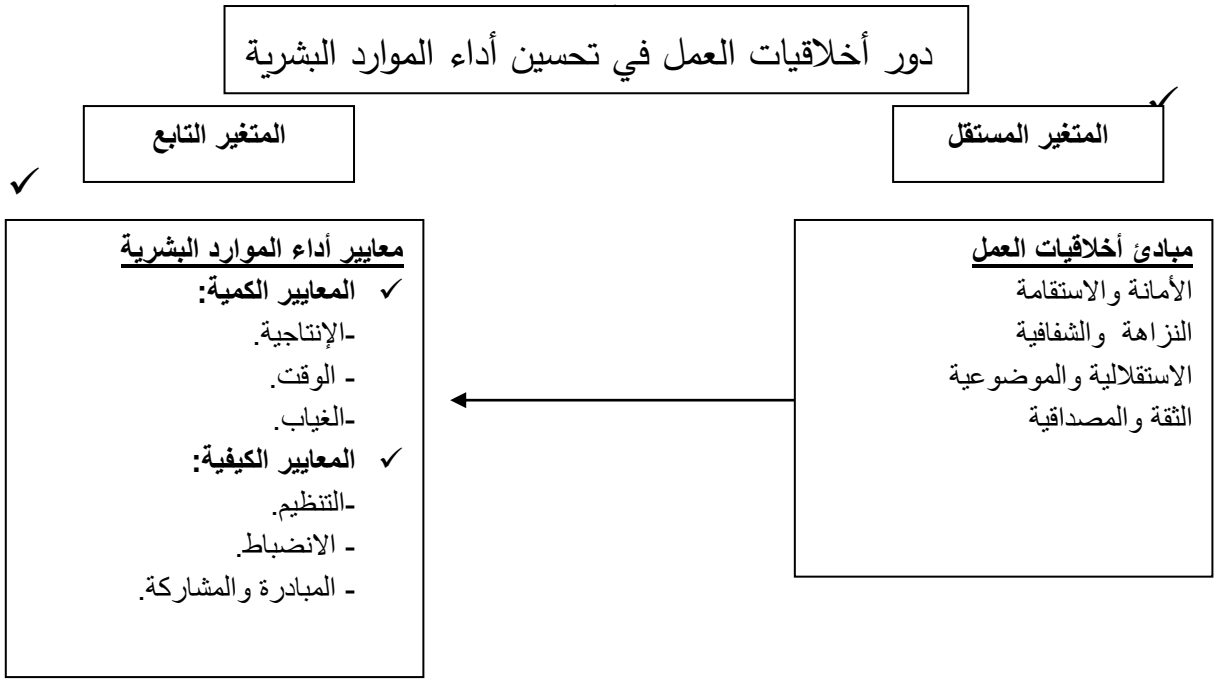
يهدف البحث إلى:

1. التعرف على المفاهيم النظرية المتعلقة بأخلاقيات الأعمال وقيمها الجوهرية والداعمة، والدور الذي تلعبه في تحقيق أهداف المنظمة؛
2. التعرف على واقع أخلاقيات العمل في المؤسسات الاقتصادية، ومدى إدراكها لأهمية الالتزام بها؛
3. توضيح مدى تأثير وأهمية الموارد البشرية على أداء المؤسسات الاقتصادية؛
4. الوصول إلى ضبط الدور الذي تلعبه أخلاقيات العمل في رفع أداء الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية؛
5. تقديم معلومات جديدة حول الموضوع للاستفادة منه مستقبلا؛
6. دراسة طبيعة أثر أخلاقيات العمل ومبادئها على أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز المدية.

**مبررات الدراسة:**

- ✓ الرغبة الشخصية في دراسة هذا الموضوع؛
- ✓ قلة الأبحاث في هذا الموضوع بالجامعة؛
- ✓ إثراء المكتبة الجامعية بمثل هذا النوع من المواضيع؛
- ✓ الشعور بأهمية الموضوع وعلاقته بمجال التخصص.

من أجل الإجابة على إشكالية بحثنا قمنا بتصميم نموذج الدراسة التالي:




**المصدر**: تم إعداد نموذج الدراسة بالاعتماد على متغيرات إشكالية بحثنا والإطلاع على الدراسات السابقة.

## منهج الدراسة:

تماشيا مع طبيعة الموضوع وللإجابة عن الإشكالية المطروحة، ارتأينا اعتماد المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة المدروسة قصد الوصول إلى نتائج محددة، حيث قمنا في الجانب النظري بوصف أخلاقيات العمل وكذا أداء الموارد البشرية، أما في الجانب التطبيقي فتم الاعتماد على أداة الاستبيان من خلال القيام بدراسة حالة لعينة عشوائية في المؤسسة الاقتصادية – سونلغاز – وذلك لدراسة الدور الذي تلعبه أخلاقيات العمل في رفع أداء الموارد البشرية، كما تم الاعتماد على برنامج SPSS لمعالجة بيانات الدراسة.

## حدود الدراسة:

**الحدود المكانية:** تتمثل حدود الدراسة في مؤسسة سونلغاز المدية.

**الحدود الزمنية:** تمت دراسة دور أخلاقيات العمل في رفع أداء الموارد البشرية خلال سنة 2023/2022.

**الحدود الموضوعية:** يصنف هذا البحث ضمن البحوث النظرية التي تهدف إلى الإحاطة بجوانب معرفية ذات الصلة بحقل أخلاقيات العمل، حيث يقتصر البحث على دراسة مختلف الجوانب المتعلقة بأخلاقيات العمل والدور الذي تلعبه في رفع أداء الموارد البشرية لدى المؤسسات الاقتصادية.

**صعوبات الدراسة:**

- ✓ قلة المصادر والمراجع التي تتناول هذا الموضوع.
- ✓ صعوبة الحصول على بعض البيانات المتعلقة بموضوع البحث، خاصة المتعلقة بالمؤسسة محل الدراسة.

**دراسات السابقة:**

بالنسبة للدراسات السابقة نجد الكثير منها يعالج إشكاليات مختلفة ولكنها ذات صلة بموضوع الدراسة، من ناحية متغير أخلاقيات الأعمال أو من ناحية متغير أداء الموارد البشرية، لذلك لا يتم ذكر كل هذه الدراسات لأنه من الصعب حصرها بل يكاد يكون مستحيلا عرضها و تحليلها جميعا في إطار موضوعي محدد، وبالتالي يتم التركيز على الدراسات المرجعية التي تم الاعتماد عليها في تطوير النموذج.

**الدراسة الأولى:** بعنوان "**بيئة العمل وأثرها في ممارسة أخلاقيات العمل**"(دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز–مديرية التوزيع–أدرار)، هي عبارة عن مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاجتماعية تخصص تنظيم وعمل، من إعداد الباحثتان أمينة مخلوفي وأكرم بوسعيد سنة 2021/2020، وقد هدفت هذه الدراسة إلى توضيح الأثر الذي تلعبه بيئة العمل في ممارسة أخلاقيات العمل، أتبعث الباحثتان على

أداء الاستبيان لجمع المعلومات والبيانات الإحصائية وقد انتهت هذه الدراسة بتوضيح أهمية بيئة العمل وتأثيرها على أخلاقيات العمل.

**الدراسة الثانية:** جاءت الدراسة بعنوان "**دور أخلاقيات الأعمال في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية**". دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الصناعية الكهرومنزلية بالجزائر من إعداد الباحثة "**بودراع أمينة**"، وهي أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتورة في علوم التسيير، هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الدور الذي تلعبه أخلاقيات العمل في تعزيز الميزة التنافسية، وقد تناولت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في الإطار النظري أما في الإطار التطبيقي فقد استخدمت طريقتين، طريقة المقابلة وطريقة الاستبيان لجمع المادة العلمية ولخصت الدراسة بالنتائج التالية:

- ✓ تفتقد المؤسسات محل الدراسة إلى سياسات واستراتيجيات تهتم بترسيخ مبادئ أخلاقيات الأعمال.
- ✓ المؤسسات محل الدراسة ليس لديها شعار أخلاقي ولا تدريب حول الجوانب الأخلاقية ولا تقوم بمكافئات السلوك الأخلاقي.
- ✓ إن الجانب الأخلاقي للأعمال ليس فقط صورة لإيضاح ماهو صحيح أو خاطئ من الناحية الأخلاقية ولكنه وسيلة لتسيير الجيد للمؤسسة.

**الدراسة الثالثة: "أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين**"دراسة حالة الشركة بوفال بالبرواقية في المدية، هذه الدراسة عبارة عن رسالة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال من إعداد الباحثان عامر مسلك وعلي حنيش سنة 2022 بالمدية، و قد هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في شركة بوفال بالبرواقية –ولاية لمدية–ولتحقيق هذه الأهداف أعتمد الباحثان على الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات والمعلومات وقد وزعت على عينة حجمها35 فرد، وقد أظهرت الدراسة أنه لا يوجد أثر دلالة إحصائية لتأثير الثقافة

التنظيمية على الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05.

**الدراسة الرابعة:** "**أثر القيادة الأخلاقية في تحسين أداء العاملين بالمنظمة**" دراسة حالة الإدارة العمومية لولاية لمدية من إعداد الباحثة نصرون أسماء سنة2016، تهدف هذه الدراسة لمعرفة أثر القيادة الأخلاقية في تحسين أداء الموارد البشرية داخل المنظمة حيث أتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي كما استخدمت أداة الاستبيان في عملية جمع البيانات وقد وزعت على عينة حجمها89 فرد، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة هي:

-القيادة هي التأثير على أداء العاملين يشكل إيجابي مع التحفيز المادي والمعنوي وروح الجماعة لبلوغ الهدف المراد للوصول إليه وهذه الأخيرة تتطلب توفر سمات معينة في القائد الإداري للوصول إلى أحسن ما كانت تتوقعه المنظمة من أداء.

-تصنيف القيادة الأخلاقية له أهمية كبيرة في تحسين أداء العاملين أثناء القيام بمهامهم الإدارية.

-لا يوجد أثر ضعيف للقيادة الأخلاقية في تحسين أداء العاملين في الإدارة العمومية الجزائرية وذلك لعدم وضوح فكرة القيادة الأخلاقية في الإدارة العمومية واعتماد القادة.

**يكمن الفرق فيما يلي:**

-ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة، كونها اعتمدت على دور أخلاقيات العمل في رفع أداء الموارد البشرية، وكذلك بالنسبة للإطار الزمني الزمني والمكاني والمنهج المتبع مقارنة مع الدراسات السابقة.



# الفصل الأول

## مدخل إلى أخلاقيات

## العمل.

**تمهيد:**

تعتبر الأخلاق من الموضوعات التي تشغل مكانا من اهتمام الإنسان وتستحوذ على تفكيره، فالإنسان لا يستطيع أن يستغني عن الأخلاق في أي لحظة من لحظات حياته وخصوصا في مجال عمله. يعد موضوع أخلاقيات الأعمال من المواضيع الحيوية التي تواجه المنظمات في الوقت الراهن، وقد ارتبط مفهومها بالعديد من المواضيع المتعلقة بالمنظمة كالثقافة التنظيمية التي تعبر عن نمط التصرفات العامة وقواعد السلوك الذي يقتنع به العاملين داخل المنظمة، ويتبنونه في تعاملاتهم وعلى أساسها يتحدد فشل أو نجاح المنظمة.

وسنحاول في هذا الفصل التطرق إلى المباحث التالية:

**المبحث الأول: ماهية أخلاقيات العمل.**

**المبحث الثاني: أسس و ضوابط أخلاقيات العمل.**

**المبحث الثالث: إسهامات الثقافة التنظيمية وتفعيل أخلاقيات العمل.**

## المبحث الأول: ماهية أخلاقيات العمل

ينطوي مفهوم أخلاقيات العمل على عدة معاني متعددة فليس هناك تعريف محدد ودقيق لأخلاقيات العمل بل أن هناك اختلاف في مفهوم أخلاقيات العمل وأخلاقيات الإدارة والسلوك الأخلاقي للأعمال، فقد تعني عمل استخدام أخلاقيات كإستراتيجية عمل لتحسين سمعة وأداء المنظمة وعليه سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى ماهية أخلاقيات المهنة وأهميته ومصادره بالإضافة إلى أسباب الاهتمام بها.

### المطلب الأول: نشأة ومفهوم أخلاقيات العمل

#### الفرع الأول: التطور التاريخي لأخلاقيات العمل

تعتبر أخلاقيات المهنة منطلقا للتمييز بين الصواب في مجال العمل، وهي وسيلة لتدريب الأفراد للتعامل مع السلوك المنظم، فقد يتعدى الغرض من هذه الأخلاقيات في مجال العمل من مجرد تعلم الفروق بين الصواب والخطأ إلى تسليح الأفراد بالأدوات اللازمة للتعامل مع تعقيد السلوك الأخلاقي واستخدامها أثناء التطبيق الأخلاقي للقرارات الإستراتيجية، وتعتبر هذه الأخلاقيات وليدة ثقافة المجتمع التي تعد بدورها من نواتج البناء الاجتماعي، وقد مرت أخلاقيات العمل بمراحل متعددة خلال فترة تطورها عبر التاريخ وهي:[1]

**1-الأخلاق في العصر اليوناني:** يعتبر اليونان القدماء أول من أقام علم الأخلاق على أساس فلسفي ويعد سقراط (399-469 ق.م) بوجه خاص أول من أسس هذا العلم فقد كان كما يقول إميل بورتر هو الأول الذي أدرك هذه الفكرة، وهي أن لعلم الأخلاق أساسا يتميز به عن التقاليد الدينية، وأنه مع هذه لا يرتكز على العادات والغرائز، ولقد رأى أن من الممكن أن نجد في الملاحظة اليقظة المنظمة للطبيعة الإنسانية العناصر اللازمة

[1] حياة عميروش ، علاقة الصراع التنظيمي بأخلاقيات المهنة، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، جامعة جيجل، 2017-2018، ص(73).

لمذهب أخلاقي لاتعززه الدقة ولا السمو ولا السلطات، كل المسائل كانت إذن معرفة طبيعة الإنسان الدقة، وبذلك كان مذهب سقراط أول محاولة الأخلاق الحرة العقلية[1].

**2- الأخلاق في العصر الجاهلي:** القيم الأخلاقية في العصر الجاهلي تعبر عن مجتمع منسجم ومتماسك يحافظ على علاقته وترابطه، يصر على المحافظة عليها والافتخار بها[2]. كما أن أخلاق الناس وطبائعهم ليست سواء بينهم، فلابد أن يكون منهم من يتسم طبعه بالفساد والشر، وكذلك العرب في الجاهلية منهم من كان متحليا بالأخلاق الحسنة ومنهم من كان خلاف ذلك ومن الأخلاق التي كانت تعظمها العرب وتتغنى بها: **الأدب والوقار، الاتزان والاعتدال في القول، إكرام الضيف والترحاب والأنس لمجيئه، السعادة بمعاونة المحتاج، حب الثناء، الغيرة على النساء، الشجاعة والفروسية، حفظ السر، الترفع عن جليس السوء.**[3]

**3- الأخلاق في العصر الروماني:** ترجع أصالة الرومان في تفكيرهم الاجتماعي والسياسي إلى الدور الكبير الذي لعبته روما في تطبيق المبادئ القانونية والسياسية والإدارة العامة تطبيقا عملياتي الشعوب التي أخضعوها، ولهذا إتصفوا بالصرامة في الخلق، القوة، العزيمة. فقد أقام الرومان أنساقا من القوانين يستلزم احترامها، اعتبرت مقياسا للتنظيم الاجتماعي في العالم الذي عرفوه، هدف الجميع فيه هو تأدية الواجب مما يؤدي إلى العظمة وسيادة الوطن. كما اتجه الرومانيون إلى الملاحظة ووصف أخلاق

---

[1] محمود شيخاوي، أخلاقيات العمل وأثرها على السلوك التنظيمي لدى العامل الجزائري، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل، 2013-2014، ص(48/49).

[2] موقع ويكيبيديا، https://mawdoo3.com ميادة نصار، مظاهر الحياة في العصر الجاهلي، 09-03-2023، الساعة 13:30.

[3] عبد الرحمان بن لحسن، القيم الأخلاقية في العصر الجاهلي، مجلة دراسات، المجلد 09 العدد 01، 2020، ص(169-179).

الرجال، ودوافعهم وتحليل نفسيتهم في محيط الواقع وتوسعت نظرتهم لتوجه إلى العالمية وفكرة الدولة العظمى.[1]

**4- أخلاقيات المهنة في الإسلام:** إن الإسلام دين الحق ودين الأخلاق، حيث لم يقم بترك أي شيء ينفع الأمة واحترامها إلا وقدمه لنا وقام بشرحه شرحا مفصلا، فلو بحثنا في كتاب الله تعالى وسنة نبيه محمد صلى الله عليه وسلم لوجدنا فيهما الآلاف من النماذج الأخلاقية التي يجب أن يقتدي بها كل مسلم.[2]

ومن بين الأخلاق التي أمرنا بها الله تعالى ورسوله الكريم هي: **القدوة الحسنة، الشورى والتفاوض، العمل عبادة، احترام وقت العمل، العمل مقياس التفاضل، إتقان العمل، العدل والمساواة، الصدق والبشاشة، تأدية الأمانة.**

**6- أخلاقيات المهنة في العصر الحديث:** لقد شهدت البشرية في أواخر القرن العشرين تحولات ثقافية واجتماعية هائلة وذلك مع ظهور عصر المعلومات.

لقد وفرت الوظائف في عصر المعلومات فرصا أكبر للتعبير عن الذات من قبل العمال، وقد بدأ الناس في العثور على مزيد من تحقيق الذات في عملهم، مما أنتج تحوط كبيرا في معنى أخلاقيات العمل، فعلى مر التاريخ ارتبط العمل بالألم والتضحية والمشقة. كما سعى العمال إلى السيطرة على ناتج عملهم، والشعور الدائم بالتمكين وكانت الوظيفة في عصر المعلومات تفضي إلى تلبية هذه الاحتياجات.

**الفرع الثاني: تعريف أخلاقيات العمل**

ترجع بداية الاهتمام بأخلاقيات العمل إلى الثلث الأخير من القرن العشرين حيث كانت محل اهتمام الدارسين الأكاديميين وحكومات بعض الدول. وقد اختلفت آراء الباحثين حول وضع تعريف محدد لأخلاقيات العمل ومن بين هذه التعاريف نجد:

---

[1] سارة مباني ، أثر الالتزام بأخلاقيات المهنة على أداء العاملين في المستشفيات، مذكرة ماستر، تخصص إستراتيجية وتسويق، 2015-2016، ص(11).

[2] أخلاقيات المهنة في الإسلام موقع https://www.alukah.net ، 07-03-2023، الساعة 14:01.

-**تعريف شيلر:** الذي ربط بين الأخلاق والقيم ويرى أن "القيمة الأخلاقية مرتبطة بسلم القيم، فالفعل يكون خيرا إذا حقق قيمة إيجابية، ويكون شريرا إذا حقق قيمة سلبية".[1]

-**تعريف محبوب:** على أنها مجموعة القواعد التي تحدد الواجبات المهنية، أي تحدد السلوك الذي يجب على العامل التزامه أي ممارسته لأعمال مهنته. [2]

-**تعريف رضوان:** عرفها بأنها مجموعة القيم والأعراف والتقاليد التي يتفق ويتعاون عليها أفراد المهنة حول هو ما خير وواضح وعادل من وجهة نظرهم، وما يعتبرونه أساسا لتعاملهم وتنظيم أمورهم وسلوكهم في إطار المهنة.[3]

كما ينطوي مفهوم أخلاقيات المهنة على معاني عديدة فليس هناك تعريف محدد ودقيق حيث نجد:

**تعريف 01:** الأخلاقيات المهنية لا تقتصر على المبادئ والقواعد الأخلاقية للفرد العادي، بل تتجاوز ذلك لتشكل مجموعة من القواعد بحيث تصبح قواعد مهنية واقعية وقابلة للتطبيق توجه أصحاب المهنة نحو السلوك المهني. [4]

**تعريف 02:** هي مجموعة عامة من المعتقدات والقيم والمبادئ التي تحكم سلوك الفرد في اتخاذ القرارات وتميز بين ماهو صواب أو خطأ، جيد أو سيئ، حلال أو حرام.[5]

- و كتعريف عام وشامل لأخلاقيات العمل :

هي عبارة عن أبعاد أوسع وأكثر وضحا، الغرض منها هو منظومة من القيم الاجتماعية والذاتية تحكم التصرفات الفردية والمؤسسة في مختلف المواقف والظروف، وتحدد

---

[1] محمد البخاري عمومن، أخلاقيات العمل ودورها في توطين وتعزيز الالتزام التنظيمي، مجلة آفاق للدراسات والبحوث، العدد01، جانفي 2018، ص84.

[2] موقع http//www.starshams.com أخلاقيات العمل ومفهومها، أهدافها، أهميتها، مصادرها (بحث كامل)، 2023/03/09، الساعة 10:12 صباحا.

[3] قدرية محمد اليشرى، كتاب أخلاقيات مهنة التعليم، ط01، دار الخليج، عمان، 2011، ص47.

[4] محفوظ زريق، أخلاقيات المهنة ودورها في تحسين أداء العاملين، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال، جامعة يحي فارس المدية، 2018-2019، ص ص( 3-4).

[5] بلال خلف الشركانة، كتاب أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، 2009، ص21.

السلوكيات الجيدة والغير جيدة وتنعكس في القوانين والتعليمات وقواعد السلوك والمعايير المهنية.

**الفرع الثالث: علاقة مفهوم أخلاقيات العمل بالمفاهيم الأخرى**

بعد محاولة تعريف أخلاقيات المهنة على اختلاف اتجاهاتها العلمية أو التي تناولت ماهية هذا المفهوم، نجد أن أخلاقيات المهنة لها صلة بمفاهيم أخرى من بينها أخلاقيات العمل، أخلاقيات الإدارة، ثقافة المنظمة والقيم التنظيمية:

أ. **أخلاقيات العمل:** تستخدم أخلاقيات العمل للدلالة على المبادئ والمعايير المعبرة أساسا عن سلوكيات أفراد مهنة معينة متعهدين بالالتزام بها ولأن المعايير تحدد ما يجب أن يفعل من سلوكيات تنظيمية فإن هذه الأخيرة تعني أيضا جل ما يتعلق بالعمل من مبادئ ومثل خلقية عليا. أما الحدود الفاصلة بين الاثنين فتتمثل في أن أخلاقيات المهنة تحدد السلوكيات القيمة والمقبولة التي يتصف بها ممارسو مهنة معينة، بحيث يمكن أن تشترك جميع المهن فيها. في حين أن أخلاقيات العمل تحدد ما يجب أن يفعل من سلوكات والصادرة عن جهة تنظيمية لها.[1]

ب. **أخلاقيات الإدارة:** هي مجموعة من المعايير والمبادئ التي تهيمن على السلوك الإداري لكي تحدد ماهو صحيح أو خطأ، كما تمثل خطوطا توجيهية للمديرين في صنع القرار، فكلما كانت نتائج وآثار هذا القرار إيجابية أو صائبة دل هذا على اختيار سلوك حسن أو نحكم بأن الخيار الأخلاقي جيد وممتاز ومرغوب فيه.[2] حيث يشير هذا التعريف إلى أن أخلاقيات الإدارة هي ما يوجه سلوك الموظفين نحو التصرف الصحيح بعيدا عن التجاوزات داخل العمل، أي أنها الأداة التي يتبناها

[1] أحمد لعريبي، دور إدارة الموارد البشرية في إرساء أخلاقيات المهنة – دراسة ميدانية في مديرية التربية لولاية أدرار، مجلة الحقيقة، ص ص(577-578).

[2] لخضر دولي ، مساهمة أخلاقيات الإدارة في رفع مستوى الأداء الوظيفي داخل المنظمة، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 03، العدد 02، جوان، 2017، ص249.

المديرون لرفع نسبة تحقيق وتنفيذ قراراتهم فكلما كانت التصرفات محددة في إطار تنظيمي من قبل الإدارة العليا كلما كانت نسبة التطبيق مرتفعة والعكس صحيح[1]. وفي ضوء ذلك يمكن أن نفرق بين أخلاقيات العمل والتي تتمثل في مجموعها كل السلوكيات الحسنة أو المتفق عليها في العمل، أما أخلاقيات الإدارة فتعد البناء الذي يحتوي مجموعة القيم والمبادئ والمعايير والتي تشتق من الثقافة التنظيمية وتحكم سلوكيات الإداري لتحقيق كفاءة المنظمة ورضا أصحاب المصلحة.[2]

ت. **الثقافة التنظيمية:** إن الثقافة التنظيمية تتفاعل مع قيم وأخلاقيات العمل من اجل تشكيل السلوك داخل المنظمة، وبقدر التوافق والتجانس بين ثقافة المنظمة وأخلاقيات العمل، بقدر اتساع وعمق التأثير على تشكيل السمات والخصائص الإيجابية للسلوك، وبقدر عدم التوافق أو انعدام التجانس بين ثقافة المؤسسة وأخلاقيات العمل، بقدر ظهور الصراعات والتعارض وتزايد مستوى ضغوط العمل داخل المنظمة. حيث أن العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأخلاقيات العمل هي علاقة تأثر وتأثير، بمعنى آخر أن أخلاقيات العمل تساهم في تشكيل الثقافة التنظيمية لأي مؤسسة، وهذا لكون أن أخلاقيات العمل هي عنصر من عناصر الثقافة التنظيمية.[3]

ث. **القيم التنظيمية:** تعرف بأنها جملة الأحكام والمبادئ والاتفاقات المشتركة بين الأفراد العاملين داخل التنظيم والتي توجه سلوكهم وتعطي هوية وفلسفة موحدة للمنظمة. كما تعكس القيم التنظيمية الخصائص الداخلية للمنظمة فهي تعبر عن فلسفتها وتوفر المبادئ والمعايير التي توجه السلوك نحو تحقيق أهداف المنظمة وغاياتها دون الوقوع في التناقض بين القيم الخاصة بالفرد وقيم المنظمة. وتعتبر القيم التنظيمية الموجه

---

[1] سارة زرقوط، دور أخلاقيات الإدارة في تكريس الشفافية اللازمة لتحسين الخدمة العمومية، مجلة المقاولاتية والتنمية المستدامة، المجلد 3،العدد 1، 2021، ص(43).

[2] أحمد لعريبي، دور إدارة الموارد البشرية في إرساء أخلاقيات المهنة، مرجع سبق ذكره، ص(578).

[3] نوردين صراب ، الثقافة التنظيمية وأخلاقيات العمل، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة البليدة Serrabnourddine@gmail.com، ص(14).

والمرشد الأساسي لأنماط السلوك والتصرفات واتخاذ القرارات، وتساعد على الاختيار بين العديد من الأساليب.[1]

## المطلب الثاني: أهمية وأهداف أخلاقيات العمل

### الفرع الأول: أهمية أخلاقيات العمل

لا يكتمل سير الحياة الإنسانية بانتظام إلا بضوابط سلوكية تنظم علاقة الناس فيما بينهم، وتمثل الأخلاق أهم الضوابط التي حثت عليها السماوية، والأخلاق تعد بمثابة دعامة أولى لحفظ الأمم والمجتمعات وضمان سيرها، كما أنها أساس لصلاح جميع الأعمال والعبادات التي يقوم بها الفرد لتحقيق السعادة له[2]. وتكمن أهمية أخلاقيات الأعمال في:

- **أخلاقيات العمل على مستوى الفرد:** إن التزام الفرد بأخلاقيات العمل في بيئة عمله يعطيه فرصة رائعة لتعزيز علاقته بمن حوله من الموظفين، حيث أن الأخلاق الحميدة عنوان لصاحبها في العمل والحياة بشكل عام، والتحلي بأخلاقيات العمل يعطي الناس فرصة للترابط والإخاء فيما بينهم. ويساعد الفرد على تخطي الأزمات بل ويجنبه الكثير من الأزمات في العمل ويحمي من التوتر والخوف، لأن وجود أخلاقيات واضحة للعمل وبروتوكولات متفق عليها وإتباع الشخص لها يحميه من الوقوع في الخطأ. وبالتالي فإن الأخلاقيات في العمل تساهم بشكل كبير في نجاح الفرد، وقد أثبتت الدراسات والإحصائيات في الجامعات أن نجاح الفرد في عمله وتفوقه فيه يعتمد بالدرجة الأولى على تعامله مع الآخرين وأخلاقيات العمل الخاصة به بنسبة 85%.[3]

---

[1] رابح كعباش، القيم التنظيمية ضمن المجال الإداري، مجلة الباحث الاجتماعي، العدد13، 2017، ص473.

[2] صابر تقية ، أخلاقيات المهنة وعلاقتها بالفعالية التنظيمية، مذكرة ماستر، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الوادي، 2016-2017، ص(33).

[3] https://www.mosoh.com ماهي أخلاقيات العمل وأهميتها، 07-04-2023، الساعة 11:15 صباحا.

- **أخلاقيات العمل على مستوى المجتمع:** تحفظ للمجتمع تماسكه، وتحدد له أهدافه ومثله العليا ومبادئه الثابتة، كما تعمل كموجات لسلوك الأفراد والجماعات، وتقي المجتمع من الانحرافات الاجتماعية ولا يستقيم المجتمع من دونها وبفضل أخلاقيات العمل يتحقق الانضباط للفرد والجماعة وتنظم العلاقات وأيضا تؤدي دورا مهما في العلاقات الإنسانية بين أبناء المجتمع وتبعدهم عن العنف والصراعات، ولها دور بارز في تحقيق التنمية للمجتمع.[1]
- **أخلاقيات العمل على مستوى المنظمة:** تبرز أهمية أخلاق العمل على مستوى المنظمة بحصول الفوائد التالية: [2]

-المنظمات قد تتكلف الكثير نتيجة تجاهلها للمعايير الأخلاقية، وبالتالي يأتي التصرف الأخلاقي لبعض المنظمات في مواجهة الكثير من الدعاوي القضاة وغيرها.

-تعزيز سمعة المنظمة على صعيد البيئة المحلية والإقليمية والدولية وهذا له مردود إيجابي على المنظمة.

-الحصول على شهادات عالمية وامتيازات خاصة، ويقترن بالتزام المنظمة بالعديد من المعايير الأخلاقية في إطار الإنتاج والتوزيع والاستخدام والاعتراف بالخصوصيات، والعمل الصادق والثقة المتبادلة ودقة صحة المعلومات.[3]

وتعمل أخلاقيات العمل على تحقيق مزايا أخرى نذكر منها: [4]

- تساعد على بناء حياة الفرد المهنية وحل الخلافات.

---

[1] أمينة مخلوفي، أمينة مخلوفي، بيئة العمل وأثرها في ممارسة أخلاقيات العمل، مذكرة ماستر في العلوم الاجتماعية، جامعة أحمد دراية –أدرار–، 2020–2021، ص(50).

[2] فاطمة قاسم ، أخلاقيات المهنة وعلاقتها بالصراع التنظيمي، مذكرة ماستر، تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2021–2022، ص(35).

[3] فاطمة قاسم ، أخلاقيات المهنة وعلاقتها بالصراع التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص(35).

[4] أحمد دورم ، أخلاقيات العمل ودورها في تبني المؤسسات الاقتصادية لمفاهيم الحوكمة، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد13، العدد 02، 2019، ص(69).

- تعزز سمعة المنظمة على صعيد البيئة المحلية والإقليمية والدولية.
- تنظم وتضبط السعي وراء المصلحة الشخصية الذي يمكن أن يهدد المصالح الجماعية.
- تولد لدى العاملين الشعور بالثقة والفخر بالانتماء للمؤسسة.
- حصول المؤسسات على شهادات واعترافات داخلية وخارجية تحمل في طياتها اعترافا بمضمون أخلاقي، واجتماعي لها مصداقية عالية.
- كما تعمل أخلاقيات العمل أيضا على تذكير الموظف بصورة دائمة بالسلوك الإيجابي القويم وتحته على الالتزام بمهامه الوظيفية، كما تهدف إلى إيجاد نوع من التوازن في العلاقة بين الموظف والزبون وذلك ليتوفر السلوك النزيه في الموظف في التعامل مع الزبون.[1]

**الفرع الثاني: أهداف أخلاقيات العمل**

وتتمثل في النقاط التالية: [2]

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

-ضمان تصرف الموظف في الشؤون العامة بشكل موضعي ونزيه وغير محيز وذلك عن طريق التوفيق بين مفهومي السلطة والمسؤولية حيث إن الأخلاق هي جزء من المفهوم الواسع للمسؤولية وأحد الضوابط التي تحول دون التعسف أو إساءة استعمال السلطة.

[1] حنان إيكدومي، قراءة سوسيولوجية لأخلاقيات المهنة، مجلة علمية دولية نصف سنوية، المجلد 7، العدد 3، 2022، ص(317).

[2] موقع http ://www.starshams.com أخلاقيات العمل (مفهومها، أهميتها، أهدافها)، الساعة 13:40 مرجع سبق ذكره.

-مساعدة الجمهور في توضيح ما هو حق للموظف وما هو واجب عليه في أدائه لعمله عند تقديم الخدمات لهم مما يسهل عليهم محاسبته عند الانحراف عن هذه الحدود الأخلاقية.

-ضبط سلوك المهني الشخصي الذي يجب أن يتحلى به المؤتمنون على مصالح الدولة.

-فهم الواجبات المعنوية والتذكير بنظام الجزاءات الإيجابية والسلبية كوسيلة من الوسائل الناجحة لتفادي بعض المظاهر المسلكية الناجحة.

-ضمان التوازن بين الأحكام الأخلاقية وضرورة المحافظة على حريات وحقوق الموظفين والعاملين.

-إزالة الطابع التسلطي الذي يمكن أن تتصف به إدارة ما.[1]

تهدف أخلاقيات المهنة بوجه عام إلى وضع ضوابط أخلاقية لضبط السلوك المهني الشخصي وتوفير بيئة عمل مواتية لزيادة الإنتاجية، إضافة إلى بعث الطمأنينة والثقة في المجتمع فيما يتعلق بخدمات أعضاء المؤسسة، ووضع مواثيق أخلاقية يحتكم إليها العمال للتقليل من النزاعات في العمل.[2]

## المطلب الثالث: مصادر وأسباب الاهتمام بأخلاقيات العمل

### الفرع الأول: مصادر أخلاقيات العمل

[1] صابر تقية ، أخلاقيات المهنة وعلاقتها بالفعالية التنظيمية، مرجع سبق ذكره، ص ص (33-34).

[2] حياة عميروش ، علاقة الصراع التنظيمي بأخلاقيات المهنة، مرجع سبق ذكره، ص(80).

هناك مجموعة من المصادر التي تعتبر الأساس الذي تنطلق منه أخلاقيات المهنة كافة في بلورة أخلاقياتها، والتي تعكس واقع المجتمع في شتى ميادينه، ويرى الباحثون أن هناك 5 مصادر لأخلاقيات العمل وهي: [1]

**أولا-المصدر الديني:** تعد الأديان السماوية أهم مصدر من مصادر الأخلاقيات فتمثل الأخلاقيات للفرد صفة أساسية في بناء أي مجتمع، وقاعدة أساسية تقوم عليها الحياة. والإسلام دين الحق ودين الأخلاق، حيث لم يقم بترك أي شيء ينفع الأمة واحترامها إلا وقدمه لنا وقام بشرحه شرحا مفصلا، فلو بحثنا في كتاب الله تعالى وسنة نبيه محمد صلى الله عليه وسلم لوجدنا فيهما الآلاف من النماذج الأخلاقية التي يجب أن يقتدي بها كل مسلم، فقد قال صلى الله عليه وسلم في وصفه لله عز وجل: "**إن الله جواد يحب الجود، ويحب معالي الأخلاق، ويكره سفسافها**". وبعث الله نبيه لتكمله هذه المكارم العظيمة في المسلمين، كما أخبرنا صلى الله عليه وسلم حينما قال: "**إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق**".[2]

**ثانيا-المصدر الاجتماعي:** يعتبر المجتمع أيضا من مصادر أخلاقيات المهنة، فكل مجتمع يتميز بثقافة مجتمعية خاصة به تميزه عن غيره من المجتمعات، وتعمل على ضبط سلوك أفراده وتنظيمها وتحدد قيم ومعتقدات الأفراد، وبما أن المنظمة هي نظام مفتوح فإن الأفراد العاملين عند توظيفهم ودخولهم للمنظمة يحملون معهم تلك القيم والمعتقدات التي يتشربونها من مجتمعهم، وتلك المعايير والقيم والمعتقدات تنعكس في السلوك المهني الأفراد.[3]

---

[1] قاسم دايمان ، أخلاقيات المهنة، المحاضرات الكاملة الخاصة بالمهنة، الجامعة المستصرية، كلية القانون، 2019-2020، ص5.

[2] قاسم دايمان ، أخلاقيات المهنة، مرجع سبق ذكره، ص5.

[3] حنان إيكدومي، قراءة سوسيولوجية الأخلاقيات المهنة، مرجع سبق ذكره، مرجع سبق ذكره.

**ثالثا-المصدر الاقتصادي:** تتحكم الظروف الاقتصادية السائدة في المجتمع، في جميع أفراده ومن بينهم المهنيون والإداريون، إذ أن الظروف الاقتصادية الصعبة تدفع بأفراد المجتمع غالبا إلى أنماط من السلوك بعيدة عن المعايير الخلفية، فإذا كان الشخص يعيش في وضع اقتصادي مريح، يمكنه العيش بكرامة مع أفراد أسرته فإنه من السهل أن تتوقع منه أخلاقيات رفيعة والتزاما أكيدا، أما إذ كان وضعه الاقتصادي لا يمكنه من الوفاء بالتزاماته المتعددة تجاه أسرته ومجتمعه، فيتوقع منه الانحراف والغش والارتشاء، واستغلال الوظيفة.

**رابعا-المصدر السياسي:** ويقتصد به نمط النظام السياسي الذي يسير المجتمع، وانعكاس توجهات هنا النظام على الأفراد، فالنظام السياسي الذي يتخذ من الصالح العام غاية له يتعين عليه الإيمان بالحرية والشفافية والديمقراطية والمساءلة، ومن هنا فإن النظام يؤدي إلى ازدهار الأخلاق المهنية، أما النظام السياسي الذي يفتقر إلى الرقابة القضائية والإدارية والشعبية، ويميل نحو الاستبداد والظلم، فيؤدي إلى تغذية السلوك اللاخلقي على مستوى الأفراد عامة ومستوى أفراد المهنة خاصة.[1]

**خامسا-القوانين واللوائح والتشريعات:** يمثل القانون والتشريعات المختلفة وسائل لتنظيم الحياة في أي مجتمع، على اعتبار أن القانون أو التشريع وليد حاجة في المجتمع توجب تدخل السلطة التشريعية لتنظمها، ولهذا فالقانون أو التشريعات المنبعثة عنه تنظم حاجات الناس في مجتمع ما، وتكون ملزمة له. إن مجموعة التشريعات والقوانين والأنظمة واللوائح الصادرة استنادا إلى المصادر التشريعية المعمول بها في الدول تعد من المصادر المهمة للأخلاقيات. وذلك لأنها تضبط وتتحكم في تسيير دقة الإدارة العامة في الاتجاه الذي تراه يخدم سياسة الدول ويحقق أهدافها.[2]

---

[1] محاضرات مقياس أخلاقيات المهنة موجهة لطلبة قسم الفنون، تخصص فنون تشكيلية، وهران، ص ص(14-15).

[2] مصطفى لكحل، أخلاقيات العمل وأثرها في تحسين الولاء الوظيفي، مذكرة ماستر، إدارة أعمال، جامعة المدية، 2017-2018، ص(23).

بالإضافة إلى مصادر أخرى نذكر منها:

**1-الذات:** إن الإنسان لا يسعى لتحقيق غاية إلا إذا كان لها صدى في نفسه، وعليه فإن العمل لابد أن يكون جيدا أمام الذات الإنسانية وعليه فإن هذه الذاتية ستعمل على إخضاع القواعد الأخلاقية نفسها إلى نظرة الفرد وتقديره الخاص وهذا أمر محفوف بالمخاطر لأنه لا يعطي القواعد الأخلاقية الثبات والاستقرار والاستمرارية اللازمة له.

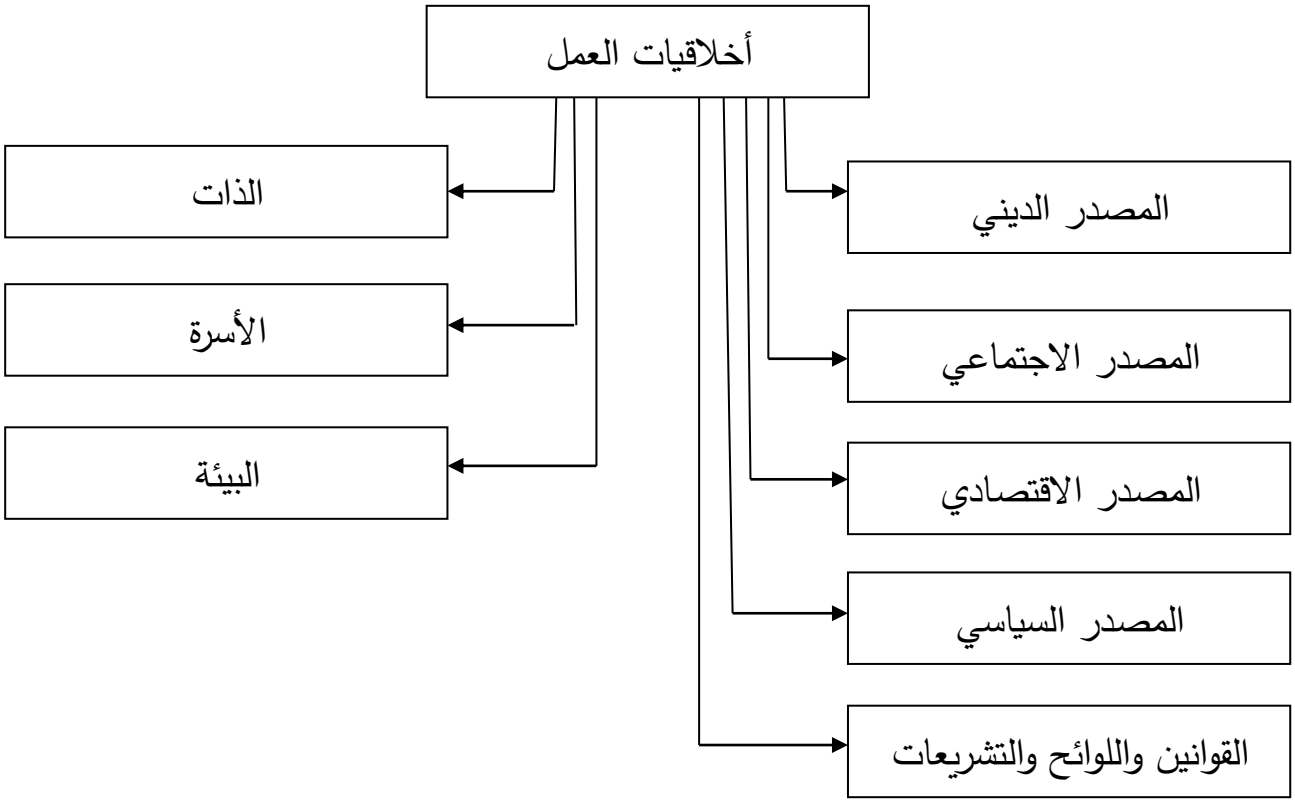
**2-الأسرة:** ينقل الفرد سلوكه الذي ورثه من أسرته إلى المنظمة وهذا السلوك يعبر عن واقع بيئة المعيشية وظروف حياته المادية.[1]

**3-البيئة:** يرى السوسيولوجي أن البيئة الاجتماعية بين المنزل والحي والعمل والمجتمع الذي يعيش فيه الفرد، وما يسوده من تقاليد وعادات، ومعتقدات وأحوال اقتصادية واجتماعية وسياسية والتي تساهم مساهمة كبيرة في تشكيل سلوك الفرد وتكوين اتجاهات، إذ تنمو هذه الاتجاهات والممارسات السلوكية وتتطور بتطور مراحل النمو التي يمر بها الفرد، من واقع مايعايشه في البيئة كما تساعد البيئة الاجتماعية على تنمية وتطوير السلوك الإنساني.[2]

[1] مريم يحياوي، دور أخلاقيات العمل في تحسين جودة الخدمة الصحية، جامعة باتنة، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 21 جوان 2017، ص137.

[2] سامية بن رمضان، قراءة سوسيولوجية في مصادر أخلاقيات العمل الوظيفي داخل المنظمات، جامعة خنشلة، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية 21 11-2017: ISSN -10 (05)/2018، ص201.

**الشكل (01-01):** مصادر أخلاقيات العمل




**المصدر:** من إعداد الطالبتان اعتمادا على دراسة مريم يحياوي، دور أخلاقيات العمل في تحسين جودة الخدمة الصحية، مرجع سبق ذكره، ص137.

**الفرع الثاني: أسباب الاهتمام بأخلاقيات العمل**

لقد حظيت أخلاقيات العمل بالاهتمام على نحو واضح وملفت للنظر وهذا يعود للأسباب التالية: [1]

**أولا-التحول في مفاهيم الكفاءة وأهداف الشركات:** لأن المديرون بدأوا يركزون جل اهتمامهم على زيادة أسعار أسهم الشركة على حساب مؤشرات الأداء الأخرى.

[1] نجوى دريد، أهمية المسؤولية الاجتماعية ودورها في تعزيز أخلاقيات الأعمال، مذكرة ماستر أكاديمي، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2014-2015، ص(06).

**ثانيا-تعقد وتداخل المصالح في الشركات الحديثة:** نظرا لأهمية الجهد والتعاون الذي يبذله العاملون في نجاح المؤسسة، فإن إستراتيجية العمل الصحيحة تقتضي أن يهتم المديرون بمصالح العاملين كما لو كانوا يهتمون بمصالح المساهمين مما يخلق مصلحة واضحة للعاملين في نجاح المؤسسة ويزيد ثقتهم في الإدارة فيجب أن يكون المديرون مسؤولين عن المساهمين والعاملين على حد السواء.

**ثالثا-الاهتمام بالتعليم والتدريب:** لأن التطور الأوسع في مجال أخلاقيات العمل نجده في مجال التعليم والتدريب، ففي الدول الصناعية أخذت هذه المادة تدرس وتصدر فيها الكتب المتخصصة والمنهجية على نطاق واسع.

**رابعا- الالتزام بروح القانون وأهمية البعد الاجتماعي:** تؤدي الرؤية الضيقة لأخلاقيات العمل التي تقصر دور مشروعات العمل على مجرد تحقيق الأرباح ضمن إطار قواعد السلوك، إلى تجاهل ممارسات العمل الضارة، بسبب الالتزام الحرفي بنصوص القانون وتجاهل روح القانون. ومن أمثلة ذلك الفشل في معالجة الأمور الخارجية السلبية التي تعرفها المؤسسة وتكون غير معروفة لدى صانعي السيارات والجهات الرقابية، أو تكون معروفة لديهم، ولكن مراقبة ومتابعة تلك الممارسات يكون أمر باهظ التكلفة.

**خامسا- البحث عن إنتاج ماهو مفيد للبشر وتحسين نوعية الحياة:** تعتبر من الأمور الواضحة التي تحظى بأهمية كبرى ولكن قد تم إغفالها حتى من أولئك الذين يتبنون الرؤية الشاملة لأخلاقيات العمل. وإنما تتعلق بما يجب وما لا يجب أن تنتجه المؤسسات.[1]

**سادسا- إرساء مبادئ الإدارة السليمة (الحوكمة):** تشكل الأخلاق والثقافة الأخلاقية داخل العمل جوهر إطار حوكمة المؤسسات، إلا انه يتعين التعامل مع كل منهما على

[1] https://ieFpedia.com أخلاقيات العمل ودور الأخلاقيات في المؤسسات والشركات،22 -04-2023، الساعة 17:20، ص(07).

نحو مختلف إلى حد ما، فحوكمة المؤسسات تعني بشكل أساسي بإيجاد هيكل لصنع القرارات على مستوى مجلس الإدارة بل وتطبيق تلك القرارات، ومن ثم يمكن النظر إليها على أنها الكيان الموجه للمؤسسة، بالإضافة إلى ذلك فإن حوكمة المؤسسات تعني بتحقيق القيم الجوهرية المتمثلة في الشفافية، المسؤولية، الإنصاف والمحاسبة. في حين أن الأخلاقيات هي بمثابة مرشد للسلوك ومجموعة من المبادئ، فقد نجد النظام الأخلاقي السليم يشتمل على القيم الجوهرية، إلا أنه يمتد في نفس الوقت ليضم أبعادا عديدة أخرى.[1]

**سابعا– العولمة وأخلاقيات العمل:** لقد أسهمت التحديات العالمية المعاصرة ومنها العولمة في زيادة اهتمام المنظمات بثقافتها ومواردها البشرية وأصبحت أكثر استجابة لأخلاقيات العمل[2]، حيث أبرزت مدونات ومنظمات غير حكومية عبر شبكة الإنترنت تعكف على رصد المخالفات التي ترتكبها لشركات. كما أن العولمة قد أوضحت مشكلة اختلاف الثقافات بين مديري الأعمال في ظل انفتاح الأسواق وتغلغل بعض الشركات في أسواق مختلفة حول العالم.[3]

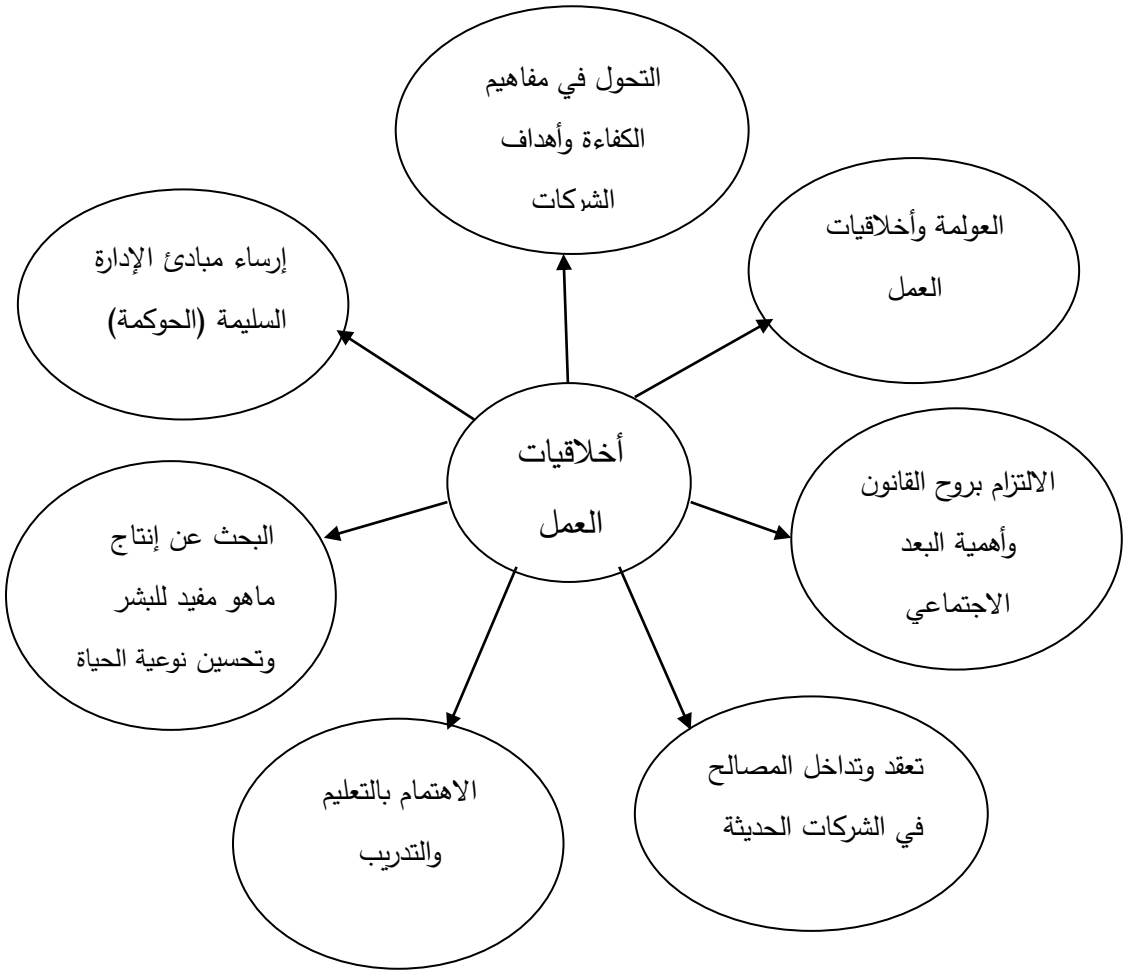
---

[1] محمد لمين علون، دور قيم وأخلاقيات الأعمال في تفعيل حوكمة المؤسسات، جامعة علي يونسي البليدة، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 7، عدد01، مكرر /لشهر أفريل 2021/، ص(18).

[2] https://ieFpedia.com أخلاقيات العمل ودور الأخلاقيات في المؤسسات والشركات، مرجع سبق ذكره، الساعة 18:50، ص 08.

[3] وفاء بحاش ، ثقافة المنظمة كمحدد لترسيخ وتعزيز أخلاقيات العمل على مستوى المنظمة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسة، المجلد 04، العدد 02، 2019، ص1793.

**الشكل رقم (02-01):** أسباب الاهتمام بأخلاقيات العمل




**المصدر: من إعداد الطالبتان اعتمادا على دراسة بحاش وفاء، ثقافة المنظمة كمحدد لترسيخ وتحديد أخلاقيات العمل على مستوى المنظمة، مرجع سبق ذكره، ص1793.**

## المبحث الثاني: أسس وضوابط أخلاقيات العمل

على الرغم من أن كل شخص ينبغي أن يتحلى بأخلاقيات العمل فإن إدارة المنظمة لابد أن تضع ضوابط وأسس تجعل الموظفين يلتزمون بأخلاقيات العمل، وعدم الالتزام بها يؤثر على أداء المؤسسة، لذلك فإنه من الضروري تحديد ماهو أخلاقي وما هو غير أخلاقي في عرف المنظمة لكي يلتزم به الجميع.

### المطلب الأول: المبادئ العامة لأخلاقيات العمل وقواعدها

#### الفرع الأول: المبادئ العامة لأخلاقيات العمل

تحكم أخلاقيات العمل العديد من المبادئ تختلف باختلاف الباحثين وميادين انتمائها، ولكن يمكن حصرها فيما يلي:[1]

-**الأمانة:** وهي تعبر عن الصدق والصراحة والنزاهة، بمعنى أن الفرد يجب أن يكون صريحا لا يتعامل بالغش ولا يمارس الكذب والخداع.

-**الاستقامة:** بمعنى أن يكون الفرد صاحب مبادئ وأمين وشجاع ويعمل بما يقتنع به بحيث لا يعمل بمبدأ الغاية تبرر الوسيلة.[2]

-**النزاهة والشفافية:** وتعني أن يتصف الأفراد بالعدل وان يتحلون عند قيامهم بعملهم بالنزاهة والعفة والصدق في أدائهم لواجباتهم، وأن يتجردوا من المصالح الشخصية، كما ينبغي عليهم أن لا يضعوا أنفسهم في مواقف تؤثر على حيادهم أو تجعلهم يقعون تحت تأثير الغير.[3]

---

[1] فاطمة بوادو، أثر أخلاقيات المهنة في مكافحة الفساد الإداري، جامعة تيسمسيلت، الجزائر، مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة، المجلد 4، العدد 02، تاريخ النشر 2021/07/20، ص23.

[2] محمد لمين علون، دور قيم وأخلاقيات الأعمال في تفعيل حوكمة المؤسسات، مرجع سبق ذكره، ص(14).

[3] محمد الأمين مشرور، أخلاقيات الأعمال ودورها في الارتقاء بالموارد البشرية، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 7، العدد 2، النشر: 28-08-2018، ص53.

- **الحيادية:** التصرف على أساس ماتمليه الجوانب الموضوعية فقط على الموظف، وتقديم الخدمات للمواطنين على حد السواء، وإسداد النصيحة لهم دون تمييز وفقا لمعتقدات سياسية أو دينية أو عرفية.[1]

- **الموضوعية:** يجب على المدققين الداخليين مراعاة أرفع مستويات الموضوعية في جمع وتقييم وتبليغ المعلومات المتعلقة بالنشاط أو العمل الذي يكونون بصدد فحصه، ويجب على المدققين الداخليين مراعاة التقييم المتوازن لكل الظروف ذات الصلة، وكذلك مراعاة ألا يتأثروا في تكوينهم لأرائهم أو أحكامهم بمصالحهم الشخصية أو بآراء وتأثيرات الآخرين.[2]

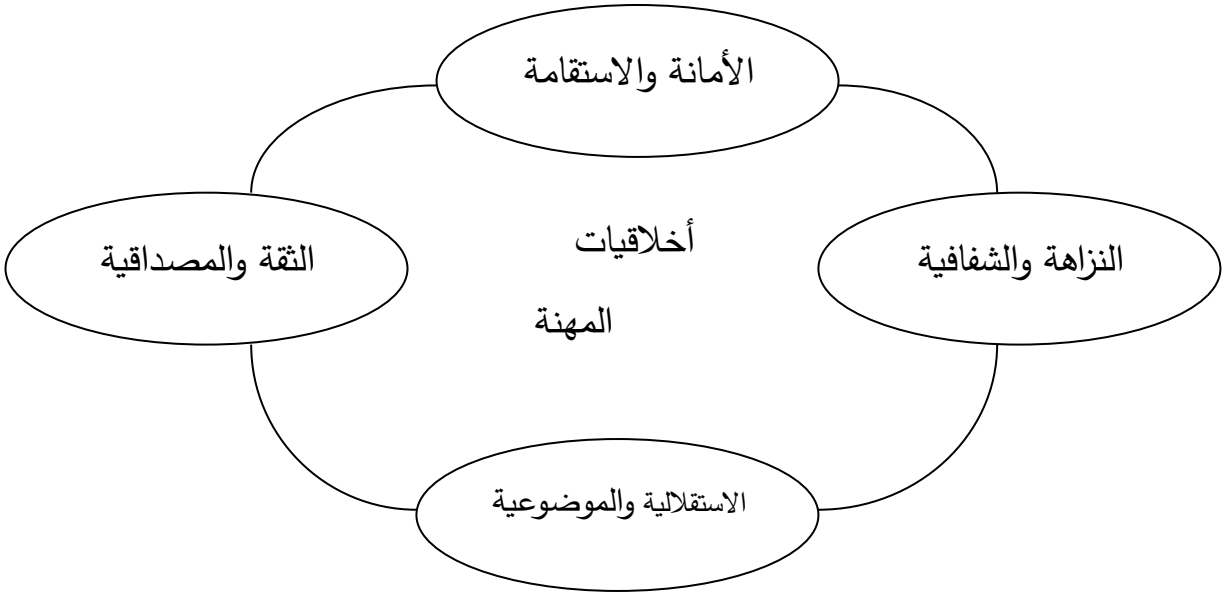
- **الصدق:** يعتبر روح الضمير الذي ينبغي أن يتصف به أصحاب المهن المختلفة وأن يلتزم بالموضوعية دون مغالاة أو محاباة.[3]

[1] فاطمة بوادو، أثر أخلاقيات المهنة في مكافحة الفساد الإداري، مرجع سبق ذكره، ص23.

[2] https://www.thiia.oa مبادئ أخلاقيات المهنة، 1 جانفي 2009، 2023/04/07، 22:20.

[3] موقع audit.pasau.edu.Sa مبادئ أخلاقيات المهنة –وحدة المراجعة الداخلية–، 2023/04/07، 22:30.

**الشكل رقم (03-01):** مبادئ أخلاقيات العمل




**المصدر: من إعداد الطليبتان، اعتمادا على دراسة فاطمة بوادو، أثر أخلاقيات المهنة في مكافحة الفساد الإداري، مرجع سبق ذكره، ص23.**

**الفرع الثاني: قواعد أخلاقيات العمل**

وتتمثل الإرشادات التفصيلية التي يجب أن يسير عليها العامل في عمله حتى يكون ملتزما بالمعايير الأخلاقية العامة، وفيما يلي عرض لأهم قواعد أخلاقيات المهنة:[1]

**1-المقدرة:** ويتحمل العامل المسؤوليات التالية:

-المحافظة على مستوى ملائم من الجدارة المهنية وذلك بالتطوير المستمر لمعارفه ومهاراته.

- أداء الواجبات المهنية طبقا للقوانين التي يجب أن تكون ذات مصداقية أخلاقية والتعليمات والمعايير الفنية الملائمة.

[1] نوال صباحي، حكومة المؤسسات من خلال أخلاقيات المهنة المحاسبة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، 2016، ص ص(41-42).

– إعداد تقارير وتوصيات كاملة بعد إجراء تحليل ملائم للمعلومات التي يمكن الاعتماد عليها.

**2– السرية:** ويتحمل العاملون المسؤوليات التالية:

–الامتناع عن الإفصاح عن أية معلومات يحصلون عليها خارج ضرورات المصلحة من خلال العمل، إلا في حالة وجود التزامات قانونية بهذا الإفصاح.

– إعلام المساعدين بما يتعلق بسرية المعلومات التي يحصلون عليها في حالة التصريح بذلك، ومتابعة أنشطتهم للتأكد من المحافظة السرية.

– الامتناع عن استخدام المعلومات السرية التي تتاح لهم، من خلال العمل وذلك للحصول على ميزة غير أخلاقية أو غير قانونية.

**3– الاستقامة:** ويتحمل العامل المسؤوليات التالية:

–تجنب مواقف تعارض المصالح الفعلية أو الظاهرة وتقديم النصائح لجميع الأطراف أي تعارض محتمل.

– الامتناع عن الارتباط بأي شكل يمكن أن يحد من قراراتهم على تنفيذ واجباتهم في إطار أخلاقي.

– رفض هدية أو ميزة أو مجاملة من شأنها التأثير في تصرفاتهم.

– الامتناع عن التأثير السيئ المباشر وغير المباشر على تحقيق الأهداف القانونية والأخلاقية للمؤسسة.

– توصيل المعلومات الملائمة.

– الامتناع عن الدخول في أي نشاط من شأنه أن ينقص من قدر المهنة.

**4– الموضوعية:** على العامل الوفاء بالمسؤوليات التالية:

–توصيل المعلومات بعدالة وموضوعية.

– الإفصاح الكامل عن جميع المعلومات الملائمة التي يمكن التوقع بدرجة معقولة، أنها تؤثر على فهم مستخدم المعلومات للتقارير والتعليقات أو التوصيات المعروضة.

**5– السمعة:** وهي أن يكون العامل صادقا أمينا ملتزما بآداب وسلوك العمل، لا يتهاون في أبسط المخالفات، يلتزم بالدقة والحرص وبذل الجهد الكافي، يؤدي عمله بصبر ومهارة، حسن التعامل مع الآخرين، كل هذا يؤدي إلى سمعة طيبة للعامل.

**6– الأنشطة الغير قانونية:** يتعين على العامل أن يمارس نشاطه دون مخالفة القوانين والتعليمات الصادرة عن الجهات الحكومية والرسمية، والامتناع عن المشاركة في أنشطة تخالف القوانين والتعليمات مع العميل، أو مع زميل مهني.

**7– الدعاية والإعلان:** يمكن للعامل أن يمارس الإعلان الإخباري، الذي يمكن الجمهور من التعرف إلى نوع الخدمات المقدمة.

إذ الباحث في قواعد السلوك المهني يجدها عدة أنواع تبعا للزاوية التي ينظر منها إلى هذه القواعد لذلك سوف نتطرق إلى أهم هذه الأنواع كما يلي:[1]

**أولا–من حيث السلطة أو الجهة التي وضعتها:** وتقسم إلى:

**1.قواعد قانونية:** ويقتصد بها تلك القواعد التي يضعها المشرع التي تتضمن القوانين المنظمة للمهنة أو التي تحكم الرقابة على حسابات الوحدات، ومن أمثلتها لا يجوز للعامل أن يحاول الحصول على عمل من الأعمال المتعلقة بمهنته عن طريق الإعلان أي بأي طريقة يعتبر مخلا بكرامة المهنة ...الخ.

**2.قواعد تنظيمية:** على العاملين الالتزام بآداب المهنة وسلوكها مثل القواعد التي وضعتها نقابة العمال.

[1] نوال صباحي، حوكمة المؤسسات من خلال أخلاقيات المهنة المحاسبة، مرجع سبق ذكره، ص42–43.

**ثانيا: من حيث شكل صدورها ووسيلة إثباتها:** تنقسم إلى نوعين:

**1.قواعد مكتوبة:** هي التي دونت كتابة في وثيقة مكتوبة سواء قانون يصدر من سلطة تشريعية أو قرار من السلطة التنفيذية أو توصيات من منظمات مهنية.

**2.قواعد عرفية:** نعني بها تلك القواعد والمبادئ التي لا تتضمنها وثيقة مكتوبة وإنما يتعارف عليها المدققين على دستور جامع ومجموعة من الآداب والتقاليد التي يعمل على توفيرها الوعي المهني بين المزاولين للمهنة.[1]

## المطلب الثاني: مستويات ونماذج أخلاقيات العمل

### الفرع الأول: مستويات أخلاقيات العمل

تؤثر الأعمال التي تقوم بها المنظمات بالمنظمات الأخرى، وتؤثر أيضا بالأفراد في داخل المنظمة، فضلا عن زبائنها، لذا فإن المنظمات تواجه مختلف المعضلات الأخلاقية في أعمالها وتظهر هذه المعضلات في خمس مستويات هي:

**أولا-على المستوى العام:** توجد نقطة خلاف حول دور الأعمال في تنظيم المجتمع على الصعيد الدولي والمحلي، وأغلبها يتعلق بتقييم الفوائد النسبية للاختلاف في النظم الاجتماعية والسياسية مثل الاقتصاد الحر، والغرض الذي يتوقع من المشروع الاقتصادي أن يقوم به، واختلاف ترتيبات أعمال المنظمة من بلد إلى بلد أخر يعكس اختلاف التركيز على مثل هذه النتائج، لذلك فإن أول ماتقوم به المنظمة هو تحديد الموقف الأخلاقي الواسع الذي ستقوم به علاقته بهيكل أعمال المنظمة الذي من خلاله تستطيع أن تعمل.

**ثانيا- على المستوى الفردي:** وهو يتعلق بسلوك وأفعال الأفراد ضمن المنظمة، التي يعود أثارها على أدائهم وبالتالي على أداء المؤسسة ككل[2]. وفي هذا المستوى يتركز

[1] محفوظ زيرق ، أخلاقيات المهنة ودورها في تحسين أداء العاملين، مرجع سبق ذكره، ص14.

[2] وافية شراد، مساهمة أخلاقيات الأعمال في مكافحة الفساد الإداري، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 14، جامعة بسكرة، الجزائر، ديسمبر 2013، ص( 148).

موضوع الأخلاقيات على أنشطة الأفراد في المستوى الوظيفي إذا كانت ممزوجة بالقيم الأخلاقية، والكيفية التي يؤدون بها أعمالهم، وتصرفاتهم اتجاه مدرائهم وزملائهم فضلا عن زبائن المنظمة. وعند هذا المستوى يؤخذ بالحسبان ظروف العمل المحيطة بأفراد المنظمة وفيما إذا كانت مناسبة ومحفزة للعمل وهو يتعلق بسلوك وأفعال الأفراد ضمن المنظمة.

**ثالثا- على مستوى المسؤولية الاجتماعية:** وهو يتعلق بالنتائج والقضايا التي تواجه كيانات المنظمة عند صياغة وتطبيق الإستراتيجية، وهو يتعلق بالمدى الذي يجب أن تقوم المنظمة به من خلال توفير أقل مستوى ممكن من الالتزامات من خلال إدارة المنظمة، وكيف يمكن أن يؤثر على استمالة الطلب لأصحاب المصالح المختلفين.[1]

**رابعا- على المستوى التنظيمي:** أما في المستوى التنظيمي فيؤخذ في الاعتبار ماتقوم به المنظمات من أنشطة بشكل عام، إذ تكون المنظمات مسؤولة عما تقوم به من أعمال سواء اتجاه المنظمات الأخرى أو اتجاه أفرادها، وعليها أن تتحمل العواقب المترتبة عن تلك الأعمال، فإلى جانب الكيان القانوني الذي تتمتع به المنظمة فإن لها كيان معنويا او أخلاقيا، يجعلها مسؤولة عما تقوم به من أعمال بشكل قانوني وأخلاقي معا، وفي حالة السلوك الغير الأخلاقي لبعض الأفراد في المنظمة ينبغي عليها أن تتخذ الإجراءات القانونية فضلا عن الأخلاقيات في قراراتها.

**خامسا- على المستوى الاقتصادي:** وفي هذا المستوى تظهر أخلاقيات الأعمال لتشمل ماتقوم به المنظمات من أعمال تؤثر في الظروف الاقتصادية والاجتماعية المحيطة بها، وفيما إذا كانت الأخلاقيات المندمجة في أعمال المنظمات.

[1] وفاء بحاش، ثقافة المنظمة كمحدد لترسيخ وتعزيز أخلاقيات العمل على مستوى المنظمة، مرجع سبق ذكره، ص1788.

ونجد أنه عند المستويين الفردي والتنظيمي يتبادر إلى ذهننا التساؤل التالي: أيصنع الأفراد المنظمة؟ أم المنظمة هي التي تصنع الأفراد؟ ومغزى السؤال أيهما يصنع أخلاقيات الأعمال وهذا ما حاول الباحثان Tshuridu and perryer الإجابة عليه، حيث أجابا على هذا التساؤل بمدى تغلب أحد الأطراف على الأخر، فإذا كان الفرد هو الذي يصنع المنظمة ففي هذه الحالة على المنظمة أن توظف أفرادا أخلاقيين يتصرفون بشكل أخلاقي كي تكون أخلاقية، وإذا كانت المنظمة هي التي تصنع الأفراد فإنها تحتاج إلى تكوين المناخ والثقافة الأخلاقية التي من شأنها أن تؤثر على سلوك الأفراد الذين يعملون فيها.[1] والشكل التالي يوضح مستويات أخلاقيات الأعمال:

**الشكل رقم (04-01):** مستويات أخلاقيات العمل




**المصدر: من إعداد الباحثتان اعتمادا على دراسة بحاش وفاء، ثقافة المنظمة كمحدد لترسيخ وتعزيز أخلاقيات العمل على مستوى المنظمة، مرجع سبق ذكره، ص1788.**

[1] سلمان الفارس، أخلاقيات الأعمال وأخلاقيات العمل الوظيفي، مذكرة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سوريا، 2010، ص123.

**الفرع الثاني: نماذج أخلاقيات العمل**

من أجل فهم السلوك الأخلاقي وتحديد العوامل المؤثرة في اتخاذ قرارات المؤسسات والأفراد وضعت مجموعة من النماذج قبل الكتاب والباحثين نستعرض بعضا منها حسب تسلسلها الزمني: [1]

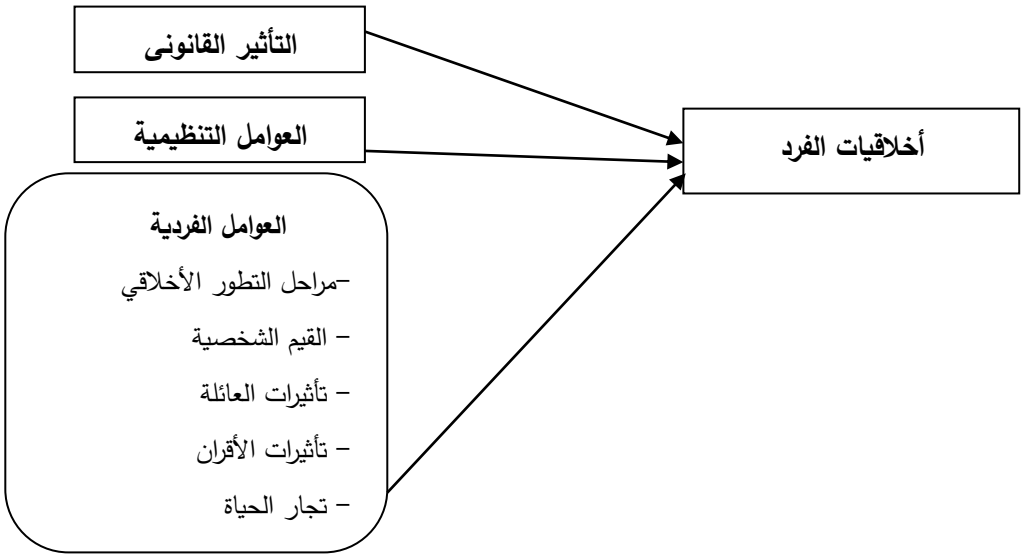
**1-نموذج Jay and Griffin (1992):** هناك وفقا لهذا النموذج ثلاث عوامل تساهم وتؤثر في تكوين سلوك الأفراد الأخلاقي وهي:

- ✓ **التأثير القانوني:** القيود القانونية تحدد سلوكيات الأفراد وتكبح السلوك السيئ وتعزز السلوك الحسن.
- ✓ **العوامل التنظيمية:** يمكن أن تؤدي دورا في تحديد السلوك الأخلاقي عند الأفراد.
- ✓ **العوامل الفردية:** يأتي الأفراد في المؤسسات حاملين معهم حزمة من العوامل المؤثرة في تحديد الأخلاق، وهي القدرة على تحديد السلوك السيئ والسلوك الحسن وذلك من خلال القيم والمعتقدات.

والشكل التالي يوضح هذه العوامل:

[1] أمينة بودراع ، دور أخلاقيات الأعمال في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2020، ص ص(42-43).

**الشكل رقم (05-01):** العوامل المؤثرة في تكوين السلوك



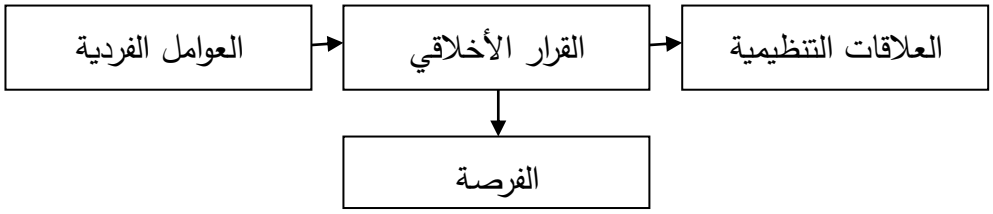

**المصدر: بودراع أمينة، دور أخلاقيات الأعمال في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2020، ص42.**

**2- نموذج ferrell (2001):** قدم هذا النموذج لتفسير العوامل التي تؤثر في عملية اتخاذ القرار الأخلاقي وهي:

- ✓ **العوامل الفردية:** هي قيم الفرد واتجاهاتهم ومعتقداتهم التي يؤمنون بها، التي يتم من خلالها اتخاذ قراراتهم وتحديد ماهو صحيح وخاطئ.
- ✓ **العلاقات التنظيمية:** وهي العلاقات القائمة بين الأفراد في المؤسسة التي تجمعهم بها ثقافتها التنظيمية، ويمكن التعبير عنها رسميا من خلال عادات العمل، اللباس، القصص...، إذ تعطي الثقافة التنظيمية للمؤسسة هويتها.
- ✓ **الفرصة:** هي مجموعة الظروف التي يحتمل أن تؤدي إما إلى المنافع او إلى تقليل من القيود بالنسبة للمؤسسة، على سبيل المثال إذا كانت هناك فرصة للقيام بعمل غير أخلاقي ينجم عنه زيادة في المبيعات وثم مكافأة القائم بهذا العمل فإن هذا سيكون حافزا لتكراره. ويخضع الفرصة للبيئة الأخلاقية السائدة في المؤسسة، فإذا كان السلوك الأخلاقي عاليا فإنها لا توافق على السلوك الغير أخلاقي حتى وإن كان مربحا. ووفقا

لهذا النموذج فإن العوامل الفردية والعلاقات التنظيمية أكثر تأثيرا في عملية اتخاذ القرارات الأخلاقية من الفرصة. [1] والشكل التالي يوضح هذا النموذج:

**الشكل رقم (06-01):** نموذج القرار الأخلاقي




**المصدر: بودراع أمينة، دور أخلاقيات الأعمال في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية، مرجع سبق ذكره، ص(44).**

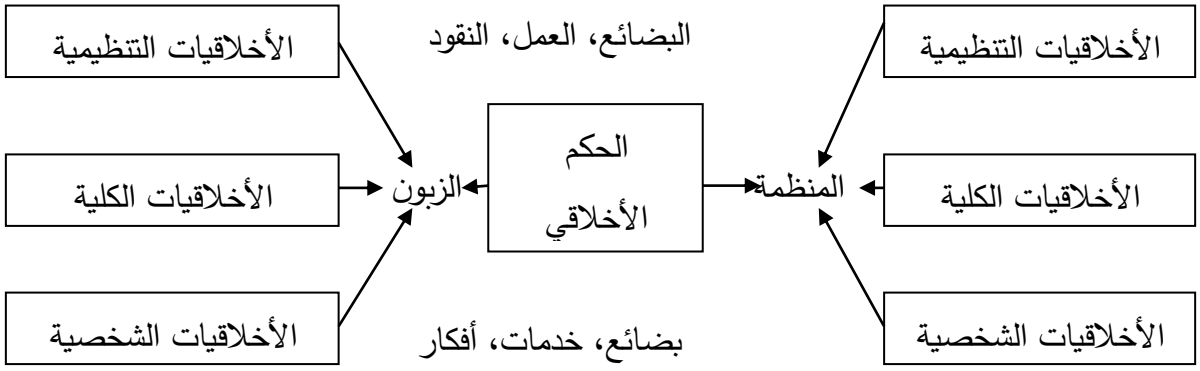
**3- نموذج Schlegelmich (2001):** أشار إلى نموذج عرف بنموذج الحكم الأخلاقي وهي عملية الحكم بين المؤسسة والزبون، وتخضع هذه العملية لثلاثة عوامل أخلاقية هي:

- ✓ **الأخلاقيات التنظيمية:** وهي القيم الأخلاقية التي تتحكم في عمل المؤسسة والمتمثلة في ثقافتها التنظيمية ومدوناتها الأخلاقية.
- ✓ **الأخلاقيات الكلية:** وهي الأخلاقيات الاجتماعية التي تحكم السلوك الأخلاقي للأفراد من خلال انتمائهم لمجتمع ما.
- ✓ **الأخلاقيات الشخصية:** وهي أخلاقيات الفرد التي تساهم في تكوينها الدين والبيئة.

والشكل التالي يوضح هذا النموذج:

[1] أمينة بودراع ، دور أخلاقيات الأعمال في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية، مرجع سبق ذكره، ص(43).

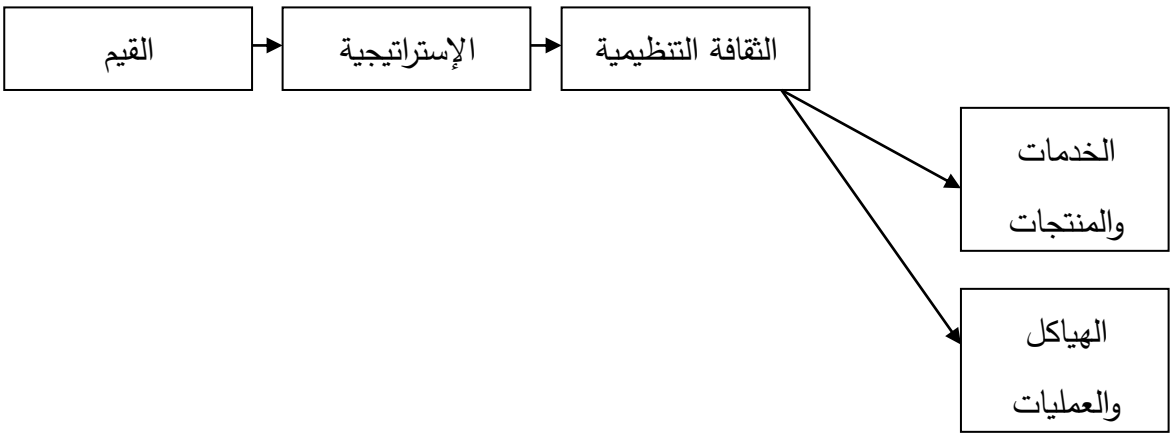
**الشكل رقم (07-01):** نموذج الحكم الأخلاقي




**المصدر: بودراع أمينة، دور أخلاقيات الأعمال في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية، مرجع سبق ذكره، ص44.**

**4- نموذج desotelle and Kaufman (2002):** في هذا النموذج ربط الباحثان بين القيم الأخلاقية والإبداع، وبينا أن المشاكل في منظمات ورؤيتها وان تكون جزء من ثقافتها التنظيمية. وتأتي عملية الإبداع لتأخذ دورها متأثرة بإطار القيم الأخلاقية التي يحيط بها. والشكل التالي يوضح نموذج الترابط بين القيم الأخلاقية والإبداع:

**الشكل رقم (08-01):** نموذج الترابط بين القيم الأخلاقية والإبداع



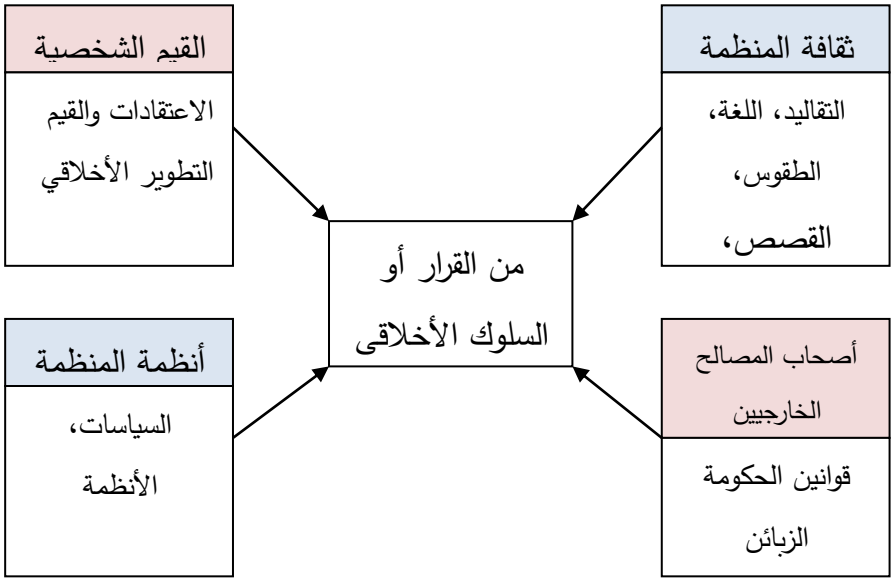

**المصدر: أمينة بودراع ، دور أخلاقيات الأعمال في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية، مرجع سبق ذكره، ص(37).**

**5- نموذج Daft (2004):** أشار إلى أن هناك أربعة قوى تسهم في تشكيل السلوك الأخلاقي وهي:

- ✓ **القيم الشخصية:** وهي مجموعة القيم والمعتقدات التي يؤمن بها الفرد.
- ✓ **ثقافة المنظمة:** وهي عبارة عن مجموعة الأعراف والقيم والمبادئ التي يشترك بها أفراد المنظمة.
- ✓ **أنظمة المنظمة:** وهي الأنظمة والسياسات والإجراءات التي تتبعها المنظمة في إدارة شؤونها مثل المدونات الأخلاقية.
- ✓ **أصحاب المصالح:** وهم مجموع الأطراف التي تتأثر بقرارات المنظمة مثل الزبائن، البيئة،...الخ.

والشكل التالي يوضح ذلك:

**الشكل رقم (09-01):** القوى التي تساهم في تشكيل السلوك الأخلاقي

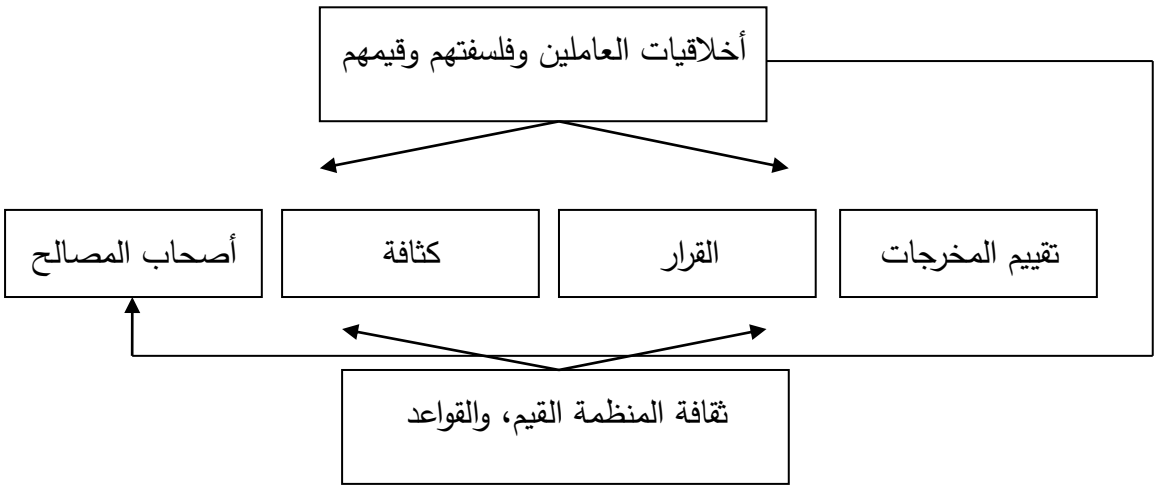



**المصدر: أمينة بودراع ، دور أخلاقيات الأعمال في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية، مرجع سبق ذكره، ص(38).**

**6- نموذج Ferrell (2005):** يوضح هذا النموذج كيفية اتخاذ القرار الأخلاقي داخل المنظمة وكذا العوامل التي تتداخل في صناعة هذا القرار، والأطراف المتأثرة بهذه القرارات. [1]

والشكل التالي يوضح ذلك:

**الشكل رقم (10-01): أخلاقيات العاملين**




**المصدر: أمينة بودراع ، دور أخلاقيات الأعمال في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية، مرجع سبق ذكره، ص(39).**

لم تختلف معظم النماذج المعروضة في مضامينها إذ اتفقت بشكل عام على أن العوامل التي تساهم في تكوين السلوك الأخلاقي هي: قيم الأفراد – ثقافة المنظمة – العلاقات التنظيمية.

**المطلب الثالث: ضوابط ترسيخ أخلاقيات العمل والعوامل المؤثرة فيها**

**الفرع الأول: ضوابط ترسيخ أخلاقيات العمل**

إتباع الأخلاق هو ما يجب أن يحرص عليه كل شخص. ولكن إدارة المنظمة لن تعتمد على مدى التزام العاملين بأخلاقيات العمل بناءا على قناعاتهم الشخصية بل هي

[1] أمينة بودراع ، دور أخلاقيات الأعمال في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية، مرجع سبق ذكره، ص ص(39-40).

بحاجة لأن تلزمهم بذلك كجزء من متطلبات العمل، فعدم الالتزام بأخلاقيات العمل يؤثر على أداء المؤسسة وبالتالي فلابد لها من الحرص على تطبيقها.

**1-تنمية الرقابة الذاتية:** فالموظف الناجح هو الذي يراقبه الله تعالى قبل أن يراقبه المسؤول، وهو الذي يراعي المصلحة الشخصية التي لا تتناقض مع مصلحة المجتمع، فإذا تكون هذا المفهوم الكبير في نفس الموظف فستنجح المؤسسة بلا شك، لأن الموظفون مخلصون لها.[1]

**2- وضع الأنظمة الدقيقة التي تمنح الاجتهادات الفردية الخاطئة:** لأن الممارسات الأخلاقية غير السوية تنتج أحيانا من ضعف النظام، أو عدم وضوحه. ويمكن للمؤسسة أن تخصص مكتبا خاص للاهتمام بأخلاق المهنة، يقوم عليه مجموعة من الموظفين، ولهذا الجهاز رقم هاتف خاص ساخن للتبليغ عن أي خلل في الأخلاق. كما يجب أن توضع في مكان ظاهر بالمؤسسة لائحة للجزاءات تشتمل على الأفعال والمخالفات وعدم تنفيذ الأوامر والالتزامات المكلف بها العامل.

**3- القدوة الحسنة:** وهي خير وسيلة لاجتذاب الآخرين وتوثيق الصلات بهم والتأثير فيهم، فإذا نظر العاملون إلى المدير وهو لا يلزم بأخلاق المهنة، فهم كذلك من باب أولى. وقد قال الخليفة الأول للمسلمين أبوبكر الصديق رضي الله عنه، وليست عليكم وليست بخيركم، فإن أحسنت فأعينوني، وإن أسأت فقدموني. لذا لما مات قال فيه أمير المؤمنين عمر رضي الله عنه: رحمك الله يا أبا بكر، لقد أتعبت من بعدك.[2]

**4- تصحيح الفهم الديني والوطني للوظيفة:** إذ اقتنع العامل بأن العمل عبادة، وإن العمل وسيلة للتنمية الوطنية وازدهار الوطن وتحسين مستوى الدخل زاد لديه الالتزام بأخلاق الوظيفة.

---

[1] محفوظ زيرق، أخلاقيات المهنة ودورها في تحسين أداء العاملين، مرجع سبق ذكره، ص25.

[2] مصطفى لكحل، أخلاقيات المهنة وأثرها في تحسين الولاء الوظيفي، مرجع سبق ذكره، ص ص(25-26).

**5- محاسبة المسؤولين والموظفين:** محاسبة المخالفين للتأكد من تطبيق النظام. وهو ما يعرف بالأجهزة الرقابية التي شرفت على تطبيق النظام.[1]

**6- التقييم المستمر للموظفين:** مما يحفزهم على التطوير إذا علموا أن من يطور نفسه يقيم تقييما صحيحا، وينال مكافأته على ذلك، والتقييم يعين المسؤول على معرفة مستويات موظفيه وكفاءاتهم ومواطن إبداعهم.[2]

**الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في أخلاقيات الأعمال**

نتناول فيما يلي أهم العوامل التي تؤثر في أخلاقيات الأعمال في البيئة الداخلية والخارجية: [3]

**أ-القيادة الإدارية:** يلعب المديرون والقادة دورا هاما في التأثير على سلوك الأفراد داخل بيئة العمل، ويكون على القادة مسؤولية تحديد الاتجاهات لأعضاء فريق العمل. في معظم الحالات، لوحظ أن الموظفين لايحبذون الذهاب إلى العمل عندما يكون لديهم مدير متشدد. فأنت بحاجة إلى الوقوف إلى جانب فريقك دائما، حيث توجههم وتساعدهم في مهامهم اليومية ومساعدتهم على اكتساب مهارات جديدة ورفع مستوى معرفتهم. اجعلهم يشعرون بأهميتهم. بصفتك قائد، تحتاج إلى أن تكون مصدرا قويا لإلهام المرؤوسين الخاصين بك. إذا كنت لا تصل إلى المكتب في الوقت المحدد، كيف يمكن أن تتوقع من أعضاء فريقك الالتزام بقواعد ولوائح المنظمة.

**ب- ثقافة العمل:** إن الموظفون بحاجة إلى الشعور بالاطمئنان في بيئة العمل، والاطمئنان بالنسبة لهم هو البقاء في ايجابية وسعادة. يجد أن تكون القوانين والأنظمة تطبق نفسها على الجميع. ويجب تشجيع الموظفون على احترام أصحاب العمل وإتباع

---

[1] أحمد لعريبي، دور إدارة الموارد البشرية في إرساء أخلاقيات المهنة، مرجع سبق ذكره، ص(582).

[2] بلال خلف السكارنه، أخلاقيات العمل، مرجع سبق ذكره، ص(67).

[3] أحلام سيدري ، أثر أخلاقيات الأعمال على تعزيز الالتزام الوظيفي لدى العاملين في المنظمة، مذكرة ماستر أكاديمي، تخصص إدارة أعمال جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2021-2022، ص ص(20-21).

أخلاقيات المهنة. إن الشفافية بجميع مستوياتها أمرا ضروريا. يجب أن نتعرف ما وصل إليه أعضاء فريقك والعكس أيضا. إن الآمن الوظيفي هو واحد من أهم العوامل التي تؤثر على سلوك الموظف. كالوقوف بجانب فريقك في وقت الأزمات. ولا تتخلى عنهم في الأوقات السيئة. إذا قمت بذلك، صدقني، لن يتخلوا عنك أبدا.

**ج- مسؤوليات العمل:** يجب على الموظف عند قبوله بعمل ما أن يتحمل كل ما يترتب على ذلك العمل من نتائج، وتعتبر المسؤولية ما هي إلا جزء مفهوم أخلاقيات في العمل.

**د- التواصل الفعال:** يجب على المديرين أن يتواصلوا بشكل فعال مع أعضاء الفريق. ففي اللحظة التي يشعر الموظفين فيهم بانعدام التواصل، سيفقد الموظفون الرغبة في العمل.

**هـ- الحياة العائلية والشخصية:** لوحظ أن الأفراد الذين يعانون من مشاكل مسبقة أو حياة أسرية غير مستقرة، يكون سلوكهم داخل بيئة العمل غير عقلاني. فتجد ان الموظفون الذين توترت علاقتهم بأفراد أسرتهم يميلون إلى الجلوس حتى وقت متأخر في العمل مما يؤدي ذلك إلى فسد ثقافة العمل بأكملها. ولدى الأفراد من الأسر الفقيرة عادة سرقة أشياء من المكتب وأخذها إلى المنزل. فالصراعات المتواجدة في الحياة الشخصية تؤدي إلى الإجهاد والسلوك الغير العقلاني. كما يجب أن تفصل بين حياتك الشخصية والمهنية.

**و- علاقات العمل:** يؤدي عدم السماح للموظفين بالتفاعل مع زملائهم إلى الإحباط والإجهاد في بيئة العمل، وتجنب النقاش مع أعضاء الفريق. لذلك يتطلب الأمر من المنظمات الاهتمام بالبناء الأخلاقي في السليم خاصة وان الفرد يستمد سلوكه الأخلاقي

متأثرا بثلاثة عناصر أساسية مهمة وهي الشخص بذاته والمنظمة التي يعمل فيها والبيئة الخارجية وفيما يلي شرح موجز لهذه العناصر: [1]

- **الفرد:** يتأثر السلوك الأخلاقي للفرد بمجموعة من العوامل ترتبط بتكوينه العائلي والشخصي، فالقيم الدينية والمعايير الشخصية والحاجات الفردية وتأثير العائلة والمتطلبات المالية وغيرها تدفع الأفراد إلى نوع آخر من السلوك. فالمدير الذي ليس لديه قاعدة قوية من الأخلاق المكتسبة من العائلة والدين وغيرها نجد أن قراراته تتأرجح في المواقف المختلفة في ضوء تعظيم مصلحته الشخصية فقط، أما الذين يستندون إلى قاعدة أخلاقية قوية فإن ثقتهم بأنفسهم تكون أكبر وهناك تجانس سلوكي في قراراتهم.
- **المنظمة:** إن للمنظمة تأثيرا مهما في أخلاقيات مكان العمل من خلال الهيكل التنظيمي الموجود وخطوط السلطة وكذلك قواعد العمل والإجراءات وأنظمة الحوافز وغيرها. كذلك فإن المجاميع والتنظيمات غير الرسمية الموجودة لها أثر في سلوكيات الأفراد. ولعل الثقافة التنظيمية السائدة هي مؤثر كبير وفاعل في السلوك سواء كان أخلاقي أو غير أخلاقي من خلال اعتماد الفرد العامل أو الإداري على هذه الأعراف والقيم ومدى تأكيدها على الالتزام أو عدم الالتزام بسلوكيات معينة.
- **البيئة:** تعمل منظمات الأعمال في بيئة تنافسية تتأثر بقوانين الحكومة وتشريعاتها وكذلك بالقيم والأعراف الاجتماعية السائدة. فالقوانين تلزم المنظمات بسلوكيات معينة وتضع معايير لتصرفاتها وبحدود معينة.

في حين أن التشريعات تساعد الحكومة في التحكم بسلوك المنظمات وجعله متماشيا مع المعايير المقبولة، إن مجمل التشريعات والقوانين الحكومية وكذلك الأعراف والقيم

[1] أحلام سيدري، أثر أخلاقيات الأعمال على تعزيز الالتزام الوظيفي لدى العاملين في المنظمة، مرجع سبق ذكره، ص ص(21-22).

الاجتماعية تعطي صورة عن طبيعة المناخ الأخلاقي السائد في صناعة معينة وهذه تؤثر بدورها بالسلوك الأخلاقي للمدراء.

## المبحث الثالث: إسهامات الثقافة التنظيمية في تفعيل أخلاقيات العمل

يعد وجود ثقافة تنظيمية في المنظمة ركيزة أساسية لبقائها نتيجة لدور الفعال الذي تلعبه المستمد من أهميتها والوظائف التي تقوم بها، إذ تعتبر الرابط الذي يوحد جهود العاملين ويعمل على تقوية علاقتهم من خلال القيم والمعارف التي يتشاركونها. وفي هذا المبحث سنتعرف على كافة جوانب الثقافة التنظيمية انطلاقا من تعريفها وعناصرها، أنواعها ومصادرها، وصولا إلى محدداتها وآليات المحافظة عليها.

### المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية

#### الفرع الأول: تعريفها وخصائصها

**1-تعريف الثقافة التنظيمية:**

تشكل الثقافة التنظيمية أحد الموضوعات الهامة في مناجمنت المنظمات المعاصرة بعد أن ظهرت كأسلوب جديد لتسير المنظمة وإدارة أفرادها، وكطريقة مختلفة لتشخيص المشاكل التنظيمية ومعالجتها.

وهي تمثل البعد الثقافي للمنظمة، حيث تضم مجموعة من القيم والمعتقدات والأعراف والاتجاهات التنظيمية التي سيشترك فيها الأفراد ويعتمد عليها لتحديد أنواع السلوكيات التي إما تكون مقبولة أو غير مقبولة في المنظمة فهي تساهم في تقديم أسلوب فهم مشترك لأهداف المنظمة ورسائلها، ونمط السلوكيات التنظيمية والإجراءات الإدارية ومعايير الأداء للمنظمة.[1]

كما تعددت وتباينت التعاريف التي أوردها الباحثون بخصوص موضوع الثقافة التنظيمية بوضع تعريف موحد، وذلك لصعوبة إيجاد تعريف شامل يغطي كل جوانبها وفيما يلي سنحاول التطرق إلى بعض منها:

[1] دليلة بدران، التنظيمات الحديثة بين السلوك الاجتماعي والقيم التنظيمية، مجلة تطوير العلوم الاجتماعية، جامعة الجلفة، الجزائر، مجلد 11، عدد01، جوان 2018، ص182.

-**يعرفها شاين H.shine:** بأنها تشمل منظومة من القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة والفلسفة التي تتحكم في سياستها والافتراضات والمعتقدات التي تشارك في الإيمان بها والالتفاف حولها أعضاء المنظمة.[1]

- **يعرفها Robbins:** بأنها دلالة نظام للمعاني المشتركة التي يحملها أعضاء المنظمة والتي تميز منظمتهم عن غيرها من المنظمات.[2]

- **تعريف Jones 1995:** هي مجموعة القيم المشتركة الضابطة لتفاعلات أفراد المنظمة بين بعضهم البعض وبينهم وبين أطراف خارجية للمنظمة كموردين والزبائن.[3]

- **تعريف يوسف مسعداوي:** عرفها بأنها مجموعة القيم والمعتقدات التي تؤثر على كفاءة وصياغة الإستراتيجية، يعني ذلك توضيح تأكيد السلوك الإنساني للأفراد العاملين في المنظمة ومحاولة تحفيزهم لتحقيق الأهداف التنظيمية.[4]

- **وتعرف أيضا:** مجموعة من الاتجاهات النفسية السائدة في المنظمة والقيم والعادات والتقاليد ومعايير السلوك في المنظمة.[5]

- وذهب البعض الآخر إلى تشبيه الثقافة التنظيمية بجبل الجليد، فعرفت على أنها: كجبل الجليد، حيث يمثل جزؤه الأكبر المختفي عن الماء المبادئ والقيم التي اكتسبها

---

[1] بن قويدر زينب، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على السلوك التنظيمي لدى العمال، مذكرة ماستر، تخصص علم الإجتماع، جامعة يحي فارس المدية، الجزائر، 2021-2022، ص04.

[2] زينب بن قويدر ، نفس المرجع، ص04.

[3] عامر مسلك، أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين، مذكرة ماستر في إدارة الأعمال، جامعة يحي فارس المدية، 2021-2022، ص(32).

[4] عامر مسلك، نفس المرجع السابق.

[5] رانية حضراوي ، دور الثقافة التنظيمية في تحديد طبيعة الالتزام التنظيمي لدى العاملين، مذكرة ماستر إدارة أعمال، جامعة المدية، 2021-2022، ص4.

أفراد المؤسسة على مر الزمان والجزء الذي يظهر فوق الماء يمثل السلوك من أقوال وأفعال تعاريف عليها أفراد المؤسسة.[1]

– وكتعريف شامل للثقافة التنظيمية: هي مجموعة القيم والمعتقدات التي تنشأ بين الأفراد والمنظمة، والتي تترجم الأنماط السلوكية وطبيعة العلاقات بين الأفراد، والأهداف المشتركة بينهم وبين المنظمة التي نشأت على أساسها لضبط تفاعلاتهم وتطوير علاقات العمل فيها بينهم لتشجيع العمل الجماعي.

**2- خصائص الثقافة التنظيمية:**

هناك مجموعة من الخصائص تتصف بها المنظمة تتمثل فيما يلي: [2]

-**الثقافة عملية مكتسبة:** أي تكتسب من خلال التفاعل والاحتكاك بين الأفراد في بيئة العمل عندما يكتسبها الفرد في المنظمة تصبح من سلوكه ومن خلال الثقافة نستطيع توقع سلوك الفرد.

– **الثقافة نظام تراكمي:** تتراكم السمات الثقافية لأي ثقافة تنظيمية لتميزها عن غيرها وتتحدد ملامحها وخصائصها عبر فترة من الزمن بطرق مختلفة، فاللغة تتراكم بطريقة مختلفة عن التقنية والقيم تتراكم بطريقة مختلفة عن أدوات الإنتاج.

– **الثقافة نظام مركب:** حيث يتكون من مجموعة من المكونات أو الأجزاء الفرعية المتفاعلة فيما بينها في تكوين ثقافة المنظمة وتشمل العناصر الثلاثة التالية: [3]

- **الجانب المعنوي:** يقصد به النسق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار التي يحملها الفرد.

---

[1] خليل شرقي ، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة التميز، مذكرة ماستر، إدارة أعمال مؤسسة جامعة أم البواقي، 2014-2015، ص4.

[2] أمال شيخ ، دور الثقافة التنظيمية في الأداء التنظيمي بالمؤسسة، مذكرة ماستر، إدارة أعمال، جامعة المدية، 2021-2022، ص ص(5.6).

[3] أسماء شايب الراس، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، مذكرة ماستر، تخصص إدارة وتسيير المؤسسة، جامعة المدية، 2016-2017، ص(57).

- **الجانب المادي:** هو كل ماينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات والأطعمة ما إلى ذلك.
- **الجانب السلوكي:** ويتمثل في عادات وتقاليد أفراد المجتمع والآداب والفنون والممارسات المختلفة.

-**الثقافة نظام متكامل:** فهي بكونها تتجه باستمرار إلى خلف الانسجام بين عناصرها المختلفة ومن ثم فأي تغير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.

- **الثقافة التنظيمية تتميز بالمرونة:** تتكيف الثقافة التنظيمية على المتغيرات التي تحدث داخل وخارج المنظمة وهذا لأجل تحقيق أهداف المنظمة.[1]

وتتسم الثقافة التنظيمية بمجموعة من الخصائص التي استمر جزء منها من خصائص المنظمة التي توجد فيها ومن هذه الخصائص مايلي:

-**الإنسانية:** الثقافة تصنع الإنسان وتشكل شخصيته والثقافة لها إنسانية فهي تتشكل من المعارف والحقائق والمدارك والمعاني والقيم التي يأتي بها الأفراد إلى المنظمة أو تتكون لديهم من خلال تفاعلهم فيها.

- **الاكتساب والتعلم:** يكتسب الفرد الثقافة عن طريق التعلم المقصود أو غير المقصود من خلال الخبرة والتجربة وتفاعله مع غيره في المنظمة.[2]

- **الاستمرارية:** ونعني بها أن الثقافة تحتفظ بكيانها لعدة أجيال رغم ماتعترض له المجتمعات أو المنظمات الإدارية من تغيرات مفاجئة أو تدريجية، فالثقافة لها خاصية الاستمرار بتوارث الأجيال لها عبر الزمن.

---

[1] المحاضرة العاشرة، الثقافة التنظيمي univ-msila.dz، 15/05/2023، الساعة 7:58.

[2] شيخ أمال، دور الثقافة التنظيمية في الأداء التنظيمي بالمؤسسة، مرجع سبق ذكره ص(6).

– **الانتقائية:** بسبب عجز الأجيال على الاحتفاظ بالثقافة في ذاكرتها كاملة، يعمد كل جيل إلى القيام بعمليات انتقاء للعناصر الثقافية، وذلك بقدر مايحقق إشباع حاجته وتجعله متوافقا مع البيئة الاجتماعية، فالمجتمع الإنساني له خاصية انتقاء الخبرة من رصيدها المتراكم عبر الأجيال.[1]

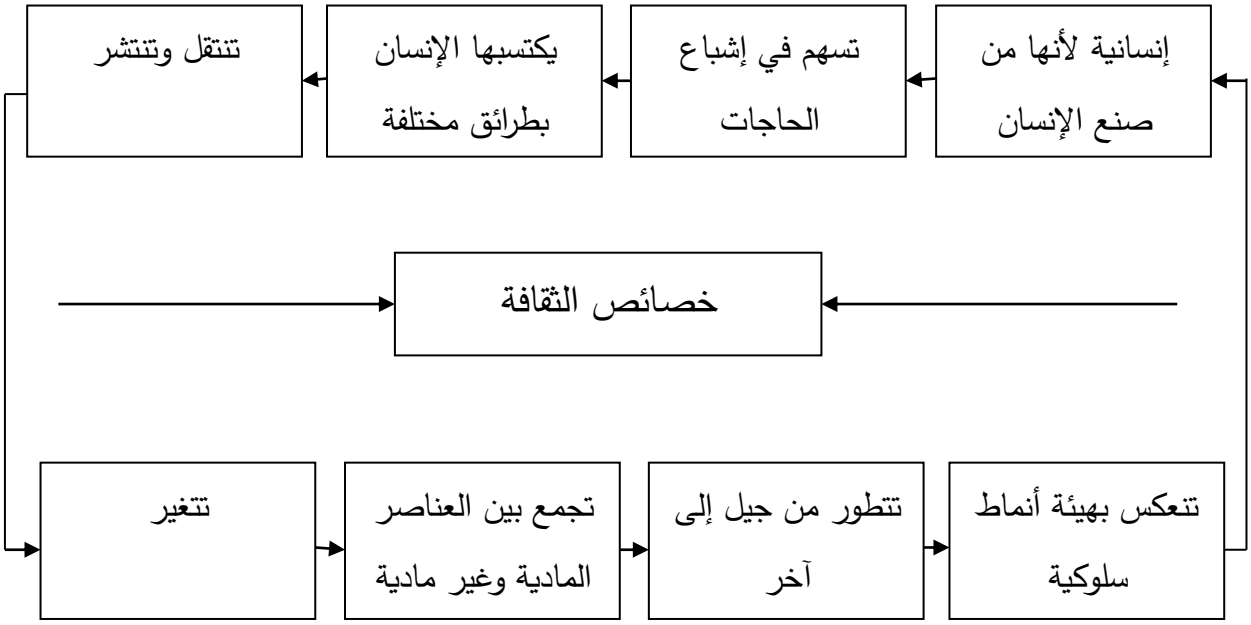
– **التغير:** تتميز الثقافة بخاصية التغير، استجابة للأحداث التي تتعرض لها المجتمعات، وتجعل من الأشكال الثقافية السائدة غير مناسبة لإشباع الاحتياجات التي تفرضها التغيرات الجديدة، فيحدث التغير الثقافي بفضل ما تضيفه الأجيال إلى الثقافة من خبرات وأنماط سلوكية وبفضل ماتحذفه من أساليب وأفكار وعناصر ثقافية غير قادرة على تحقيق التكيف للمجتمع.[2]

ويمكن توضيح هذه الخصائص بشكل أفضل من خلال الشكل التالي:

[1] كتاب الثقافة التنظيمية، المقرر السلوك التنظيمي، .cte.univ-setif2.dz بتاريخ 27 افريل 2023، PM7:59.

[2] أحمد كردي، تأثير الثقافة التنظيمية على بناء المؤسسات، دراسة (Kunda)، 2008، الموقع kenanonline.com، 2023/05/17، الساعة 9:35.

**الشكل رقم (11-01):** خصائص الثقافة




**المصدر: محاضرات مقياس الثقافة التنظيمية، محاضرة 01، biblio.univ-alger.dz**

## الفرع الثاني: أهمية الثقافة التنظيمية وأبعادها

### 1-أهمية الثقافة التنظيمية:

تعتبر الثقافة التنظيمية ذات أهمية كبيرة ذلك أنها قائمة في كل المنظمات إذ لا توجد منظمة بدون ثقافة تنظيمية حيث أن المنظمات تشكل ثقافتها التنظيمية بناءا على طبيعة عملها وإجراءاتها الداخلية وسياسات الإدارة العليا فيها وتتحول هذه الإجراءات، والسياسات مع الوقت إلى مجموعة من الممارسات والخبرات للموظفين، والتي تكون بشكل غير مباشر ثقافة المنظمة.[1]

كما تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في مجموعة من العناصر يمكن حصر أهمها في النقاط التالية:

[1] فاطمة دريدي، أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص علم اجتماع تنظيمي، جامعة بسكرة، 2017-2018، ص(122).

–تعد الثقافة التنظيمية دليل للعاملين والإدارة، إذ تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب الاسترشاد بها لتحقيق الأهداف المطلوبة.

– تعتبر الثقافة التنظيمية مؤشرا هاما يدل على تميز المنظمة، ومصدر فخر واعتزاز للعاملين، خصوصا إذا كانت هذه الثقافة تؤكد قيما معينة ( الريادة، الابتكار، احترام الفرد وتقديره).

– الثقافة التنظيمية تجعل المؤسسة تتبنى أهمية التغيير كشرط أساسي للتميز والتفوق من أجل مواكبة التطورات الحاصلة، إذ كلما كانت قيم المنظمة تتسم بالمرونة، كلما كانت المنظمة أقدر على التغير وأحرص على الاستفادة منه.[1]

– تؤثر الثقافة التنظيمية على تصميم الهيكل التنظيمي والتي لها القدرة على تنشيط الأداء.

– تؤثر الثقافة التنظيمية على كفاءة العمل، وتجعل القائد يعمل على إيجاد الرموز والقيم والمعتقدات إلى جانب الجوانب المادية الملموسة للمؤسسة.

– إيجاد نوع من الاستقلالية لدى العاملين تمكنهم من الإبداع والابتكار مما يؤثر على كفاءة الأداء لديهم.[2]

كما تتجلى أهمية الثقافة التنظيمية في كونها أسلوب لتفاعل العاملين لتحسين الأداء التنظيمي ومن ثم التأثير في اتخاذ جميع القرارات حسب القيم السائدة التي تملي سياسة حل المشكلات في الحالات الاعتيادية، وكذلك الاقتراب من ذلك في الحالات غير

[1] عبد المالك ياحي ، الثقافة التنظيمية دلالات وأبعاد، مجلة آفاق العلوم، جامعة تيارت، العدد 6، 2017، ص(301).

[2] مروى شاوش، أثر أنماط القيادة الإدارية على تعزيز الثقافة التنظيمية لدى العاملين، مذكرة ماستر، جامعة أم بواقي، تخصص إدارة أعمال، 2020–2021، ص(28).

الاعتيادية، وهذا ما يجعل من المؤسسة تحت التنظيم المحكم نسبيا، سواء من الاتجاه الرسمي أو الغير رسمي، وهذا ما تقصده من وراء الثقافة.[1]

**2- أبعاد الثقافة التنظيمية:**

بالرجوع إلى التراث النظري حول موضوع الثقافة التنظيمية نجد أن الباحثين والمهتمين بهذا الموضوع اختلفت وجهات نظرهم في أبعاد الثقافة التنظيمية وتمثلت هذه الأبعاد في:[2]

حيث يرى روينز أن ثقافة المنظمة لها عشرة أبعاد هي:

- ✓ **المبادرة الفردية:** درجة المسؤولية والحرية والاستقلال لدى الأفراد؛
- ✓ **التسامح مع المخاطر:** ما مدى تشجيع المنظمة لموظفيها لكي يكونوا جريئين ومبدعين ومخاطرين؛
- ✓ **التوجه:** ما مدى قيام المنظمة بوضع أهداف وتوقعات أدائية واضحة؛
- ✓ **التكامل:** ما مدى تشجيع المنظمة الوحدات للعمل بشكل منسق.
- ✓ **دعم الإدارة:** ما مدى قيام المدراء بتوفير اتصالات واضحة، ومساعدة، ودعم ومؤازرة لمرؤوسيهم.
- ✓ **الرقابة:** ما مدى استخدام القواعد والأنظمة والتعليمات ومقدار الإشراف المباشر للإشراف على الموظفين وضبطهم.
- ✓ **الهوية:** ما مدى انتماء الموظفين للمنظمة ككل بدلا من انتمائهم للوحدات التي يعملون فيها أو لتخصصهم المهني.
- ✓ **نظام المكافأة:** ما مدى توزيع المكافأة على الموظفين على أساس معايير الأداء مقارنة بالأقدمية والمحاباة.

---

[1] وهيبة عيشاوي ، الثقافة التنظيمية في المؤسسة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد7، ص(99).

[2] ياحي عبد المالك، الثقافة التنظيمية دلالات وأبعاد، مرجع سبق ذكره، ص301.

- ✓ **التسامح مع الصراع:** ما مدى تشجيع المنظمات لموظفيها على إظهار الصراعات والانتقادات بصراحة.
- ✓ **أنماط الاتصال:** ما مدى وجود اتصالات في المنظمة تقتصر على السلطة الرسمية.[1]

كما يرى روبر أن الثقافة التنظيمية تتميز بعدة أبعاد وهي كالتالي:

- ✓ **المبادرة الفردية:** الصلاحيات المتوفرة لأعضاء المنظمة ومدى الاستقلالية والحرية.
- ✓ **تحمل المخاطر:** وهي درجة تشجيع الأفراد على الإبداع والابتكار وتحمل المصاعب وحب المغامرة.
- ✓ **التوجه:** وهي قيام المنظمة بتحديد أهداف ومعايير واضحة الأداء.
- ✓ **الرقابة:** وهي مدى استخدام القواعد والإجراءات والأنظمة ومقدار إشراف القادة على تصرفات وسلوكيات العاملين.
- ✓ **التكامل:** مدى قيام القادة بتشجيع التعاون والتنسيق بين الوحدات التنظيمية المختلفة.
- ✓ **الهوية:** درجة انتماء الأعضاء إلى المنظمة بدلا من انتمائهم إلى الوحدات والتخصصات.[2]
- ✓ **الدعم الإداري:** مدى قيام القائد بتوفير الدعم والمساندة وإتاحة المعلومات وتشجيع أعضاء المنظمة.
- ✓ **نظام المكافأة:** أي تقديم الحوافز وفقا للأداء وليس لاعتبارات شخصية.
- ✓ **أنماط الاتصال:** بمعنى مدى اقتصاد عملية الاتصال على القنوات الرسمية من عدمه.
- ✓ **تقبل الاختلاف:** مدى تشجيع الأعضاء على عرض وجهات نظرهم وتقبل النقد.[3]

وقد خلص الباحثون إلى وجود عدة أبعاد للثقافة التنظيمية شاملة تمثلت في:

---

[1] خلوف زهرة، الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 9، سبتمبر 2013، جامعة خميس مليانة، ص(264).

[2] فاطمة غزالي ، أثر القيادة الإدارية في تفعيل الثقافة التنظيمية، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال، جامعة المدية، 2019-2020، ص(41).

[3] فاطمة غزالي ، أثر القيادة الإدارية في تفعيل الثقافة التنظيمية، مرجع سبق ذكره، ص ص(41-42).

- ✓ **الثبات:** يقصد بذلك أن تتكون عناصر الثقافة التنظيمية من قيم وعادات وتقاليد وافتراضات ثابتة.
- ✓ **التكامل:** أي أن جميع مكونات الثقافة التنظيمية ترتبط مع بعضها البعض.
- ✓ **الإبداع:** هو الذي يعبر عن التطوير وقبول وتطبيق الأفكار أو عمليات أو منتجات جديدة.
- ✓ **الاحترام:** أي التقدير المتبادل بين كل أعضاء المؤسسة بكافة مستوياتهم.
- ✓ **التفاصيل الموجهة:** أي تفاصيل الإجراءات التي تعمل على توجيه العاملين لأداء المهام المنوطة بهم.
- ✓ **توجيه النتائج المستهدف:** أي التركيز على نوعية وجودة النتائج المطلوب تحقيقه من العاملين.
- ✓ **توجيه الفريق:** أي تحديد المعالم المهمة التي توجه فريق العمل لأداء مهام العمل بالصورة المطلوبة.[1]

**المطلب الثاني: أسياسيات حول الثقافة التنظيمية**

**الفرع الأول: عناصر الثقافة التنظيمية**

تعبر عن مجموعة من العناصر التي تشكل الثقافة التنظيمية ويمكن إدراجها في النقاط التالية:

**1-القيم التنظيمية:** القيم عبارة عن قواعد ثابتة واتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد، أما القيم التنظيمية فتمثل تفاهما مشتركا في منظمة ما أو بيئة العمل، إذ تعمل على توجيه سلوك العاملين، وتمكنه من التميز بين ماهو مرغوب فيه أو غير مرغوب فيه ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين،

[1] أميرة قدور، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير، مذكرة ماستر، علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسة، جامعة أم البواقي، 2016-2017، ص(12).

والاهتمام بإدارة الوقت، واحترام العملاء والتعاون مع الزملاء وبذلك فإنها تمثل دستورا مرجعيا يسمح بتصور القرار والسلوك وتعطي رؤية واضحة عن اتجاهات الأفراد وطبيعة الثقافة التي يتبنونها، وبذلك فإن القيم تمثل الركيزة الرئيسية في أية ثقافة تنظيمية وهي جوهر فلسفة أي منظمة تسعى إلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.[1]

**2- المعتقدات التنظيمية:** وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

**3- الأعراف التنظيمية:** وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة مثال ذلك التزام المنظمة بعد تعيين الأب والابن في نفس المنظمة، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة على المرؤوسين.[2]

**4- التوقعات التنظيمية:** هي التوقعات التي يتوقعها الفرد من المنظمة أو بالعكس ما تتوقعه المنظمة من الأفراد العاملين بها خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، فالكل يسعى لهدف ما، والفرد قد يكون توقعه أن تقوم المنظمة بتبني إبداعاته أو بإعطائه وضعا اجتماعيا معينا، أو قد يكون هدفه تحقيق مستوى من الرفاهية لأولاده، وبالمقابل تتوقع المنظمة منه أن يعطي أفضل ما لديه أو أن يطيع القوانين واللوائح المتبعة في المنظمة وقد تتوقع منه الإبداع وهذا يختلف باختلاف المنظمة والأفراد ورغباتهم وتطلعاتهم.[3]

بالإضافة إلى هذه العناصر الرئيسية هناك عناصر أخرى تكميلية للثقافة التنظيمية وهي:

---

[1] مصطفى عبد رزاق خالدية، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجيه استراتيجي للمنظمة، المجلد العربية الإدارة، قسم إدارة الأعمال، جمهورية العراق، مجلد 39، العدد1، مارس 2019، ص(160).

[2] Cte.Univ-setif2.dz a été indexé pour la 1èr fois par Google en April 2015، 03-04-2023، 20:30.

[3] أحمد كردي، عناصر الثقافة التنظيمية kenanaonline.com03-04-2023، 20:40.

**1-الشعائر والطقوس:**

**الشعائر:** وهي مجموعة من الفعاليات والأحداث التفصيلية المخططة لمظاهر ثقافية متنوعة في حدث معين يتم القيام به من خلال التفاعل الاجتماعي وتهدف إلى نقل رسائل معينة أو انجاز أغراض محددة كالتحاق موظف جديد بالمؤسسة أو ترقية مسؤول لتحقيق الترابط والتكامل.

**الطقوس:** وهي الاحتفالات المتكررة تتم بطريقة معيارية وتعزز بطريقة دائمة القيم والمعايير الرئيسية مثل استراحة يومية لتناول القهوة أو الشاي توفر فرصة لتقوية الروابط.[1]

**2- القصص والأساطير:** تعد القصص رواية عن الأحداث السابقة الجارية في بيئة العمل والتي تفسر كل من العادات والقيم العميقة للثقافة، والقصص التنظيمية ماهي إلا روايات عن حالات التميز والمنافسة وحالات النجاح والفشل، والتي تجسد القيم التي تحكم هذه الحالات، أما فيما يخص الأساطير فهي قصص مثالية شخصياتها هم أبطال المؤسسة تروي أحداث حقيقية وقعت في هذه المنظمة، بهدف التأثير على سلوك الأفراد وتدعيم القيم الثقافية داخل أعضاء المنظمة، مما يجعلهم مثالا يقتدى به.

**3- الأبطال:** الأبطال هم الأفراد غير عاديين يتفوقون على زملائهم ويصبحون أحيانا رمزا للصناعة التي تعمل بها المنظمة، كما أنهم يتمسكون بقيم المنظمة وثقافتهم، يقدمون دورا مثاليا في الأفراد والانجاز لباقي أعضاء المنظمة، مما يجعلهم مثالا يقتدى به.

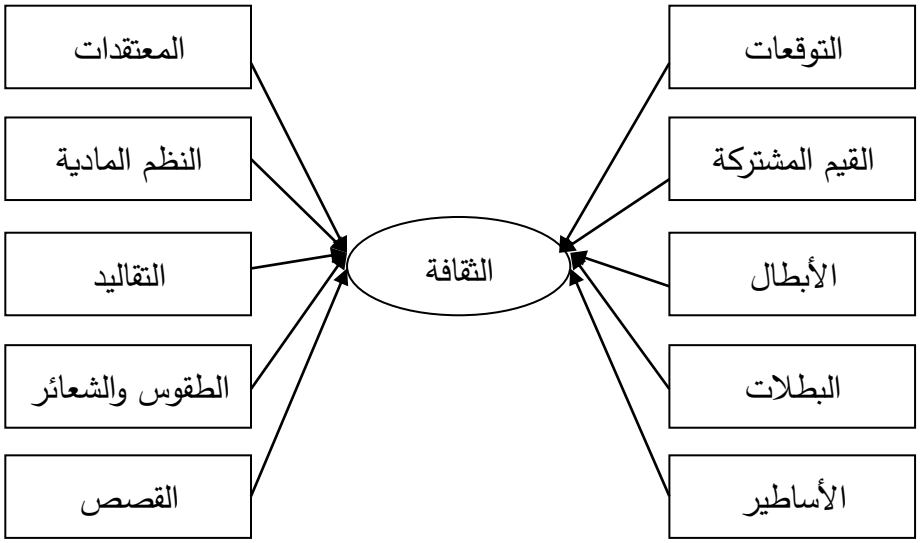
**4- الطابوهات ( المحظورات):** ترتبط الطابوهات بتلك المخاوف التي تتفادى المنظمة الحديث عنها مثل الإخفاقات وبعض المشاكل والأحداث المأسوية التي مرت بها المؤسسة، وبالتالي فهي كل المواضيع والأحداث التي لا يجوز الحديث عنها أو تلك

[1] صونية براهمية ، محاضرات في مقياس الثقافة التنظيمية، مطبوعة دعم بيداغوجي موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر، علم اجتماع العمل والتنظيم، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2، 2017-2018، ص(14).

الأعمال والتصرفات التي لا يجب اقترافها مرة أخرى، وذلك بهدف تجنب وتفادي بعض الإختلالات والتوترات داخل المؤسسة.[1]

وفيما يلي نستعرض مخطط يبين مكونات الثقافة التنظيمية:

**الشكل رقم (12-01):** مكونات الثقافة التنظيمية




**المصدر: براهمية صونية، محاضرات في مقياس الثقافة التنظيمية، مرجع سبق ذكره، ص15.**

**الفرع الثاني: أنواع الثقافة التنظيمية**

للثقافة التنظيمية أنواع عديدة تختلف من مكان إلى أخر حسب التقسيم الذي يستخدم كما أنها تختلف من منظمة إلى أخرى ومن قطاع إلى أخر وفيما يلي عرض لأبرز أنواعها:

**1-ثقافة العمليات:** يتم التركيز هنا على طريقة إنجاز العمل وليس على النتائج التي تم تحقيقها. فيسود الحذر بين أعضاء التنظيم ويعمل الكل على حماية أنفسهم. وبالتالي ثقل الرغبة في تحمل المخاطرة، والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر تنظيما ودقة، ويولي اهتماما أكبر بالتفاصيل عند أداء عمله.[2]

[1] Cte.Univ-setif2.dz، مرجع سبق ذكره.

[2] عوض الله طلق، الإدارة العامة –المفاهيم، الوظائف، الأنشطة–، ص312-313، 5-5-2023، 20:55.

**2- ثقافة المهمة:** وتكون موجهة نحو تحقيق الهدف وإنجاز العمل والتركيز على النتائج، كما تعطي أهمية خاصة لاستخدام الموارد بطريقة مثالية، لتحقيق أفضل النتائج فهي تركز على الخبرة، التي تلعب دورا بارزا في صناعة القرار.

**3- ثقافة الدور:** وتؤكد هذه الثقافة على نوعية التخصصات الوظيفية وعلى الأدوار الوظيفية، أكثر من الأفراد وتعطي أهمية كذلك للقواعد والأنظمة.[1]

وحسب تصنيف كوبرج وشاسمير 1987: حيث صنف كوبرج وشاسمير الثقافة التنظيمية وفقا لنمط القيادة الإدارية السائدة، إلى ثلاثة أنواع هي:

**1-الثقافة البيروقراطية:** تتسم هذه الثقافة بوضوح خطوط السلطة والمسؤولية ودرجة عالية من التنظيم، وتقسيم العمل حيث العمل يكون منظما، ويتم التنسيق بين الوحدات، ويكون تسلسل السلطة بشكل هرمي وتقوم على التحكم والالتزام.

**2- الثقافة الإبداعية:** تتميز هذه الثقافة بتوفر بيئة للعمل مساعدة على الإبداع، حيث التحدي وارتفاع درجة المخاطرة، وتقدير قيمة الابتكار، وتزود المنظمات المبدعة العاملين بالتحفيز والتحدي وحب المخاطرة في اتخاذ القرار ومواجهة التحديات.

**3- الثقافة المساندة:** في ظل هذه الثقافة، يتسم العاملون بتعاون والصداقة ومساعدة بعضهم البعض، فيسود جو الأسرة المتعاونة إذ تشجع المنظمة القيم العائلية وتوفر الثقة والمساواة والتعاون، ويكون التركيز على الجانب الإنساني فيها.[2]

إلا أن هناك شبه اتفاق على وجود نوعين أساسين هما الثقافة التنظيمية القوية والثقافة التنظيمية الضعيفة:

**1-الثقافة القوية:** تعرف الثقافة القوية بأنها الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ماتمليه عليهم الإدارة، ويمكن القول أن ثقافة المنظمة قوية في حالة كونها تنتشر وتحظى بالثقة

[1] أحمد السيد كردي، أنواع وأنماط الثقافة التنظيمية، موقع كنانة أونلاين، 23-04-2023، 21:15.

[2] زينب بن قويدر ، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على السلوك التنظيمي لدى العمال، مرجع سبق ذكره، ص(52).

والقبول من جميع أو معظم أعضاء المنظمة ويشتركوا في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكياتهم واتجاهاتهم داخل المنظمة ومما يجعل الثقافة قوية كون القيم الأساسية قوية ويشترك فيها العاملون، وتعتمد الثقافة القوية على مايلي:[1]

- **عنصر الشدة:** ويرمز إلى قوة أو شدة أعضاء المنظمة وتمسكهم بالقيم والمعتقدات.
- **عنصر الإجماع والمشاركة لنفس القيم والمعتقدات في المؤسسة من قبل الأعضاء:**

ويتوقف ذلك على عاملين رئيسين هما:

-تنوير العاملين وتعريفهم بالقيم السائدة في المؤسسة وكيفية العمل بها.

- نظم العوائد والمكافئات، إذ أن منح الأعضاء الملتزمين بالقيم والعوائد والمكافئات يساعد الآخرين على تعلم القيم وفهمها.[2]

**2- الثقافة الضعيفة:** وهي عكس الثقافة القوية، حيث تتواجد عندما يكون هناك تمسك أقل من أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات المشتركة، ويتم وصفها بأنها ضعيفة عند عدم اعتناقها بالقوة من قبلهم أو عند مالا تحظى بالقبول الواسع، ولهذا النوع من الثقافة التنظيمية أثر سلبي في أداء المنظمة وفعاليتها.[3]

---

[1] ابن إبراهيم خولة، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة التميز، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال، جامعة أم البواقي، 2014-2015، ص(24).

[2] إيناس ميهوبي، علاقة مشاركة المعرفة بالثقافة التنظيمية، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال، جامعة أم البواقي، 2020-2021، ص(45).

[3] رباب محروس عبد الحميد، مفهوم الثقافة التنظيمية، مراجعة نظرية تطبيقية، إدارة التخطيط الاستراتيجي، المجلة الدولية للسياسات العامة في مصر، المجلد01، العدد01، يناير 2022، ص(62).

**الجدول رقم (01-01):** الفرق بين الثقافة القوية والثقافة الضعيفة

| الثقافة القوية | الثقافة الضعيفة |
|---|---|
| قيم المؤسسة متماسكة ومتعارف عليها ويتشارك بها الأعضاء ويتوارثها الأجيال. | قيم المؤسسة مبعثرة وغير معروفة لدى بعض الأعضاء وغير موروثة بين أجيال المؤسسة. |
| المعتقدات والعادات تعمل لصالح المؤسسة ويلتقي حولها الأعضاء ويعتبرونها من الأداء. | المعتقدات والعادات تعمل لصالح الفرد والمؤسسة ويختلف الأعضاء حول تفسيرها وتتفاوت نظريتهم إلى رمزية علاقتها بالأداء. |
| تشجيع المبادرات الفردية والجماعية وقبول مخاطر الإبداع والتقليل من القواعد والإجراءات الرقابية. | الاعتماد على المساهمات الفردية واستخدام قواعد وإجراءات رقابية متشددة. |
| الاحترام والثقة بين الأعضاء والالتزام بمعايير الأداء. | لا يوجد فريق عمل يتوحد حول مبادئه أفراد المنظمة. |

**المصدر: محمد رميتة، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال، جامعة العربي بن مهيدي –أم البواقي–، 2020-2021.**

## المطلب الثالث: آليات تشكيل الثقافة التنظيمية

### الفرع الأول: مصادر الثقافة التنظيمية

لقد اختلفت الآراء حول مصادر الثقافة التنظيمية إلا أنه حسب "Jones" فإنها تنشأ من خلال أربع مصادر متفاعلة مع بعضها البعض، وتتمثل في:

**1-خصائص العاملين:** تتشكل الثقافة التنظيمية انطلاقا من خصائص أفراد المنظمة، سواء كانوا مؤسسين لها أو مجرد عاملين بها، حيث يمثل مؤسسي المنظمة المصدر الجوهري لثقافة المنظمة حيث تستمد هذه الأخيرة من أفكار وفلسفة منشئيها بالدرجة الأولى، ومن خلال رؤيتهم لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل ويستطيع مؤسس المنظمة إرساء النمط الثقافي المرغوب به من خلال:

-اختيار الأفراد الذين لديهم طرق التفكير أو المعرفة أو المهارة التي تتفق مع مايرغب به مؤسس المنظمة، بما يحقق رؤيته الإستراتيجية.

- تعليم الأفراد وتنشئتهم على التفكير والشعور بنفس الطريقة التي يفكر فيها أو يشعر بها مؤسس المنظمة.

- إتباع المؤسس لسلوكيات إيجابية لتشجيع الآخرين على الإقتداء به.

وفي الواقع العملي نجد أمثلة كثيرة لاعتماد مؤسس المنظمة كمصدر للثقافة التنظيمية، فمثلا قام "John Akers" المدير التنفيذي ل IBM والرئيس لها بتغيير فريق الإدارة العليا في منظمته بقصد تغيير الثقافة السائدة.[1]

**2- أخلاقيات المنظمة:** معظم القيم الثقافية للمنظمة تستمد من شخصية المؤسسين ومعتقداتهم والإدارة العليا، حيث تقوم المنظمات بتطوير قيم أخلاقية معينة وتحديد ما السلوك الأخلاقي والغير أخلاقي للتحكم في سلوك أعضائها من خلال تعاملهم مع بعضهم ومع الأطراف المعنية بالمنظمة[2]، والأخلاق التنظيمية في حقيقتها دالة لثلاثة عناصر هي:

- أخلاق المجتمع.
- أخلاقيات المهنة.
- الأخلاق الشخصية.

**3- الهيكل التنظيمي:** يشير الهيكل التنظيمي إلى كيفية تنظيم المنظمة وكيفية توزيع السلطة واتخاذ القرارات، حيث إن الثقافة التنظيمية ارتبطت ارتباطا وثيقا بالهيكل التنظيمي من حيث كيفية اتخاذ القرارات من الإدارات العليا، يؤثر على العلاقة بين الإدارة العليا والموظفين وهذا الذي يحدد ثقافة المنظمة، هنالك نوعان من الهياكل التنظيمية: الهياكل الميكانيكية والمرنة وترتبط منهما بثقافة تنظيمية مختلفة، فالهياكل الميكانيكية ثقافتها التنظيمية ضعيفة عكس الهيكل المرن الذي ثقافته التنظيمية قوية.

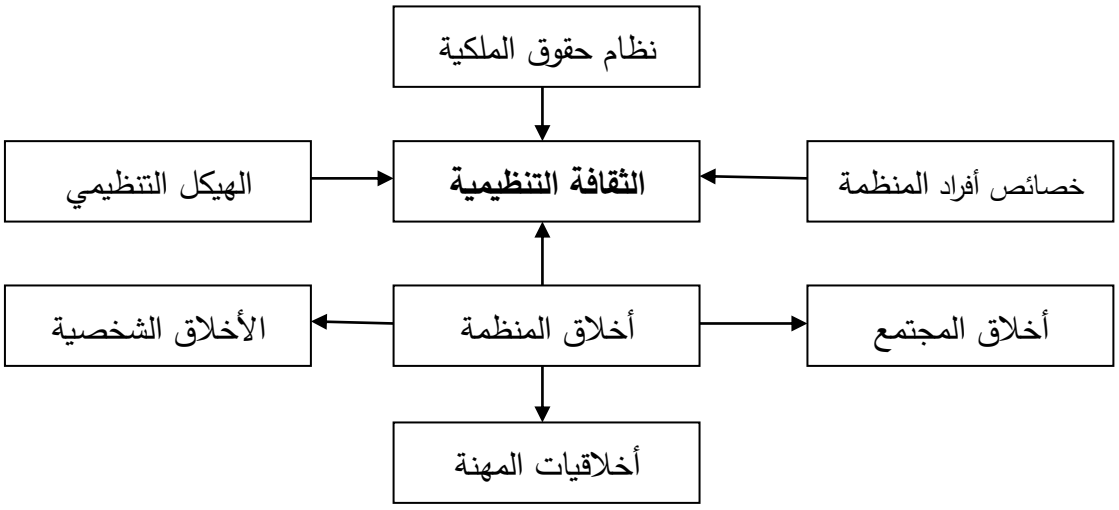
**4- نظام حقوق الملكية:** جميع المنظمات تمتلك نظام حقوق ملكية الذي نص على حقوق ومسؤوليات أصحاب العمل والموظفين، والذي يشمل أيضا حق الموظفين باستخدام

[1] موقع ويكيبيديا، محاضرات مقياس الثقافة التنظيمية، جامعة البويرة أكلي محند، تأسست سنة 2005.

[2] أمان برواني ، أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري في منظمات الأعمال، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال، جامعة يحي فارس المدية، الجزائر، 2017-2018.

الموارد التنظيمية أو التمتع بامتيازات معينة، يستند حقوق الملكية على فكرة أن جميع الموظفين لا يتمتعون بحقوق متساوية، ولا يتمتعون بنفس المزايا التي يتمتع بها أصحاب العمل.[1]

**الشكل رقم (13-01):** مصادر الثقافة التنظيمية




**المصدر: موقع ويكيبيديا، محاضرات مقياس الثقافة التنظيمية، مرجع سبق ذكره، بالاستعانة بالطالبة بوستة أحلام.**

## الفرع الثاني: محددات الثقافة التنظيمية وآثار المحافظة عليها

### 1-محددات الثقافة التنظيمية:

تتكون الثقافة التنظيمية من تفاعل عديد من العناصر والاعتبارات أهمها مايلي:[2]

-**التاريخ والملكية:** يعتبر التاريخ من أبرز المحددات التابعة للثقافة، إذ يعبر هذا المحدد عن طبيعة التطور الذي يحدث في المؤسسة، حيث يظهر نوعيات الملكيات المتبادلة داخل المنظمات الثقافية تلك التي تبادلت إدارتها على اعتبارها جزءا من ثقافتها، كما يعكس نوعية الملكية لكونها عامة أم خاصة، أو محلية أو دولية باعتبارها الثقافة السائدة في المنظمة.

[1] https://mawdoo3.com مصادر الثقافة التنظيمية، 07-05-2023، الساعة 16:17.

[2] سهام شوارب ، دور الثقافة التنظيمية في إرساء أبعاد الحوكمة، مذكرة ماستر، تخصص مالية وحاكمية المؤسسات، جامعة بسكرة، 2015-2016، ص(28).

- **الحجم:** ليس بالضرورة تواجد اختلاف في الثقافة بين المؤسسات دون النظر على كونها كبيرة أم صغيرة، بقدر ما يعكس هذا المحدد التابع للثقافة أسلوب الإدارة وأساليب الاتصالات ونماذجها في مواجهة المواقف والتي تتأثر بالحجم.[1]

- **التكنولوجيا:** ترتكز التنظيمات المتخصصة في استخدام التكنولوجيا المقدمة في عملياتها على القيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة ثقافتها في حين تركز التنظيمات الخدماتية على ثقافة خدمة الزبائن والمهارات الشخصية أو ما يعرف اليوم بالمهارات اللينة كالاتصال واتخاذ القرار.

- **البيئة:** فالطريقة التي تختارها المؤسسة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية من عملاء ومنافسين وموردين وعاملين...الخ.[2]

-**الأفراد:** فطريقة العمل عند الأفراد في الإدارة العليا وتفضيلهم لنوعية أساليب معينة في التعامل، وتشكيل قيم العمل تساعد في تحديد ثقافة المنظمة، فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملين في المنظمة، كما أن توافق الصفات الشخصية مع اهتمامات المنظمة له دور كبير جدا.

- **الغايات والأهداف:** إن نوعية الأهداف والغايات التي تسعى المؤسسة لتحقيقها سوف تركز من خلالها على غرس قيم معينة تكون ضمن ثقافتها.

- **الأخلاقيات والقيم السائدة في المنظمة:** وما تشمل عليه من قيم وأساليب التعامل بين أفراد المنظمة مع بعضهم البعض ومع الأطراف الخارجية.[3]

**2- آليات المحافظة على الثقافة التنظيمية:**

هناك ثلاث عوامل رئيسية تعلب دورا كبيرا في المحافظة والبقاء على ثقافة المنظمة:

---

[1] E3arbi.com، مقال حول خصائص ومحددات الثقافة، عرين البيروني، 27-02-2023، الساعة 19:40.

[2] زينب بن قويدر ،الثقافة التنظيمية وتأثيرها على السلوك التنظيمي لدى العمال، مرجع سبق ذكره، ص ص(46-47).

[3] محاضرات في مقياس الثقافة التنظيمية- المحور الثاني: تشكيل الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها، المحاضرة السابعة، 2020-2021.

-**الإدارة العليا:** إن ردود فعل الإدارة العليا تعتبر عاملا مؤثرا على ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي تتخذها، فإلى أي مدى تلتزم الإدارة العليا بالسلوك المنتظم من خلال استخدام لغة واحدة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة، وكذلك المعايير السلوكية، والتي تتضمن التوجهات حول العمل وفلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين وسياسة الإدارة اتجاه الجودة وكذلك سياستها وفلسفتها في جميع نواحي التي تخص المنظمة ككل فإن هذا سيؤثر على ثقافة المنظمة.[1]

- **اختيار العاملين:** تلعب عملية جذب العاملين وتعيينهم، دورا كبيرا في المحافظة على ثقافة المنظمة والهدف من عملية الاختيار هو تحديد واستخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة والخبرات والقدرات لتأدية مهام العمل في المنظمة بنجاح وفي عملية الاختيار يجب ان يكون هناك موافقة بين المهارات والمعرفة المتوفرة لدى الفرد مع فلسفة المنظمة وأفرادها، بمعنى أخر أن لا يكون هناك تناقض بين الأفراد في المنظمة من اجل المحافظة على ثقافة المنظمة لأنه قد يتأثر الأداء والفاعلية في المنظمة بسبب تأثير الأفراد الجدد والذين يحملون ثقافة لا تتناسب مع ثقافة أفراد المنظمة الحاليين.[2]

- **المخالطة الاجتماعية:** يلتزم لتثبيت الثقافة التنظيمية أن تهتم المؤسسة عند اختيار عناصر جديدة في المنظمة يقع على عاتق الإدارة أن تقوم بتدريب العاملين وتزويدهم بالمعرفة الثقافية وتعريفهم على الأفراد العاملين وعلى ثقافة المنظمة، وهذا أمر ضروري حتى لا يتغير الأداء، وكل هذا من أجل تفادي الاختلافات بين الأفراد العاملين من جهة وتجنب تأثر مستوى أداء المنظمة وفعاليتها من جهة أخرى.[3]

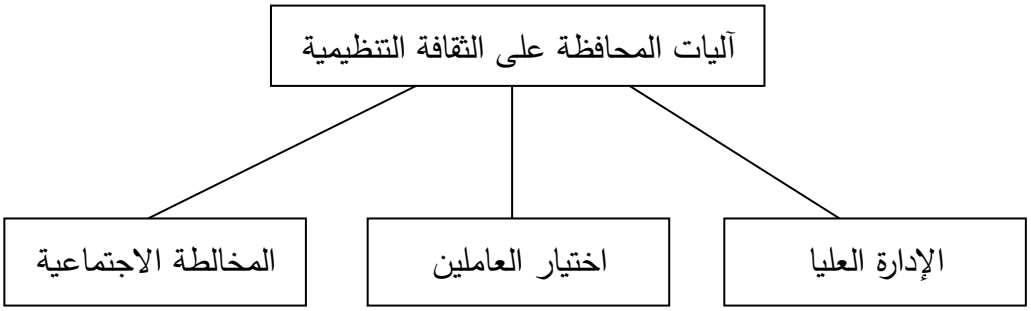
---

[1] محاضرات في مقياس الثقافة التنظيمية- المحور الثاني: تشكيل الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها، المحاضرة 06، 2020-2021.

[2] حفيظة بهياني، دور الثقافة التنظيمية في تنمية رأس مال الفكري، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال، جامعة يحي فارس المدية، 2017-2018، ص(34).

[3] أمال شيبي، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال، جامعة يحي فارس المدية، 2017-2018، ص(30).

**الشكل رقم (14-01): آليات المحافظة على الثقافة التنظيمية**




**المصدر**: من إعداد الباحثتان اعتمادا على دراسة أمال شيبي، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، مرجع سبق ذكره، ص(30).

.

**الخلاصة:**

من خلال دراستنا لهذا الفصل نستنتج أن موضوع أخلاقيات العمل أصبح من المواضيع الضرورية التي تواجهها المنظمات في مختلف دول العالم، فهو يتكون من مجموعة من المبادئ التي ترشد وتعزز سلوك العاملين، وتكمن أهميتها في تعزيز الروابط داخل المنظمة وتعتبر سياج المنيع الذي يحمي المنظمة من الخطاء والزوال.

إن لأخلاقيات العمل علاقة وطيدة مع الثقافة التنظيمية في أي مؤسسة، حيث أن للثقافة التنظيمية دور في بناء وتشكيل الإطار الأخلاقي للموظفين بالمؤسسة أي صياغة أخلاقيات العمل، كما أن أخلاقيات العمل هي عنصر من عناصر الثقافة التنظيمية.

وفي الأخير لا يمكن الحديث عن أخلاقيات العمل دون الحديث عن الثقافة التنظيمية، كلا المفهومين يتضمن المفهوم الأخر وكلاهما يؤثر ويتأثر بالأخر.



# الفصل الثاني

## الإطار النظري لأداء

## الموارد البشرية

**تمهيد**

من أهم مرتكزات الأساسية التي تبنى عليها أي منظمة هي العنصر البشري، وتنمية أدائه وتطويره، فالأداء هو الوسيلة التي تجعل الرؤساء يتابعون واجبات ومسؤوليات مرؤوسيهم بشكل مستمر، ويتحدد مستوى الأداء بقدرات العامل ومهاراته وخبراته، ولمعرفة مدى كفاءة الأداء تقوم المنظمة بالمراقبة للتعرف على مكامن القوة والضعف في إنجاز الأعمال الموكلة لكل فرد ومن ثمة تحسينها وتداركها بشكل يساهم بفعالية في رفع قدرات الموظفين بغية الوصول إلى المستوى المطلوب من الأداء.

ولذلك سنتطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

- ✓ **المبحث الأول: ماهية الأداء**
- ✓ **المبحث الثاني: تقييم أداء الموارد البشرية**
- ✓ **المبحث الثالث: علاقة أخلاقيات العمل بأداء الموارد البشرية**

## المبحث الأول: ماهية الأداء

يعتبر الأداء من المفاهيم التي عرفت اهتماما في البحوث والدراسات باعتباره يتعلق بالموارد البشرية والمنظمة، وهذا راجع إلى أن الأداء هو المؤشر الأساسي للحكم على فعالية المستخدمين في المؤسسة.

### المطلب الأول: مفهوم الأداء

تنوعت التعاريف التي تناولت مفهوم الأداء بسبب تنوع الدراسات والأبحاث التي تحدثت عن هذا الموضوع. وفيما يلي نورد بعض من أراء هؤلاء الباحثين والكتاب.

#### الفرع الأول: تعريف الأداء

**تعريف الأداء لغة:**

-الأداء مصدر للفعل أدى ويقال أدى الشيء: أوصله والاسم الأداء أدى الأمانة وأدى الشيء: قام به.[1]

-يعتبر قاموس اللغة الفرنسية L'arousse كلمة الأداء "Performances" كلمة انجليزية مشتقة من الفرنسية القديمة Performance المأخوذة من كلمة Performer والتي تعني أتم، أدى، أنجز، Accomplire.[2]

-عرف معجم المصطلحات العلوم الإدارية الأداء بأنه" القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقا للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفء المدرب".[3]

**تعريف الأداء اصطلاحا:**

عرفه أحمد زكي بدوي في كتابه علاقات العمل في الدول العربية على أنه:" تأدية العمل تبعا لتوجيهات وإشراف صاحب العمل. وفقا لأحكام القانون وأنظمة العمل".[1]

---

[1] ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، المجلد 14، ط3، بيروت 1994،ص(26).

[2] Dictionnaire larousse de la langue française, 2001, p(766) .

[3] سناء محمود أحمد سليمان، آثر أخلاقيات الأعمال على الأداء الوظيفي-دراسة حالة في بنك القاهرة-، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، قسم الإدارة، جامعة عمان العربية، عمان،2014، ص(31).

عرفه Miller et Bromily على أنه:" انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها".[2]

كما عرف على أنه: التزام الموظف بمتطلبات وظيفته التي أسندت إليه من الالتزام بالآداب والأخلاق الحميدة داخل المنظمة التي يعمل بها، وتحمله للأعباء والمسؤوليات المسندة على عاتقه".[3]

وقد عرفه سلطان بأنه:" الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام المكونة لوظيفة الفرد".[4]

ومما سبق يمكن تعريف الأداء على انه هو مستوى إنجاز المهام ومقدرة الفرد على حسن التصرف واستغلال الموارد المتاحة وذلك لإتمام المهام المطلوبة بالطريقة المثلى، والتي تتضمن جودة وفاعلية الأداء.

**الفرع الثاني: خصائص الأداء**

للأداء عدة خصائص أدت بالباحثين إلى الاختلاف في تحديد مفهومه وتحديده معاييره، ومن هذه الخصائص:

**1-الأداء مفهوم ذاتي:** يمكن إسقاطه على جميع المؤسسات، لذا فإن كل مؤسسة ملزمة بتحديد واستعمال تعريف لمفهوم الأداء، وفقا لخصائصها الداخلية وبيئتها الخارجية، ولهذا يختلف الأداء باختلاف الأفراد والجماعات والمؤسسات، فهو بالنسبة للمساهمين يعني توزيعات الأرباح المرتفعة، وهو بالنسبة للعمال يعني الأجور الجيدة والمناخ التنظيمي الملائم للعمل، وبالنسبة للمديرين يعني الأداء المردودية الاقتصادية للأموال المستثمرة،

---

[1] احمد زكي بدوي، علاقات العمل في الدول العربية، دار النهضة العربية، مصر، 1985، ص(101).

[2] مصطفى يوسف كافي، إدارة الأداء، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2016، ص(16).

[3] حمد علي عبد الله عيسى، تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير، قسم إدارة الموارد البشرية، جامعة مملكة البحرين، 2014، ص ص(84-85).

[4] منال فالح شامان السرحان، درجة الاستقرار الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال في قصبة المفرق وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، 2016، ص(19).

وبالنسبة للزبائن يعني الجودة والتطوير والابتكار في المنتجات والخدمات، وبالنسبة للحكومة يعني الأداء احترام القوانين والمساهمة في خدمة المجتمع، وهذا كله يبين أن المؤسسة لا تستطيع تحقيق أداء عالي على كل المستويات في نفس الوقت وإرضاء جميع الأطراف.[1]

**2-الأداء مفهوم متطور:** إن المعايير التي يتحدد الأداء على أساسها، سواء كانت الداخلية منها أو تلك التي تحددها البيئة الخارجية للمنظمة، تكون متغيرة مع حياة المنظمة ومع تغير المواقف أو الظروف، إذ أن توليفات العوامل البشرية، التقنية، المالية والتنظيمية تجعل الأداء مرتفعا من موقف لأخر، لذلك فإن التحدي الأساسي الذي يواجه القادة الإداريين هو إيجاد التوليفة المناسبة لتحقيق الأداء المرتفع.[2]

**3-الأداء مفهوم شامل:** لا ينحصر الأداء في الجانب المالي فقط، بل يتحداه للجانب الاجتماعي، سواء تعلق الأمر برضا العاملين داخل المؤسسة، أو رضا المجتمع بشكل عام أداء المؤسسة من خلال تحمل المسؤولية الاجتماعية وخدمة المجتمع المحلي والدولي والمحافظة على البيئة والمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة.[3]

**4-الأداء مفهوم متناقص:** يتكون الأداء من مجموعة من الأبعاد، منها ما يكمل بعضه البعض، ومنها ما يكون متناقضا، فتخفيض التكاليف قد يتناقض مع تحسين الجودة، كما أن رضا العمال قد يتناقض مع رضا الملاك، ورغم ذلك فإن هذه العناصر المتناقضة

---

[1] جهرة حمزة، دور الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي -دراسة حالة على الولاية المنتدبة أولاد جلال-، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019/2018، ص(36).

[2] ياسع ياسمينة، دراسة اقتصادية قياسية لأثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء الاقتصادي للمنظمة – دراسة حالة شركة القطن الممتص Socothyd-، رسالة ماجستير في تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2010-2011، ص(80).

[3] ياسع ياسمينة، مرجع سابق.

تبقى مكملة لبعضها البعض في تحقيق الأداء، فهذا الأخير لا يتحقق مثلا إلا من خلال التكامل بين التكلف المنخفضة والجودة العالية.[1]

**5-الأداء ذو أثر رجعي على المنظمة:** إن معرفة مستوى الأداء عن طريق قياسه وتقييمه يهدف إلى اتخاذ القرارات التصحيحية لبلوغ الأداء المستهدف، فإذا كانت النتائج المحققة بعيدة عن الأهداف المسطرة فإنه يتوجب على القادة الإداريين إعادة النظر في البرامج والخطط وحتى في الخيارات الإستراتيجية.[2]

**فرع الثالث: أهمية وأهداف الأداء**

**1-أهمية الأداء:**

تظهر أهمية الأداء بكونه العنصر الأساسي لبقاء واستمرار المنظمة، وكذلك موقع المنظمة وإمكانيتها بالمقارنة مع الآخرين، فقد احتل موضوع الأداء أهمية كبيرة وذلك من خلال ما يلي:[3]

- الأداء هو الأساس الذي تقوم عليه المؤسسات، لأنه مرتبط بالعنصر البشري الذي يدير الأنشطة، لتحقيق أهداف المؤسسة.
- يمكن العامل من الحصول على الكفاءة المهارية في العمل، ويمد العاملين بالمثابرة والاجتهاد.
- يسهم في عملية تطوير الذات، واكتساب العاملين أساليب جديدة تمكنهم من الوصول إلى الإبداع، وبالتالي بناء مهمات تؤدي إلى زيادة مستوى الانجاز.
- الأداء هو الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المؤسسة فإذا كان مستوى الانجاز مرتفعا فإن ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المؤسسة واستقرارها

[1] عقيلة رحموني، التدريب وتأثير في تحسين أداء العاملين- دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بالمدية-، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، جامعة د. يحي فارس المدية، 2019-2020، ص(63).

[2] عقيلة رحموني، مرجع سابق.

[3] صلاح الدين عبد الباقي، الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، دار الجامعية، مصر، 2005، ص(175).

وفعاليتها، فالأداء لا يعد انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين فقط بل انعكاسا لقدرات ودوافع القادة أيضا.

- لا تتوقف أهمية الأداء على مستوى المؤسسة فقط بل يتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة.
- غالبا ما يتم ربط الحوافز بأداء الفرد، وهذا يؤدي إلى اهتمام العامل بأدائه لعمله ومحاولة تحسينه.[1]
- يرتبط الأداء بالحاجة إلى الاستقرار في العمل، فإذا حدثت أية تعديلات في أنظمة الإدارة فإن العاملين ذو الأداء المتدني يكونون مهددين بالاستغناء عن خدماتهم.[2]

**2-أهداف الأداء:**

ينبغي أن يتم من خلال عملية الأداء التوصل إلى نتائج التالية:[3]

-وضع أهداف واضحة للمنظمة وتحديد عملية صحيحة لتعريف وتطوير وقياس ومراجعة هذه الأهداف.

- تكامل أهداف المنظمة التي يتم وضعها بواسطة الإدارة العليا مع أهداف الإفراد العاملين.

- تطوير ما يطلق عليه ثقافة الأداء التي تمنح النتائج من خلالها أولوية أكبر من الجوانب الشكلية للوظائف المنظمة مثل التوافق مع الإجراءات القياسية.

- إنشاء نوع من الحوار المستمر بين الإدارة والموظفين وما ينتج عن ذلك من تأكيد أكبر على احتياجات تطوير الأفراد.

---

[1] منال فالح شامان السرحان، درجة الاستقرار الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال في قصبة المفرق وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي، مرجع سبق ذكره، ص(21).

[2] منال فالح شامان السرحان، مرجع سابق ذكره، ص(21).

[3] ابتسام بوالعيش، التغيير التنظيمي وآثره على الأداء الوظيفي –دراسة حالة مصلحة المراقبة المالية–، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية، تخصص الموارد البشرية، جامعة جيجل، 2013-2014، ص(33).

– تطوير بيئة عمل تعليمية أكثر انفتاحا يتم من خلالها تقديم الحلول والأفكار ومناقشتها بطريقة عادية وما ينتج عن ذلك من تطوير للثقافة التعليمية.

– جعل المنظمة جهة فاعلة حيث يتم القيام ببعض الأشياء والتوصل إلى بعض النتائج.

– التشجيع على التطوير الذاتي.

**المطلب الثاني: أنواع الأداء، مكوناته ومحدداته**

**الفرع الأول: أنواع الأداء**

يوجد عدة أنواع من الأداء ويرجع ذلك إلى اختلاف معيار تصنيفه من قبل الباحثين، فلكل باحث زاوية رؤية خاصة به، لذا يمكن أن نتطرق بإيجاز إلى بعض المعايير التي أولاها الباحثين كل الاهتمام في تحديد أنواع الأداء نذكر منها:

**أولا: حسب معيار المصدر:** وفقا لهذا المعيار يمكن تصنيف الأداء إلى نوعين، الأداء الداخلي والأداء الخارجي.[1]

**1–الأداء الداخلي:** يطلق عليه اسم أداء الوحدة أي ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من الموارد، فهو ينتج أساسا من:

- ✓ **الأداء البشري:** وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم موارد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.
- ✓ **الأداء التقني:** ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.
- ✓ **الأداء المالي:** ويكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

**2–الأداء الخارجي:** هو الأداء الناتج عن مجموعة التغيرات والتطورات الخارجية الناتجة عن المحيط، ويتحقق من خلال استجابة المؤسسة لهذه التطورات والقدرة على استيعابها،

[1] مغراوي رضوان، بورقعة محمد، التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين أداء العاملين –دراسة حالة بمؤسسة اتصالات الجزائر– فرع المدية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، مذكرة ماستر، جامعة يحي فارس المدية، 2021–2022، ص ص(28–29).

فنجاح المؤسسات أو فشلها يتوقف على قدرتها على خلق درجة عالية من التلاؤم بين أنشطتها وبين البيئة التي تنشط بها.[1]

فمن خلال ما سبق يتضح أن الأداء ينتج من خلال استغلال المؤسسة لمختلف مواردها المتاحة بكفاءة وفعالية من جهة، وتوجيه جهودها نحو اقتناص الفرص التي تظهر في البيئة الخارجية واستغلالها، وكذلك تجنب التهديدات وتجاوزها من جهة أخرى.

**ثانيا: حسب معيار الشمولية:** وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما الأداء الكلي والأداء الجزئي:[2]

**1-الأداء الكلي:** وهو الذي يتجسد في الانجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى عنصر من دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية، الشمولية، الأرباح والنمو.

**2-الأداء الجزئي:** وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المنظمة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التسويق.

**ثالثا: حسب معيار الطبيعة:** حسب هذا المعيار الذي يقسم الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها حسب طبيعتها، فإنه يمكن تصنيف الأداء إلى:[3]

---

[1] جهرة حمزة، دور الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي -دراسة حالة على الولاية المنتدبة أولاد جلال-، مرجع سبق ذكره، ص(38).

[2] توات محمد، يوسف صدام حسين، ضغوط العمل وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين -دراسة حالة المؤسسة العمومية دائرة سيدي نعمان-، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة أعمال، جامعة يحي فارس، المدية، 2018-2019، ص(42).

[3] مغراوي رضوان، بورقعة محمد، بورقعة محمد، التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين أداء العاملين -دراسة حالة بمؤسسة اتصالات الجزائر- فرع المدية، مرجع سابق ذكره، ص(30).

**1-الأداء الاقتصادي:** يقترن بوجود أهداف اقتصادية تسعى المؤسسة لبلوغها، والمتجسدة في الفوائض التي تحققها جراء تعظيم نواتجها مع تخفيض مستوى استخدامها لمواردها.

**2-الأداء الاجتماعي:** هو مدى بلوغ المؤسسة في تحقيق مسؤولياتها الاجتماعية اتجاه المجتمع الذي تنشط فيه ويتحقق من خلال قدرتها على إشباع الحاجات العامة لأفراد المجتمع.

**3- الأداء التقني:** ويمثل قدرة التجهيزات التقنية على القيام بمهمتها على أحسن حال سواء تعلق الأمر بدقة المعلومات، توفيرها في الوقت المناسب كمية المواد اللازمة، جودة المنتج. لذا تسعى المنظمات دائما لاستخدام تجهيزات حديثة مواكبة للتطور التكنولوجي، تكييف برامج تكوين الأفراد، تشجيع البحوث العلمية والسهر على الاهتمام بقسم الصيانة.[1]

**4-الأداء السياسي:** وهو يعبر عن محاولات المؤسسة للتأثير على النظام السياسي الذي تتواجد فيه وفقا للقوانين والتشريعات المفروضة عليها لاستصدار امتياز لصالحها يدعم تحقيق أهدافها.[2]

**رابعا: حسب المعيار الوظيفي:** يمكن تقسيم الأداء حسب الوظائف التي تمارسها المنظمة والتي يمكن حصرها في الإنتاج، المالية، التسويق والموارد البشرية، ويمكن تقسيم الأداء إلى:[3]

**1-أداء الوظيفة المالية:** تتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي وتحقيق المردودية والربح العائد على الاستثمار باعتباره أحد أهم أهداف المؤسسة.

---

[1] مسعودي رونق، توزت منال، دور تمكين العاملين في تعزيز أداء المؤسسة –دراسة حالة بوكالة اتصالات الجزائر المدية–، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة أعمال، جامعة يحي فارس المدية، 2021-2022، ص(68).

[2] مسعودي رونق، توزوت منال، مرجع سابق، ص(69).

[3] فارس العكروت، عيسى بلحسين، أثر دافعية المورد البشري في تحسين الأداء الوظيفي، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة أعمال، جامعة يحي فارس، المدية، 2021-2022، ص32.

**2-أداء وظيفة التسويق:** يتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق منها حجم المبيعات، الحصة السوقية، رضا العملاء، شهرة العلامة ومدى تموقعها.

**3-أداء وظيفة الإنتاج:** يتحقق عندما تحقق المؤسسة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسة الأخرى من خلال الإنتاج بجودة عالية وبتكاليف أقل تسمح لها بالمنافسة.

**4-أداء وظيفة الأفراد:** يعتبر المورد البشري أهم مورد في المؤسسة، وهذا يعني أن بقاء واستمرارية المؤسسة مرهون بأداء العامل البشري فيها وهذا الأداء يبنى على الكفاءات واختيار ذوي المهارات العالية حيث أن فعالية المورد البشري لا تكون إلا إذا كان الشخص المناسب في المكان المناسب.

**الفرع الثاني: مكونات الأداء**

يتكون مفهوم الأداء من عنصرين أساسيين الكفاءة والفعالية، بمعنى أن المؤسسة التي تتميز بالأداء فهي تجمع بين الكفاءة والفعالية، لذلك يمكن أن نعرض مفهوم العنصرين فيما يلي:

**أولا: الكفاءة**

تعرف على أنها الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة المتاحة بأقل تكلفة ممكنة دون حصول أي هدر يذكر، والكفاءة في المؤسسة تتأثر بحجم مداخلاتها بالإضافة إلى عوامل أخرى أهملها المحيط، جودة الإدارة وتنظيمها، وهي حسن الاستفادة من الموارد التي تقرر استخدامها، والكفاءة تشير أيضا إلى انجاز عمل بشكل صحيح.[1]

**ثانيا: الفاعلية**

ينظر الباحثون في علم الإدارة للفاعلية على أنها قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف واستغلال الفرص المتاحة لها في البيئة بما يضمن بقائها واستمرارها وإشباع

[1] مدحت أبو نصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للنشر، ط1، القاهرة، 2012، ص(74).

الحاجات العامة، ويشير البعض إلى أن الفعالية هي محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي لمؤسسة بما تحتويه من أنشطة إدارية وما يؤثر فيه من متغيرات داخلية وخارجية. وكلما كان الأداء أكثر فعالية ينعكس ذلك على أداء المؤسسة ككل وبمعنى آخر الفعالية تحقق النتائج أو الوصول إلى الأهداف المطلوبة.[1]

**الفرع الثالث: محددات الأداء**

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي المرغوب فيه معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى وماهية التفاعل بينهما، حيث أن الأداء لا يتحدد نتيجة لقوى أو ضغوط من داخل الفرد نفسه فقط بل نتيجة لعملية التفاعل والتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به. ويطلق على مثل هذه العوامل عادة محددات الأداء وتنقسم بدورها إلى قسمين: المحددات الداخلية، والمحددات الخارجية:

**أولا: المحددات الداخلية:**

يمثل الأداء الوظيفي الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام، حيث ينظر إلى الأداء على أنه ناتج للعلاقة المتداخلة بين كل من:

**1-الجهد المبذول:** هو كمية الطاقة التي يبذلها الموظف في أداء مهام عمله، وهو يختلف عن أداء العمل نفسه لارتباطه بقوة الدافعية، وقد تعتمد كمية الجهد على تقييم المكافأة (الجزاء ماديا أو معنويا)، حيث يقاس الجهد بالناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) بالمقارنة مع الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

**2-قدرات الفرد وخبراته السابقة:** وهي الخصائص الشخصية المستخدمة وأداء الوظيفة التي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول ويشمل ذلك التعليم والتدريب والخبرات.

[1] كاك إكرام، بوحميدي إيمان، دور الإدارة الالكترونية في تفعيل الأداء الوظيفي- دراسة ميدانية بمكتب البريد والمواصلات فرع تابلاط-، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة أعمال، جامعة يحي فارس المدية، 2018-2019، ص(66).

**3-إدراك الدور والمهام:** مدى إلمام العامل بعمله، بمعنى أن تتجسد في مخيلته تصورات وانطباعات عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله، بجانب كيفية ممارسة دوره في المنظمة.

**ثانيا: محددات الخارجية**

يشير الواقع إلى أن هناك عناصر أو محددات تخرج عن سيطرة العامل وتؤثر في أدائه، وتتمثل فيما يلي:[1]

**1-متطلبات العمل:** وتتعلق بكل الواجبات والمسؤوليات والأدوات والتوقعات المأمولة من العامل إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة في ممارسة مهامه وأعماله.

**2-البيئة التنظيمية:** وتشير إلى البيئة التنظيمية السائدة في المؤسسة التي تؤدي الوظيفة فيها وتشمل عادة كل من مناخ العمل، الإشراف، توفر المواد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، نظام الاتصال، السلطة، أسلوب القيادة، نظام الحوافز، الثواب والعقاب، وجميع هذه العوامل غاية في الأهمية من حيث تحفيز أو تنشيط دافعية العامل وبالتالي جودة أداءه.

**3-البيئة الخارجية:** تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل بع العامل على أدائه كالمنافسة الخارجية، فالمعلم المتعاقد عادة ما يمتلك القدرة والكفايات ويبذل الجهود أكثر من المعلم المقيم، وهذا قد يؤثر سلبا في دافعية بعض زملائه للعمل إذا ما حصلوا على التحفيز وتبادل الخبرات.

[1] إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرجر للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013، ص(114).

**المطلب الثالث: مفهوم الموارد البشرية**

يعتبر المورد البشري المورد الأول لكل المؤسسات، وما الموارد الأخرى من وسائل متطورة والتكنولوجيا إلا عوامل مساعدة، فالفرد وما يتمتع به من مهارات ورغبة في العمل هو العنصر الحاسم لتحقيق أهداف المؤسسة.

**الفرع الأول: تعريف، أهمية وأهداف الموارد البشرية**

**1-تعريف الموارد البشرية:**

تعتبر الموارد البشرية بالدرجة الأولى طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات، وعنصر فعال وقادر على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي.[1]

ويعرفها "حسن إبراهيم بلوط" على أنها مجموعة الأفراد المشاركين في رسم أهداف وسياسيات ونشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات.[2]

ويعرفها "عقيلي": هي جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين والذين جرى توظيفهم فيها، لأداء كافة وظائفها وأعمالها ولتحقيق رسالتها وأهدافها الإستراتيجية، ولقاء ذلك تتقاضى الموارد البشرية من المنظمة تعويضات متنوعة تتمثل في رواتب وأجور ومزايا.[3]

ومن خلال ماسبق نستنتج أن الموارد البشرية هي العنصر الذي يساهم في تخطيط ورسم سياسات وأهداف المنظمة في انجاز العمل وذلك من خلال استخدام قدراته ومهاراته وخبراته.

---

[1] العكرون فارس، بلحسين عيسى، أثر دافعية المورد البشري في تحسين الأداء الوظيفي، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية، فرع إدارة أعمال، جامعة يحي فارس المدية، الجزائر، 2021-2022، ص(10).

[2] حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص(11).

[3] عقيلي عمر، إدارة الموارد البشرية المعاصرة -بعد استراتيجي-، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص(11).

## 2- أهمية الموارد البشرية

تكمن أهمية الموارد البشرية فيما يلي:[1]

-الموارد البشرية أساس الاستقلال وأداة تنافسية عالمية، من خلال تحسين نوعية الموارد البشرية، والتطوير المستمر في الأنشطة المتعلقة بها.

-الاختيار الجيد والتكوين المستمر للمورد البشري، يزيد من قدراته الابتكارية التي بدورها تخفض فاتورة التكنولوجيا المستوردة.

- الحدة التنافسية في زيادة الإنتاجية وتخفيض تكاليفها، والتطور المستمر في المنتجات وأنظمة العمل، يتطلب استقطاب العقول التي هي تحت ساحة الصراع العالمي.

- الحد من التعارض المحتمل بين متطلبات الإدارة والتزامات الخاصة بالموارد البشرية.

- تقييم وتنفيذ البرامج والسياسات الفردية، انطلاقا من تعدد الأفراد التي لا تخص بمصلحة معينة فقط.

## 3- أهداف الموارد البشرية

للموارد البشرية أهداف متعددة، وسنذكر أهمها فيما يلي:[2]

-تساعد الموارد البشرية المنظمة على تحقيق الأهداف المنشودة؛

- تعمل على تحقيق المنفعة الفعالة من القوى العاملة للكفاءة المطلوبة؛

- تحديد وتلبية احتياجات الأفراد داخل المؤسسة؛

- الحفاظ على طاقة الأفراد ومعنوياتهم مرتفعة؛

- تزويد المنظمة أو المؤسسة بأفراد مدربين بشكل جيد ولديهم دوافع جيدة؛

- تعزيز قدرات الموظف للقيام بالمهام الموكلة إليه؛

---

[1] فيصل خرشي، فعالية الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز للأفراد في المؤسسة الرياضية -دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة-، مذكرة ماستر، قسم الإدارة والتسيير الرياضي، جامعة المسيلة، الجزائر، 2018-2019، ص(13).

[2] بيان ارشيد، الرواد، 16-05-2023، https://Rouwwad.com، 23-03-2023، 17:15.

- غرس روح الفريق والعمل الجماعي والتعامل لدى الموظفين.

**الفرع الثاني: وظائف الموارد البشرية**

للموارد البشرية وظائف متعددة يمكن تقسيمها إلى قسمين:

**1-الوظائف الإدارية:** وتتمثل فيما يلي:[1]

- **وظيفة التخطيط:** تتمثل في تحديد أهداف إدارة الموارد البشرية، وتخصيص الموارد الضرورية، ووضع الخطط اللازمة لتحقيقها.
- **وظيفة التنظيم:** تتمثل في وضع التنظيمات، وتصميم الهياكل، وسن القوانين واللوائح الداخلية التي تسمح بتنفيذ الخطط المعدة سابقا.
- **وظيفة التوجيه:** تتمثل في توجيه نشاط العاملين نحو تحقيق الأهداف الموضوعة.
- **وظيفة الرقابة:** وتتمثل في التأكيد من سير الأعمال وفق ما خطط له مسبقا، مع تحديد الانحرافات إن وجدت، والبحث عن أسبابها ومعالجتها.

**2-الوظائف المتخصصة:** تتمثل الوظائف المتخصصة فيما يلي:[2]

- **تحليل العمل:** وتعني هذه الوظيفة التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها وتصميم الوظيفة بشكل مناسب وتحديد مواصفات من يشغلها.
- **تخطيط القوى العاملة:** وتعني هذه الوظيفة تحديد احتياجات المنظمة من أنواع، وأعداد العاملين، ويتطلب هذا تحديد طلب المؤسسة من العاملين وتحديد ماهو معروف ومتاح منها والمقارنة بينها لتحديد صافي العجز والزيادة في القوى العاملة للمؤسسة.

---

[1] محمد جلال، تسيير الموارد البشرية، محاضرات موجهة لطلبة السنة الثالثة إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة البويرة، الجزائر، 2017-2018، ص(15).

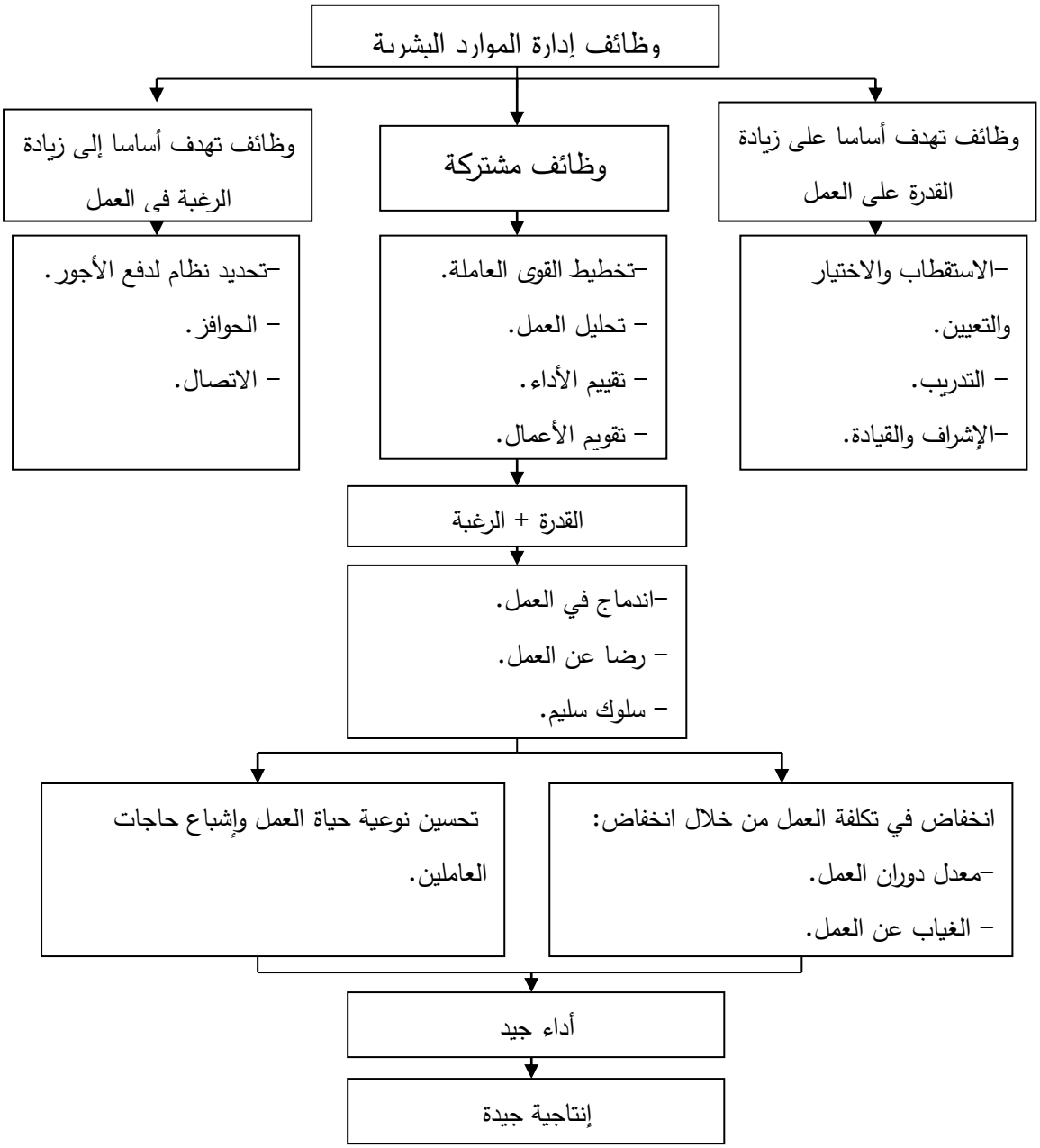
[2] شيماء بلعيسي، نسرين علال، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين أداء الموارد البشرية -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر-، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر، 2019-2020، ص ص(66-67).

- **الاختيار والتعيين:** وتهتم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين في سوق العمل وتصفيتهم من خلال طلبات التوظيف والاختيار والمقابلات الشخصية وذلك لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.
- **تصميم هيكل الأجور:** وتهتم هذه الوظيفة بتحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة وتحديد أجرها وتحديد الدرجات الأجرية للوظائف، كما تهتم الوظيفة بإدارة سليمة لنظام الأجور حتى يتم ضمان مقابل للقيم والهيئات المختلفة للوظائف المختلفة.
- **تصميم أنظمة الحوافز:** وتعني منح مقابل عادل للأداء المتميز ويمكن تحفيز العاملين على أدائهم الجماعي فتظهر الحوافز الفردية والحوافز الجماعية وأيضا هناك حوافز على أداء المنظمة ككل.
- **تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين:** تهتم المؤسسة بمنح عامليها كمزايا معينة مثل المعاشات والتأمينات الخاصة بالمرض والبطالة، كما تهتم المنظمات بتقسيم خدمات للعاملين في شكل خدمات مالية واجتماعية، رياضية وقانونية وقد تمتد إلى الإسكان والمواصلات وغيرها.
- **تقييم الأداء:** تهتم كل مؤسسة تقريبا بتقييم أداء موظفيها ويتم ذلك من خلال أساليب معينة وغالبا ماتقوم بتقسيم الرؤساء المباشرين بهدف التعرف على الكفاءة العامة للعاملين وبغرض التعرف على أوجه التطور في الأداء.
- **التدريب:** تمارس المؤسسة أنشطة التدريب بغرض رفع كفاءة الأفراد ومعارفهم ومهاراتهم وتوجيه اتجاهاتهم نحو أنشطة معينة، على الشركة أن تحدد احتياجات المرؤوسين للتدريب، وان تستخدم الأساليب والطرق المناسبة وأن تقيم فعالية هذا التدريب.

**تخطيط المسار الوظيفي:** تهتم هذه الوظيفة بالتخطيط للحركات الوظيفية المختلفة للعاملين في المؤسسة وعلى الأخص فيما يخص النقل والترقية والتدريب، ويحتاج هذا إلى التعرف على نقاط القوة لدى الفرد ونقاط الضعف لديه.

و الشكل التالي يوضح وظائف الموارد البشرية:

**الشكل رقم (01-02) : دورة إدارة الموارد البشرية**




**المصدر: موزاوي عبد القادر، دور إدارة الموارد البشرية في الرفع من أداء الوظيفة التسويقية داخل المؤسسة، مذكرة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة يحي فارس المدية، 2012-2013، ص(12).**

**الفرع الثالث: الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية**

تحتاج المؤسسات على اختلاف أنواعها وأحجامها إلى موارد بشرية مدربة ومؤهلة لتنفيذ كافة نشاطاتها وعملياتها، ومن الطبيعي أن تزداد الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية، مع ظهور وظائف جديدة ومع اتساع استخدام المؤسسات لتكنولوجيا الحديثة ومعقدة، فالتكنولوجيا الجديدة وما رافقها من تعديل وتغيير في إنتاج وتسويق السلع والخدمات وابتكارات قائمة أو جديدة، على جانب خلقها لوظائف جديدة أو تغييرها لأساليب العمل في وظائف معينة، أوجدت بقوة حاجة ماسة إلى تنمية مهارات وقدرات الموارد البشرية العاملة وفرضت بالتالي على المؤسسات برامج تأهيلية وتدريبية، تواكب سد النقص الحاصل في المهارات القديمة وإكساب الأفراد مهارات جديدة تواكب المهن الحديثة التي أفرزتها عوامل التكنولوجيا والمعرفة.[1]

[1] باباه ولد سيدن، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة أعمال، جامعة تلمسان، الجزائر، 2009-2010، ص(36).

## المبحث الثاني: تقييم أداء الموارد البشرية

تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات الهامة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المنظمات وعلى جميع مستويات المنظمة بدءا من الإدارة العليا وانتهاءً بالعاملين في أقل المراكز الوظيفية وفي خطوط الإنتاج الدنيا، وهي أحد أدوات الرقابة الإدارية الفاعلة التي على أساسها يتم مقارنة الأداء الفعلي بما هو مستهدف.

ويمثل تقييم الأداء تعريف الفرد بكيفية أدائه لعمله، وعمل خطة لتحسين وتطوير أدائه في كثير من الأحيان، وعندما يطبق تقييم الأداء بصورة صحيحة فإنه يوضح للفرد مستوى أدائه الحالي، وقد يؤثر في مستوى جهد الفرد واتجاهات المهام المستقبلية وتدعيم الجهود المبذولة لتحسين الأداء بطريقة صحيحة.

### المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء

لقد تعددت التسميات التي أطلقها الباحثون على تقييم الأداء، مثل قياس الكفاءة ، تقييم الكفاءة، التقييم الوظيفي، التقييم المهني، وأيا كان مسمى فهو يعني تحديد مدى كفاءة العاملين في أدائهم للعمل.

#### الفرع الأول: تعريف تقييم الأداء

**1-تعريف التقييم:**

التقييم هو عملية المقارنة بين ما هو كائن، وبما يجب أن يكون، ووضع حكم على الفرق الموجود بين ما يجب أن يكون، وما هو كائن في أي ميدان كان.[1]

كما يمكن تعريف التقييم بأنه تقدير قيمة الشيء أو كميته بالنسبة إلى معايير محددة. والهدف من التقييم هو الحكم الموضوعي على العمل الخاضع للتقييم، صالحا أو

[1] منصوري رابح، عثماني عبد الحفيظ، فعالية التدريب في تحسين أداء المؤسسة العمومية –دراسة حالة سونلغاز–، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة أعمال عمومية، جامعة المدية،2017/2016، ص(35).

فاسدا، ناجحا أو فاشلا، وذلك بتحليل المعلومات المتيسرة عنه، وتفسيرها في ضوء العوامل والظروف التي من شأنها أن تؤثر على العمل.[1]

**2-تعريف تقييم الأداء:**

يعرف تقييم الأداء على أنه: "العملية التي يتم من خلالها تقييم المساهمات التي يقدمها الفرد للمنظمة خلال فترة محددة من الزمن وتوفير تغذية عكسية عن الأداء تمكن العاملين من التعرف على مستوى أدائهم مقارنة بالمعايير".[2]

يعرف عبد الباقي تقييم الأداء أنه: "دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقيته لوظيفة أخرى".[3]

يعرف بن عيشي تقييم الأداء أنه: "العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة مستويات أدائهم بها لتحديد مستويات كفاءتهم بالأعمال الموكلة إليهم".[4]

مما سبق يمكن القول أن تقييم الأداء هو عبارة عن عملية قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المتوصل إليها بالمعايير التي سبق تحديدها والمستمدة من الأهداف المتوقعة وتحديد الانحرافات ووضع الخطط اللازمة لتحسين الأداء.

---

[1] منصوري رابح، عثماني عبد الحفيظ، مرجع سبق ذكره، ص(35).

[2] مصطفى محمد، الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع ، ط1، عمان، 2018، ص(93).

[3] صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية الجديدة للنشر، مصر، 2002، ص(367).

[4] عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، تخصص علوم تجارية، جامعة المسيلة، 2006/2005، ص04.

**الفرع الثاني: أهمية وأهداف تقييم الأداء**

**أولا: أهمية تقييم الأداء**

يعتبر موضوع تقييم الأداء من المواضيع المهمة والحساسة، وذلك لأنه يتصل بصورة مباشرة بالعنصر البشري، وإن عملية التقييم يجب أن تكون بصورة موضوعية وعلمية وعلى أساس العدالة والمساواة التي تحقق هدف المنظمة. وتتضح أهمية تقييم الأداء من خلال ما يلي:[1]

- الكشف عن المهارات التي يحتاجها الموظفين والمهارات والخبرات التي يفتقرون إليها.
- عملية تقييم الأداء تساعد على تحديد مطالب التأهيل اللازمة للموظفين الجدد لاختيار الأكثر كفاءة لشغل الوظائف الشاغرة الجديدة.
- تساهم عملية التقييم في تغيير وتعديل سلوك الموظفين بما يتناسب مع طبيعة وظائفهم وبما يتناسب أيضا مصلحة المواطن إذا كان العمل مباشرة مع الجمهور.
- تعتبر عملية التقييم وسيلة لصحة التعيين بحيث يوضع الموظف في المكان المناسب لقدراته ومؤهلاته وخبراته.
- دفع الموظف للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص ليترقب فوزه باحترام وتقدير رؤسائه ماديا ومعنويا.
- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين اتجاه المنظمة.[2]
- التأكد من أن جميع العاملين بالمؤسسة يعاملون معاملة عادلة وأن المستندات الموثقة حول هذا الموضوع ستكون عنصر هاما في تأييد سلامة موقفها لم تظلم أحد العاملين من القرارات التي تطال ترقية وإنهاء خدماته.[1]

[1] حنا نصر الله، إداري الموارد البشرية –ب د–، دار زهوان للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص(169).

[2] عدنان مانسي والي، تقييم الأداء الوظيفي، مسؤول شعبة التطوير والبحوث، 2011، ص(7).

**ثانيا: أهداف تقييم الأداء**

تسعى عملية تقييم الأداء إلى تحقيق الأهداف التالية:

**1-على مستوى المنظمة:** تتمثل فيما يلي:[2]

- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكانياتهم بما يساعد التقدم والتطور.
- مساعد المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية دقيقة، تمكنها من الاحتفاظ بالقوى العاملة ذات المهارات والقدرات المتميزة.
- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن ان تستخدم كمؤشرات للحكم عل دقة هذه السياسة.

**2-على مستوى المديرين:** وتتمثل في:[3]

- دفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية حتى يمكنهم التوصل إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم.
- تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف إلى مشاكلهم والصعوبات التي تواجههم في العمل.
- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم، وتحسين الاتصال بهم مما يساعد على تقوية العلاقة بين الطرفين وزيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة الإنتاجية من جهة وتنمية قدرات الأفراد من جهة أخرى.

---

[1] حمدي أمين عبد الهادي، نظرية الكفاية في الوظيفة العامة، رسالة دكتوراه، كلية الحقوق، القاهرة، 1977، ص(588).

[2] الهيني خالد عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص(200).

[3] الصيرفي محمد، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي الإسكندرية، 2007، ص(209).

**3- على مستوى الفرد:** وتتمثل في:[1]

- شعور العاملين بالعدالة وبأن جهودهم المبذولة تأخذ بعين الاعتبار.
- دفع العاملين إلى العمل باجتهاد وجدية وإخلاص حتى يتمكنوا من الحصول على احترام وتقدير رؤسائهم.
- معرفة مدى مساهمة الفرد في تحقيق أهداف المنظمة ومدى ملائمة الموظف للوظيفة التي يشغلها.

**الفرع الثالث: أسس تقييم الأداء**

ترتكز عملية تقييم الأداء على مجموعة من الأسس نذكرها فيما يلي:[2]

**1-تحديد أهداف المنظمة:** لكل منظمة عدد من الأهداف تسعى إلى تحقيقها لذلك ينبغي أولا تحديد هذه الأهداف ودراستها قصد التعرف على مدى دقتها وواقعيتها، فالتحديد الدقيق لأهداف المؤسسة الاقتصادية أمر مهم لأنه من الضروري تقسيم أهداف المؤسسة إلى عدد من الأهداف الجزئية التي تخص الوحدات والأقسام الرئيسية في المنظمة.

**2-تحديد الخطط التفصيلية:** إن استمرار العملية الإنتاجية بالصورة المطلوبة يتطلب وضع خطط تفصيلية لكل مجال من مجالات الوحدة الإنتاجية، وبيان الموارد والطاقات البشرية والمادية التي تستخدم لتنفيذها وكيفية الحصول عليها، بحيث تؤدي إلى تحقيق الأهداف بأقل تكلفة اقتصادية واجتماعية ممكنة.

**3- تحديد مراكز المسؤولية:** تتطلب عملية تقييم الأداء ضرورة تحديد مراكز المسؤولية المختلفة، والتي تتمثل في الوحدات التنظيمية أو الإدارات المختصة بأداء نشاط معين، ولها سلطة اتخاذ القرارات الكفيلة بتنفيذ هذا النشاط وفي حدود الموارد الإنتاجية الموضوعة تحت تصرفهم.

---

[1] حسونة فيصل، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص(271).

[2] جميلة مزرار، فاطمة علاب، أثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسة – دراسة حالة مؤسسة بوفال بالبرواقية–، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة وتسيير المؤسسة، جامعة المدية، 2016/2015، ص ص(64-65).

**4- تحديد معايير الأداء:** تعتبر خطوة تحديد المعايير التي سيتم على أساسها تقييم أداء المؤسسة بأكملها، أو على مستوى مراكز المسؤولية فيها، من أهم الجوانب في عملية التقييم. لذا كان من ضروري انتقاء المعايير والمؤشرات التي تعتبر أصدق تعبير عن مستوى الأداء بالنسبة لكل مركز من مراكز المسؤولية وبالنسبة للمنظمة ككل.[1]

**5-توافر جهاز مناسب للرقابة على التنفيذ:** تتطلب عملية تقييم الأداء ضرورة وجود جهاز يختص بمتابعة ومراقبة التنفيذ الفعلي وتسجيل النتائج لاستخدامها في الأغراض الإدارية، ويستمد جهاز الرقابة أهميته من الارتباط الوثيق بين فاعلية الرقابة ومدى دقة البيانات المسجلة، إذ تعتمد نتائج التقييم في موضوعيتها ودقتها على دقة جميع البيانات وتسجيلها.[2]

## المطلب الثاني: طرق وخطوات تقييم الأداء ومتطلباته

### الفرع الأول: طرق تقييم الأداء

يوجد العديد من الطرق التي يعتمد عليها في عملية تقييم الأداء والتي تختلف من طريقة إلى أخرى، فهناك من تعتمد على الجانب الكمي وأخرى تركز على الجانب النوعي. ويتم تقسيم هذه الطرق إلى طرق تقليدية وطرق حديثة.

**أولا: الطرق التقليدية**

تعتمد الطرق التقليدية في عملية التقييم على الآراء الشخصية للمدراء ومن أهمها:[3]

---

[1] مسعودة قسمي، حمدي نعيمة، لوحة القيادة ودورها في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية –دراسة حالة مؤسسة الاسمنت بسور الغزلان–، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة وتسيير والمؤسسة، جامعة المدية، 2017/2016، ص(45).

[2] مسعودة قاسمي، حمدي نعيمة، مرجع سبق ذكره، ص(46).

[3] أمنية بودراع، دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، تخصص علوم التسيير، جامعة المسيلة، 2013/2012، ص ص(86-87).

## 1-طريقة التدرج البياني:

تعتمد هذه الطريقة على عدد من الصفات والمعايير الحكمية التي تتعلق بالعمل والأداء مثل: كمية العمل، المعرفة بالعمل، التعاون، نوعية العمل، اقتراح الأفكار...، حيث تكون لكل صفة أو خاصية، درجة مختلفة مصنفة بشكل متسلسل. وبناءا على ذلك يتم تقييم كل فرد وفقا لدرجة امتلاكه لهذه الصفات أو الخصائص من قبل مسؤول التقييم الذي يضع علامة تتناسب مع ما يراه في مستوى أداء الموظف. والجدول التالي يمثل نموذجا لهذه الطريقة:

**الجدول رقم(01-02): مقياس التدرج البياني.**

| اسم الفرد: | القسم: | | التاريخ: | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| الصفات والخصائص المصنفة | متميز | جيد | مرضي | متوسط | غير مرضي | المعدل % |
| كمية العمل وفقا لما هو محدد | | | | | | |
| نوعية العمل " الجودة" | | | | | | |
| المعرفة بالعمل " الخبرة، المهارة" | | | | | | |
| التعاون | | | | | | |
| اقتراح الأفكار | | | | | | |
| علاقته بالرؤساء | | | | | | |
| الحرص على الالتزام | | | | | | |
| اسم المشرف أو المقيم | الملاحظات | | | | | التوقيع |

**المصدر**: نظمي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص(81).

## 2- طريقة الترتيب:

طبقا لهذه الطريقة يقوم كل رئيس مباشر بترتيب مرؤوسيه تنازليا من الأحسن إلى الأسوء كفاءة، ولا يتم الاعتماد هنا على معايير أو خصائص وإنما يتم الترتيب على أساس الأداء العام، ويتم التوصل إلى قائمة ترتيب العاملين بحسب أدائهم.

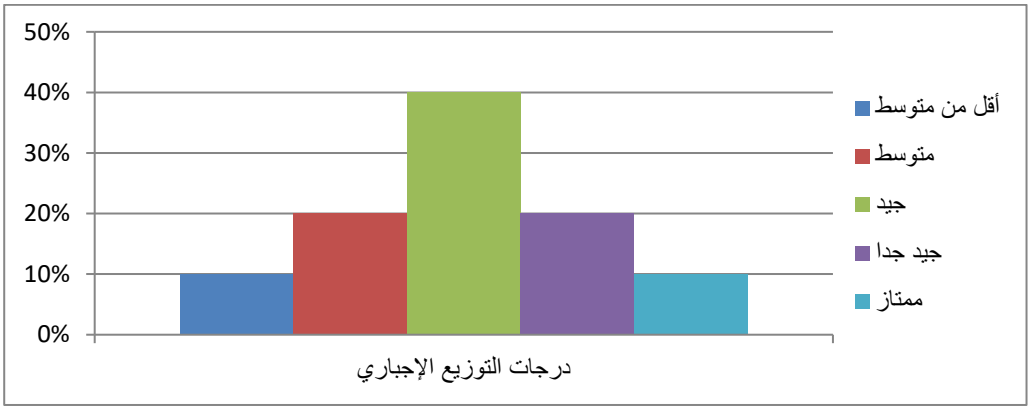
### 3- طريقة المقارنة المزدوجة:

ترتكز هذه الطريقة على أسلوب المقارنة بين الأفراد في القسم الواحد وذلك من خلال أخذ فردين والمقارنة بينهما وإظهار من هو الفرد الأحسن ومن خلال تجميع المقارنات يتم التعرف على ترتيب الموظفين من حيث الأحسن إلى الأسوء لكن ما يعاب على هذه الطريقة أنها تتطلب وقتا كبيرا خصوصا إذا كان العدد كبير كما أنها لا تحدد نقاط الضعف والخلل بل ترتب الأفضل والأسوء فقط.[1]

### 4- طريقة التوزيع الإجباري:

في هذه الطريقة يكون كل رئيس مجبر على توزيع مرؤوسيه عل درجات قياس الكفاءة بشكل تحدده المنظمة، ويأخذ هذا الشكل ما يطلق عليه بالتوزيع الطبيعي. والشكل التالي يوضح نظام تتبعه الكثير من المنظمات.

**الشكل رقم (02-02): درجات التوزيع الإجباري**




**المصدر: من إعداد الطالبتان اعتمادا على دراسة أمنية بودراع، دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين مرجع سبق ذكره، ص89.**

[1] بلقايد محمد جواد، دور المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال في الرفع من أداء الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2019/2018، ص(133).

**ثانيا: الطرق الحديثة**

من أجل تفادي نقائص وأخطاء الطرق التقليدية في التقييم وجب إيجاد طرق حديثة تعالج هذه النقائص، ومن أهمها:[1]

**1-طريقة الإدارة بالأهداف:** تعتبر الإدارة بالأهداف فلسفة إدارية تهدف إلى زيادة مشاركة المرؤوسين في وضع الأهداف التي يقوم بتحقيقها واتخاذ القرارات الملائمة لذلك، وتستخدم كأسلوب لقياس الأداء من خلال إتباع خطوات تطبيق البرنامج في المنظمة والتي تتضمن ما يلي:

- يجتمع الرؤساء والمرؤوسين في كل وحدة إدارية لمناقشة الأهداف والنتائج المراد تحقيقها والتي تكون عادة ضمن الإطار الأهم لأهداف المنظمة.
- يشرف الرؤساء والمرؤوسين على وضع وتحديد الأهداف التي يمكن للمرؤوسين تحقيقها ويجب أن تكون هذه الأهداف واقعية ويسهل قياسها.
- يجتمع الرؤساء والمرؤوسين مرة أخرى لدراسة إنجاز المرؤوسين لتلك الأهداف الموضوعة وتقييمهم لها.

إذا تبين من خلال عملية التقييم أن هناك نواحي ضعيفة تتطلب التعديل فيجب العمل على وضع حلول لها.

**2- طريقة التقرير المكتوب:** هي طريقة يقوم من خلالها المشرف أو المدير بكتابة تقرير تفصيلي على الموظف يصف نقاط القوة والضعف التي يتصف بها، إضافة إلى المهارات التي يمتلكها هذا الموظف ويمكن تطويرها مستقبلا، وكذا إمكانية التقدم الوظيفي او ترقيتها هذا الموظف، لكن بالرغم من المعلومات التي يمكن أن يوفرها هذا التقرير إلا أنه

[1] بوذرعة أمال، أثر معايير تقييم الأداء على تحسين الأداء الوظيفي- دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بمقرة-، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة أعمال، المسيلة، 2019/2018، ص ص(15-16).

لا توجد موصفات معيارية خاصة بهذا التقرير، كما انه يعتمد على مهارة القائم بإعداده ويحتاج إلى وقت طويل لإنجازه، خاصة إذا كان عدد المرؤوسين كبير.

**3- طريقة الاختيار الإجباري:** يتم حصر وجمع عدد من العبارات التي تصف أداء الموظف للعمل سواء من الناحية الإيجابية أو السلبية، وتقسم العبارات إلى مجموعات ثنائية، بحيث تضم كل مجموعة ثنائيتين، كل ثنائية تضم عبارتين الثنائية الأولى تصف نواحي حسنة في الموظف، والثنائية الثانية تصف نواحي سلبية، والمقيم مجبر على اختيار ثنائية واحدة من كل معيار.

يتميز هذا الأسلوب بقدرته على تحقيق الموضوعية والعدالة في القياس نظر لان المقيم لا يعرف عند اختياره مدى أهمية كل منها، وهل اختياره في صالح الفرد أولا، كما انه يجبر المقيم على دراسة أداء وسلوك الفرد بشكل دقيق، وإجراء أحكام تحليلية للعبارات لمعرفة مدى مطابقتها مع سلوك وأداء الفرد، ويحتاج الأمر إلى مهارة عالية من قبل المقيم التي قد لا تتوفر لدى جميع المقيمين.

**4- طريقة تقييم الأحداث الحرجة:** تعتبر هذه الطريقة من أحدث الوسائل المستخدمة في تقييم الأداء، وتتطلب هذه الوسيلة من المقيم تدوين الأحداث وفقا لحدوثها أثناء أداء العاملين، وتنطوي هذه الطريقة على توفير سجلات يتم من خلالها تدوين سلوك العامل أثناء تأديته المهام في عمله وفقا لتواريخ حدوثها. ثم يقوم بعد ذلك الرئيس بمراجعة هذا السجل عند عملية التقييم الدوري، من ثم إصدار حكمه على أداء الموظف.[1]

[1] خضير كاضم حمود، ياسين كاسب الحرشة، إدارة الموارد البشرية، ط6، إدارة المسيرة للنشر والتوزيع، 2015، ص(154).

**الفرع الثاني: خطوات تقييم الأداء**

إن عملية تقييم الأداء صعبة ومعقدة، تتطلب من القائمين استعمال أسس منطقية تتبع خطوات متسلسلة بغية الوصول إلى الأهداف التي تنشدها المؤسسة، وفي ما يلي الخطوات التي يراعى إتباعها عند تقييم الأداء.[1]

1. **وضع توقعات الأداء:** تعد أول خطوات عملية تقييم الأداء، حيث يتم التعاون بين المنظمة والعاملين على وضع توقعات الأداء وبالتالي الاتفاق فيما بينهم حول وصف المهام المطلوبة، والنتائج التي ينبغي تحقيقها، وبهذا ينشأ الدافع والتوجيه اللازم للعاملين للقيام بعملهم.
2. **مراقبة التقدم في الأداء:** تأتي هذه الخطوة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد العامل، حيث تساعد على توفير قاعدة من المعلومات عن كيفية إنجاز العمل والانحرافات التي قد حدثت في الأداء ومحاولة معالجتها، من خلال البقاء على اتصال وعلم بما يحدث أثناء فترة الأداء وبالتالي الوصول في الأخير إلى تقييم دقيق وموضوعي لأداء العامل.
3. **تقييم الأداء:** يتم في هذه المرحلة قياس تقدم أداء العاملين ثم مقارنته بالمعايير المحددة في الخطوة الأولى، مما يمكن من إصدار حكم موضوعي على أداء العاملين.
4. **التغذية العكسية:** يحتاج كل عامل إلى التعرف على مستوى أدائه، أي العمل الذي يقدمه مقارنة بما هو متوقع منه، لذا فالتغذية العكسية ضرورية لإشباع رغبته في الإطلاع على أدائه، كما أنها تشكل دافعا له لتطوير أداءه، حتى تكون التغذية

[1] سعدودي وهيبة، بوشنافة فاطمة الزهراء، دور التغيير في تطوير الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة ميدانية بمؤسسة سونلغاز، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة أعمال، جامعة يحي فارس، المدية،2018-2019، ص(71).

العكسية مفيدة للعاملين لابد أن يفهموها ويستوعبوا المعلومات التي تحملها ويتقبلوها حتى يمكنهم الاستفادة منها بأكبر قدر ممكن.[1]

5. **اتخاذ القرارات الإدارية:** إن عملية التقييم ليست هي الغاية في حد ذاتها، وإنما هي مجرد وسيلة تساعد في جمع المعلومات التي تفيد في اتخاذ القرارات في ميادين شتى مثل: الترقية، المكافآت، التدريب ... إلخ.[2]
6. **وضع خطط تطوير الأداء:** تأتي هذه المرحلة بتمثيل المرحلة الأخيرة من مراحل تقييم الأداء، حيث بموجبها يتم وضع الخطط التطويرية التي من شأنها أن تنعكس وبشكل إيجابي على تقييم الأداء من خلال التعرف على جميع المهارات والقدرات والمعارف والقيم التي يحملها الفرد العامل.[3]

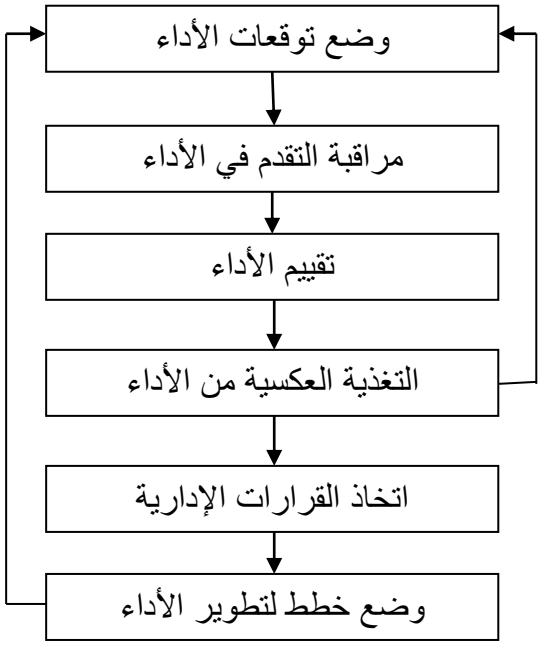
و الشكل التالي يوضح خطوات تقييم الأداء كما يلي:

[1] بن عيبشة سهام، بن سعدون فاطمة الزهراء، التكوين وعلاقته بالأداء في المؤسسة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة يحي فارس، المدية، 2019-2020، ص(49).

[2] مسوتر كنزة، سعيدي فتيحة، أثر نظام الحوافز على أداء العاملين في المؤسسة –دراسة حالة مؤسسة سونلغاز–، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة يحي فارس، المدية، 2019-2020. ص(49).

[3] بن عيشة سهام، بن سعدون فاطمة الزهراء، التكوين وعلاقته بالأداء في المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص(49).

**الشكل رقم (03-02): خطوات تقييم الأداء**




**المصدر: سعودي وهيبة، بوشنافة فاطمة الزهراء، دور التغيير في تطوير الأداء الوظيفي للعاملين، مرجع سبق ذكره، ص72.**

**الفرع الثالث: المتطلبات الأساسية لنجاح عملية تقييم الأداء**

تتطلب عملية تقييم الأداء بعض المتطلبات الأساسية التي من شأنها رفع درجة التقييم إلى مستوى من الدقة والموثوقية الذي يساعد على اتخاذ القرارات السليمة في تصحيح الانحرافات وتحديد المسؤوليات والارتقاء بالنتائج إلى المستويات المرغوبة، ومن هذه المتطلبات نذكر ما يلي:[1]

- ✓ وضوح الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية، بحيث تحدد فيه المسؤوليات والصلاحيات لكل مدير ومشرف بدقة دون أي تداخل بينهما.

[1] مجيد الكرخي، تقييم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2014، ص ص(42-43).

- ✓ أهداف الخطة الإنتاجية واضحة وواقعية قابلة للتنفيذ وهذا لا يتم دون دراسة هذه الأهداف دراسة دقيقة ومناقشتها مع كل المستويات داخل المؤسسة الاقتصادية لكي تأتي الأهداف متوازنة تجمع بين الطموح المقبول والإمكانيات المتاحة للتنفيذ.
- ✓ أن يتوفر للوحدة الاقتصادية أشخاص متمرسون في عملية تقييم الأداء، متفهمين لدورهم وعلى دراية بطبيعة نشاط المؤسسة، وأن تكون لهم القدرة على ممارسة هذا التقييم بكفاءة.
- ✓ أن يتوفر للمؤسسة نظام متكامل وفعال للمعلومات والبيانات والتقارير اللازمة لتقييم الأداء، بحيث تكون انسيابية المعلومات سريعة ومنتظمة تساعد المسؤولين في الإدارات على اختلاف مستواها من اتخاذ القرار السليم والسريع وفي الوقت المناسب لتصحيح الأخطاء وتفادي الخسائر في العملية الإنتاجية.
- ✓ أن تكون الإجراءات والآلية الموضوعة لمسار عملية تقييم الأداء بين الإدارات المسؤولة عن تقييم الأداء في الهيكل التنظيمي واضحة ومنتظمة ومتناسقة، وإلا تعرقلت العمليات التقييمية والتصحيحية للأداء في هذا المستوى أو ذاك وضاعت الجدية المطلوبة من اتخاذ القرارات المتعلقة بعملية تقييم الأداء.
- ✓ وجود نظام حوافز فعال سواء كانت هذه الحوافز مادية أو معنوية أو كانت إيجابية أو سلبية، بحيث يحقق هذا النظام ربطا متينا بين الأهداف المنجزة فعلا وبين المخطط لها، لأن غياب مثل هذا النظام يضعف من قوة وجدية القرارات المتخذة بشأن تصحيح المسار في العملية الإنتاجية والارتفاع بها إلى المستوى المطلوب.

## المطلب الثالث: معايير ومؤشرات تقييم الأداء

### الفرع الأول: معايير تقييم الأداء

للوقوف على مستوى وكفاءة إنجاز العاملين لمهامهم المحددة لابد من تقييم أدائهم، والتقييم الجيد يتضمن معايير محددة كما يلي:[1]

- **معايير تصف الخصائص الشخصية:** وهي الصفات الإيجابية التي يتحملها الموظف ويتحلى بها أثناء أداء وظائفه، مثلا الولاء، الانتماء، الإخلاص وحب الإتقان فهي تمكنه من أداء وظائفه بنجاح ولا شك من أنها تساهم في تقييم الأداء بشكل جيد.
- **معايير تصف السلوك:** يقصد بها السلوكيات الإيجابية التي تصدر مثل التعاون والمواظبة على العمل والمبادرة، التحدي وحسن التعامل مع الزبائن وهي تحتاج إلى تقييم مستمر لأنها تتصف بالصعوبة لكن بدرجة أقل من تقييم الصفات.
- **معايير تصف النتائج:** وهدفها توضيح ما يراد تحقيقه من قبل الموظف المقيم من إنجازات يمكن قياسها من حيث الكم والجودة والتكلفة والزمن العائد وتمثل الأهداف المطلوبة منه وهي معايير أكثر دقة في وصف الأداء الجيد، لكن يصعب |استخدامها في تقييم الموارد البشرية التي تنجز أعمال إدارية ذات إنتاجية غير ملموسة ويتم تقييم نتائجه عن طريق مقارنة إنجازه الفعلي بما هو محدد فيها.

### الفرع الثاني: مؤشرات تقييم الأداء

هناك العديد من المؤشرات يتم وضعها لقياس وتقييم أداء الموظفين الفعلي بما خطط له، ويمكن تحديد هذه المعايير فيما يلي:[1]

[1] لعقاب مباركة، سماي نوال، دور التمكين الإداري في الرفع من الأداء الوظيفي لقطاع عمال التعليم العالي، دراسة حالة جامعة يحي فارس، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة أعمال، جامعة يحي فارس، المدية، 2020-2021، ص(49).

-**الجودة:** هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان وجودة المنتج، لذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة، وهذا يستدعي وجود معيار لدى الرؤساء والمسؤولين للاحتكام إليه إذا دعت الضرورة، فضلا عن الإنفاق على مستوى الجودة المطلوب في أداء العمل في ضوء التصميمات السابقة للإنتاج، الأهداف والتوقعات؛

-**الكمية:** هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وإمكانيات الأفراد ولا يتعداها، وفي الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم وإمكانياتهم، لأن ذلك يعني بطئ الأداء، مما يصيب الموظفين بالتراخي ولا مبالاة، لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء، بما يتناسب مع ما يكتسبه الموظف من خبرات، تدريب، وتسهيلات؛

-**الإجراءات:** هي عبارة عن خطوات مرتبة للتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها، لذا يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف، فبالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في انجاز العمل متوقعة ومدونة في مستندات المؤسسة وفق قواعد وقوانين ونظم وتعليمات، إلا انه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل، سواء ما يتعلق بإنجاز المعاملات أو تسلمها أو تسليمها حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف، وحتى لا يتأثر الأداء بغياب أحد الموظفين، وهذا لا يعني قتل عمليات الابتكار والإبداع لديهم، ولكن الاتفاق والتفاهم على ما يريد المرؤوس تنفيذه مع رئيسه قبل اعتماده كأسلوب مفضل في إنجاز العمل، ولضمان اتفاقه وعدم مخالفته للنظام والتعليمات واللوائح والقوانين.

---

[1] دعاس عزالدين، أثر تطبيق نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة على الأداء البشري للمؤسسة الصناعية – دراسة لعينة من المؤسسات الجزائرية–، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2018–2019، ص ص(81–82).

-**الوقت:** ترجع أهمية الوقت إلى كونه مورد غير قابل للتجديد أو التعويض، مما يحتم أهمية استغلاله الاستغلال الأمثل في كل لحظة، ويعد أحد خمسة موارد أساسية في مجال إدارة الأعمال وهي: المواد، المعلومات، الأفراد، الموارد المادية والوقت الذي يعد من أهم المؤشرات التي يستند عليها في أداء العمل، فهو بيان توقعي يحدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل، لذلك يراعى الاتفاق على الوقت المناسب لانجاز العمل على أن يراعى كمية العمل المطلوب القيام به، وعدد الموظفين اللازمين لإنجاز العمل. وإذا حدث تأخير في الإنجاز يتم تحديد أسباب التأخير، وفيما إذا كان السبب يتعلق بالعمل أو بسوء التخطيط أو الإدارة أو أي سبب أخر حيث يأخذ ذلك بالاعتبار عند التقييم وتحديد مستوى الأداء.

-**التكلفة:** وتشير إلى معرفة كلفة تحقيق النتائج أو الأهداف ومقارنة التكلفة الفعلية مع التكلفة المتوقعة لمعرفة مدى الاختلاف الناتج بين الفعلي والمتوقع.

## المبحث الثالث: علاقة أخلاقيات العمل بأداء الموارد البشرية

نظرا للدور الهام الذي تلعبه القيم الأخلاقية المتعلقة بالممارسة المهنية في تحسين أداء الموظف واستثماره لوقته بالشكل الأمثل ولسعيه لتحقيق أفضل عائد للمجتمع والمنظمة، وبعد أن شكلت الكفاءة في الأداء الوظيفي مركز الاهتمام الوحيد أصبحت تحظى الأخلاقيات بالاهتمام الأكبر حيث يعاد صياغة الأهداف والسياسات وفقها.

### المطلب الأول: الأداء الوظيفي من منطلق أخلاقي

تعد الأخلاق بمثابة الدعامة الأولى لحفظ الاسم والمجتمعات فهي تصل اتصالا وثيقا بالعملية التربوية باعتبارها من أهم المبادئ والقواعد المنظمة للسلوك الإنساني وتنعكس الأخلاق على الالتزام الفردي بمهنته والمهنة وسيلة بالنسبة للفرد لتحقيق التوافق النفسي والاجتماعي بما يعود الفرد على المجتمع.

#### الفرع الأول: العلاقة بين قيم الفرد والأخلاق وتأثيرها على الأداء

هناك علاقة وثيقة بين قيم العاملين والأخلاق ارتأينا أن ننطلق في البداية من علاقة القيم بالأداء وبالتالي الوصول إلى علاقة الأخلاق بالأداء حيث تؤدي منهجية القيادة الإدارية وأسلوبها في التفاعل مع الموظفين دورا مركزيا في رسم ملامح النظام الأخلاقي السائد في المؤسسة نتيجة للارتباط بين الأخلاقيات والسلوك، فإن ذلك يحتم وجود علاقة تربط بين الأخلاقيات والقيم، على اعتبار أن القيم تعبر عن مجموعة قواعد ومعايير للسلوك تمكن الفرد والمنظمة من التمييز بين الصواب والخطأ، وبين ماهو مرغوب وماهو غير مرغوب فيه وبين ماهو كائن فعلا وما ينبغي أن يكون عليه الحال.[1] حيث يربط "ماكس شيلر" بين الأخلاق والقيم، ويرى أن القيم الأخلاقية مرتبطة بسلم

[1] عبد الحميد بورحومة، بودراع أمينة، دور أخلاقيات الاعمال في تحسين أداء العاملين –دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية–، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، العدد 10، المركز الجامعي لتامنغست، الجزائر، 2016، ص ص(203–204).

القيم، فيرى أن الأخلاق هي تطبيق للقيم على الطبيعة فمن كانت قيمه عالية فان سلوكه المترتب عليها يعبر عن أخلاق مميزة والعكس كذلك صحيح.

كما وأكد على وجود علاقة وطيدة بين القيم التي يحملها الأفراد العاملون في المنظمة وأخلاقيات الأعمال إذ أن غالبية منظمات الأعمال ترغب في أن يتوفر لدى العاملين فيها حد أعلى من القيم المتعلقة بأخلاقيات الأعمال بغية تحقيق جودة عالية ونوعية أفضل في الأداء.[1]

**الفرع الثاني: العلاقة بين قيم الفرد والمؤسسات وتأثيرها على الأداء**

تتمثل قيم المؤسسة في الفكر الغربي فيما يسمى بالثقافة التنظيمية، وهو المفهوم الذي لم يجد اهتماما إلا في فترة السبعينات من القرن الماضي، فالثقافة التنظيمية هي تعبير عن قيم الموظفين ذوي النفوذ داخل المؤسسات والتي تؤثر بدورها في الجوانب الملموسة من المؤسسة، وفي سلوك الموظفين. كما تحدد سلوك الموظفين في إدارتهم وقراراتهم لمرؤوسيهم ومؤسساتهم. فالقيم المشتركة بين الموظفين والمؤسسة تعتبر ذات مصدر أساسي لفعالية الموظف والمؤسسة على حد سواء. وهذا يعني أنه كلما زادت المساحة مابين قيم الموظفين والمؤسسة، كلما أدى ذلك إلى التطابق بينهما في القيم وتحقيق المزيد من النجاح والعمل وفقا لقيم مشتركة، والعكس صحيح إذا كان التصادم بينهما.

بدون شك أن للقيم دورا بارزا في تشكيل وتجسيد ثقافة المنظمة، كما أن لهذه القيم تأثيرا ملموسا على أداء العاملين سواء كانت هذه القيم من موروثات الأفراد أنفسهم أو منظماتهم، ولكن مما لا شك فيه أيضا أن قيم المنظمة تأثر تأثيرا كبيرا على مخرجات

[1] عالية جواد محمد علي، تأثير القيم الشخصية للعاملين في أداء فرق العمل، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد63، ص(178).

الأعمال التي يقوم بها العاملون داخل المنظمة بما يؤثر سلبا أو إيجابا على قيمهم الذاتية.[1]

وقد أوضح "مندل وجوردان" بأن قائمة القيم الإدارية تستعمل بوجه عام كأداة فهم أعمق بين المدير وموظفيه فيما يتعلق بالأساس المنطقي للعمل وفق أسلوب معين، ويمكن استخدام قائمة القيم الإدارية كأداة لحل المشكلات حيث تمكن المديرين والموظفين على التركيز على أوجه الاختلاف والتشابه في قيمهم، فتمكن المدير من تغيير أسلوبه الإداري بما يتلاءم مع قيم الموظفين وذلك لتحسين أدائهم.

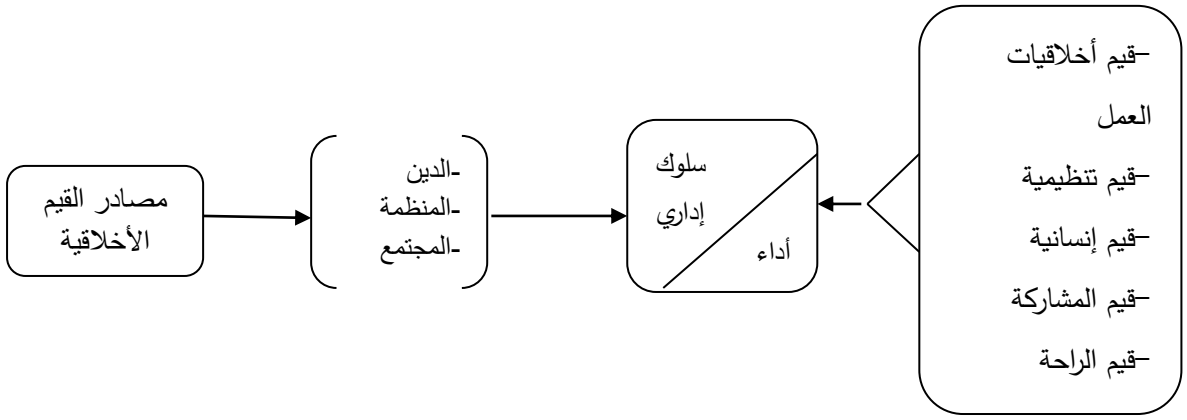
ويوضح "شميدت وبوزنر" بان على المنظمات أن توضح قيمها للعاملين فيها وخاصة العاملين في المستوى التنفيذي، وذكر بأن المشاكل المرتبطة بتدني الإنتاجية هي نتيجة لضعف الاتصالات من توضيح قيم المنظمة بين الإدارة والموظفين والعمال الذين يقومون بأداء الأعمال التنفيذية.[2]

من خلال ماسبق نجد أن هناك تأثير مباشر للقيم على الأداء وبالتالي يستلزم ذلك وجود تأثير من الأخلاق على الأداء، بما أن القيم كما تناولناها سابقا جزء من الأخلاقيات. والشكل التالي يوضح هذه العلاقة:

[1] بودراع أمينة، مرجع سبق ذكره، ص103-104.

[2] مندل مارك، جوردان ويليام، قيم الموظفين في مجتمع متغير، ترجمة محمد حسنين، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، الأردن، 1981، ص56.

**الشكل رقم(04-02): أنواع القيم والسلوك الإداري الذي يتشكل منه**




**المصدر: سليم أحمد عبدالرزاق، المعلوماتية وعلاقتها بأخلاقيات الوظيفة العامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 7، العدد24، ص185.**

## المطلب الثاني: أثر أخلاقيات العمل على المؤسسة وموظفيها

تعد الأخلاق أمر هام ونافع للعميل والمنظمة، فالأخلاق لن يكون لها أي معنى إلا إذا ساهمت في قدرة تأثيرها على العاملين في اتجاه تحقيق أهداف المنظمة. بما أن تحقيق هذه الأهداف لن يكون إلا من خلال الأداء الذي يقدمه العاملين للعمل، حيث يفقد العمل فعاليته بدون وجود درجة من الثقة والأمانة والصدق.

### الفرع الأول: أثر أخلاقيات العمل على المؤسسة

إن أثر أخلاقيات العمل على المؤسسة يتجلى في العديد من الجوانب، على رأسها الأداء الكلي للمؤسسة من خلال ما يتجلى في مخرجاتها انطلاقا من المدخلات. وعليه من خلال ما تم التوصل إليه من خلال الباحثين أن هناك ثلاث طرق علمية لتشجيع الموظفين على التحلي بإتباع الوسائل الأخلاقية والحميدة داخل المنشأة وهي:[1]

[1] نورالدين سراب، أخلاقيات العمل وتأثيراتها على الأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية –دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الإدارية–، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير موارد بشرية، جامعة إبراهيم سلطان شبوط، الجزائر، 2019-2020، ص(144).

-الاهتمام بالمؤيدين والمناصرين للأخلاق؛

-سن القوانين الأخلاقية؛

-إطلاق الصفارة على المنحرفين.

**الفرع الثاني: أثر أخلاقيات العمل على الموظف**

إن أثر أخلاقيات العمل يمتد داخل المؤسسة ويؤثر على الموظف (الفرد) وذلك من خلال ما سوف نراه من تأثيرات واسعة تتمثل في الأتي:[1]

-تقويم سلوك الفرد ورفع مستواه إلى ما هو أفضل، فيحول كسله إلى نشاط، وغشه إلى أمانة، وكذبه إلى صدق ...الخ.

-تضفي على الموظف شخصية مستقلة متميزة، فعندما يكون صادقا فإن الله عز وجل يحب الصادقين، والله يحب المحسنين، ونحو ذلك، وهذا مايميزه عن غيره.

-تجعل الموظف يشعر بالسعادة الداخلية، لأنه يشعر بامتثاله لأوامر الله عز وجل ورسوله الكريم عليه الصلاة والسلام.

- لأنها تهذب سلوكه، وتزكي نفسه، كإنسان مسؤول عن عمله، فيتصرف بأسلوب أرقى وأفضل عن الآخرين.

- تنمي الرقابة الذاتية لدى الموظف.

-تجعل الموظف أكثر رغبة في المشاركة مع الجماعة في جوانب الحياة.

-تقضي على الأمراض النفسية مثل الكآبة، الحسد، الحقد، البغضاء، التشاؤم.

-تبني قاعدة الوسطية في سلوك الفرد قولا وعملا.

[1] أحمد داود المزجاجي الاشعاري، الوجيز في أخلاقيات العمل، ط2، خوارزم العلمية، المملكة السعودية، 2011، ص(65).

**المطلب الثالث: دور أخلاقيات العمل في الرفع من الكفاءة وتحسين الأداء**

تسعى المنظمات جاهدة إلى تنظيم أعمالها وفق الرؤى الأخلاقية، وإعادة تشكيل ثقافتها لهذه القيم وتعزيز السلوك الأخلاقي للأفراد وزرع الثقة وإرساء الولاء للعمل وكسب الرضا للموظفين.

**الفرع الأول: أخلاقيات العمل ودورها في زيادة الكفاءة وتحسين أوضاع العمل**

إن الآثار والخسائر الناتجة عن الالتزام بالأخلاق في الوظيفة تقع على عاتق الموظفين وتتحمل عواقبها المنظمة وهو ما يؤثر على أداءها وأداء موظفيها وسمعتها بين المنظمات فقد ظهر لأول مرة تطبيقات مواثيق أخلاق المهنة منذ ما يزيد عن أكثر من ستون سنة لتنتشر اليوم في الكثير من الدول، لذا لابد من الالتزام بأخلاق المهنة والتأكيد على ذلك لا يتعارض مع مقتضيات حرية الرأي وحرية التعبير وإطلاق القدرات ...الخ.

ودليل ذلك لقد قدمت إحدى الجامعات الأمريكية سنة 2006 نتائج دراسة قامت بها تحت عنوان "ethical attitudes kn small businss and large corporation" وبعد تقديم استبيان لأكثر من عشرة ألاف خبير مختص في إدارة الأعمال بالولايات المتحدة الأمريكية خلال السنوات 1985، 1993، 2001، خلص البحث إلى أن الجو الأخلاقي في المنطقة يعزز الكفاءة أي الوصول إلى التقليل من الأخطاء، واستغلال الموارد بالشكل الأمثل مما يحسن العمليات القاعدية التشغيلية التي تعتبر مركز البناء القيمة، حيث فسرت هذه النتيجة بأن العادات الحسنة والأخلاقيات الحسنة تتطور لتصبح سلوكيات مباشرة على أصحاب المصالح المتعاملين مع المنظمة، وظهور معدلات الثقة العالية في نظامها مايزيد في تماسك العلاقات، وخاصة تلك التي تعاني قصورا وانخفاضا في الثقة بأنظمتها الداخلية نجد هذه الأخيرة تواجه تحديات كبرى تفرض عليها تطبيق سلوك المراقبة الضيقة على الأنشطة والمستخدمين لتزداد بذلك التكاليف الغير مسببة للقيمة،

وحدوث اختلالات في زمن الإنتاج والتوزيع في ظهور صراعات الداخلية المؤدية للانهيار.[1]

**الفرع الثاني: أخلاقيات العمل ودورها في رفع الانضباط الوظيفي**

للانضباط صور عديدة نذكر منها:[2]

-**الانضباط في الهيئة:** ويقصد بها الشكل وذلك عن طريق الاهتمام بالشكل الخارجي للموظف من زي رسمي ونظافة ...الخ.

-**الانضباط في الوقت:** وذلك من خلال التعرف على جدول العمل والقيام بتحضيره قبل بدأ العمل.

- كما يجب تقديم الواجبات والمشاريع والبحوث في أوقاتها دون تأخير.

-**الانضباط في التعامل:** وذلك من خلال تعامل الفرد مع من هو مثله ومن هو أعلى منه ومن هو أصغر منه، وانضباطه في التعامل يساعد الآخرين على احترامه ومعاملته كإخوان وحسن معاملة الضعفاء بالاحترام.

- لابد من ضبط النفس وعدم رفع الصوت عن أي مناقشة.

[1] لشهب وردة، الأخلاقيات الوظيفية وعلاقتها بتحسين الأداء الوظيفي في الجزائر –دراسة ميدانية لمديرية الشؤون الدينية والأوقاف، مذكرة ماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2016-2017، ص(51).

[2] ذاودي حنان، الأداء الوظيفي للموظف وعلاقته بأخلاقيات المهنة – دراسة ميدانية لمديرية الخدمات الجامعية–، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة المسيلة، الجزائر، 2021-2022، ص ص(78-79).

**خلاصة**

من خلال ماتطرقنا إليه في هذا الفصل نستنتج أن الأداء هو نتيجة ومحصلة كل الجهود والأعمال التي يقوم بها المورد البشري من أجل تحقيق الهدف المطلوب منه، فالأداء يعتبر مقياس للنجاح والفشل بالنسبة للمنظمة. كما أن تقييم الأداء يغير محورا هاما لأي منظمة. يتم من خلاله الحكم على قدرات وكفاءة الموظفين، إضافة إلى أنه يساهم بشكل واضح في اكتشاف نقاط القوة والضعف للموظفين التي بدورها تنعكس على أداء المنظمة ونتائجها ككل.

كما أنه لأخلاقيات العمل الشأن العظيم والوزن الثقيل في حياة المنظمة واستمرارها، من خلال ما تعكسه من آثار إيجابية انطلاقا من الممارسة الفعلية لها والتشبث بها على مستوى المنظمة.

# الفصل الثالث

## دراسة حالة مؤسسة

## سونلغاز بالمدية

**تمهيد:**

نظرا لأهمية موضوع هذا البحث واتساعه، وبعد الانتهاء من الجانب النظري له، الذي تطرقنا فيه إلى أخلاقيات العمل وأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، ومن أجل الوصول إلى دراسة شاملة وواضحة أردنا أن ندعم دراستنا بجانب تطبيقي، وفي هذا الصدد قد وقع اختيارنا على مؤسسة "سونلغاز" باعتبارها مؤسسة اقتصادية رائدة في مجال توزيع الكهرباء والغاز محاولين في ذلك التعرف على دور أخلاقيات العمل في رفع أداء الموارد البشرية في المؤسسة، ومن أجل الوصول إلى ذلك قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

**المبحث الأول: نبذة عن مؤسسة سونلغاز.**

**المبحث الثاني: منهجية الدراسة.**

**المبحث الثالث: تحليل ومناقشة النتائج.**

## المبحث الأول: نبذة عن مؤسسة سونلغاز.

يعتبر قطاع الطاقة عصب الاقتصاد الجزائري، لاسيما قطاع الكهرباء والغاز متمثلا في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز. تحت المسمى (مجمع سونلغاز)، ومدى تأثيرها على جميع الجوانب سواء الاقتصادية والاجتماعية والسياسية للدولة وللمواطن على حد سواء.

### المطلب الأول: لمحة عن مؤسسة سونلغاز الوطنية.

تعتبر مؤسسة سونلغاز من بين أهم المؤسسات الاقتصادية الوطنية، وذلك لأنها تملك العديد من الامتيازات التي جعلتها تتفوق بشكل كبير في هذا المجال، حيث تحتكر إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها في الجزائر وكذلك في نقل وتوزيع الغاز الطبيعي، كما أنها ساهمت في رفع مستوى توزيع الكهرباء والغاز في البلاد بأقل من 50% منذ يوم تأسيسها عام 1969.

#### الفرع الأول: نشأتها.

تعود نشأة مؤسسة سونلغاز إلى العهد الاستعماري، حيث كانت مؤسسة احتكارية تابعة لفرنسا تدعى مؤسسة الكهرباء والغاز EGA وكان ذلك في 1947/06/05، وبعد استقلال الجزائر بقيت كما هي إلى غاية 1969/06/28 حيث شملها قرار التأميم نظرا للخراب الذي خلفه الاستعمار الفرنسي، وبصدور الأمر 59-69 تم حل مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر، وظهر مايسمى بالمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز (I.C.E.P) ومع مطلع التسعينات وبالضبط 1991 تغير طابع المؤسسة إلى مؤسسة ذات طابع صناعي وتجاري وفقا لإصلاحات اقتصادية مستهدفة آنذاك.

#### الفرع الثاني: تعريفها.

المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز "سونلغاز" هي مؤسسة عمومية جزائرية مجال نشاطها نقل الطاقة وتوزيعها، وقانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في

قطاعات أخرى من قطاعات الأنشطة ذات الأهمية بالنسبة إلى المؤسسة ولاسيما في ميدان تسويق الكهرباء والغاز نحو الخارج.

**الفرع الثالث: أهميتها.**

تعتبر "سونلغاز" SPA من أهم المنظمات على المستوى الوطني، حيث يمتد نشاطها عن طريق مراكز التوزيع المنتشرة على كامل تراب الوطن، ما أهلها لأن تكون من المنظمات الرائدة والتي تمثل البنية الأساسية لاقتصاد الوطني، فهي تحتل المرتبة الثالثة بعد سونطراك ونفطال من حيث رقم الأعمال الذي تحققه، لتكون من المنظمات الإستراتيجية التي تحظى باهتمام كبير من طرف الدولة نظرا لما تقدمه من خدمات حيوية للمجتمع بتوفير استعمال الطاقتين الكهربائية والغازية على مستوى قطاع الطاقة.

**المطلب الثاني: تقديم مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالمدية.**

أولا: التعريف بالمديرية الجهوية للتوزيع بالمدية. تعتبر المديرية الجهوية للتوزيع بالمدية ممثل منظمة الأمة في ولاية المدية، أي تقوم ببعض مهامها ووظائفها وفق الصلاحيات المخولة لها وتبعا للبرنامج العام التي تسير عليه، وتم إنشاءها عام 1971 وموقعها المكاني في بلدية المدية بالضبط مقابل المستشفى المحلي بوضياف.

**ثانيا: أهدافها.**

يمكن تحديد أهداف المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمدية فيما يلي:

- إنتاج الكهرباء سواء في الجزائر أو خارج، ونقلها وتوزيعها وتسويقها؛
- تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة بالصناعات الكهربائية والغازية؛
- نقل الغاز لتلبية حاجيات السوق؛
- تطوير وتقديم الخدمات الطاقوية بكل أنواعها؛
- تحقيق أكبر أرباح ممكنة بأقل تكلفة؛
- تغطية حاجيات المواطنين اقتصاديا؛

– الحفاظ على مناصب الشغل مع تحسين مستوى أداء الأفراد العاملين.

**ثالثا: مهام المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمدية.**

تقوم بالمهام التالية:

– إيصال الكهرباء والغاز للزبائن الجدد؛

– تسيير منشآت توزيع الطاقة الكهربائية؛

– تطبيق السياسة التجارية للمؤسسة؛

– استمرارية توزيع الطاقة الكهربائية والغازية.

رابعا: الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع الكهرباء والغاز بالمدية.

1.الهيكل التنظيمي:

**الشكل رقم ( 03.01): الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء**




**المصدر: من إعداد الطالبتان اعتمادا على وثائق المديرية.**

**تحليل الهيكل التنظيمي للمديرية:**

تضم المديرية 9 أقسام رئيسية بالإضافة إلى بعض المصالح نذكرها فيما يلي[1]:

- ✓ **مدير التوزيع:** يعتبر المسؤول الأول على جميع العمليات المتعلقة بتسيير وتنظيم المديرية.
- ✓ **أمانة المديرية:** تهتم بمتابعة جميع البريد بالإضافة إلى عملية التنسيق بين المدير العام ومختلف رؤساء الأقسام.

[1] اعتمادا على وثائق المؤسسة.

- ✓ **مصلحة الشؤون القانونية:** تتابع الأمور القانونية للمؤسسة وتمثلها أمام الهيئات القانونية.
- ✓ **مصلحة الشؤون العامة:** تقوم بتوفير كل الأجهزة المستعملة داخل المركز والوكالات التابعة لها فهي توفر: سيارات تستعمل لمختلف التنقلات التي يتطلبها العمل، المكاتب، أجهزة الإعلام، معدات العمل، تجهيزات البناء والترميمات...الخ.
- ✓ **مكلف بالاتصال:** مكلف بوضع مجموع وسائل الاتصالات الضرورية تحت تصرف الوحدات لتبادل المعلومات فيها بين المواقع البعيدة.
- ✓ **مهندس الأمن:** مكلف بالأمن الوظيفي أي أمن العمال أثناء أداء وظائفهم.
- ✓ **مكلف بالأمن الداخلي:** يقوم بحفظ الأمن داخل المديرية وتنظيم الزوار والمتعاملين.
- ✓ **قسم تخطيط الكهرباء والغاز:** يقوم هذا القسم بالمهام التالية:

–تحديد مخطط شبكة الكهرباء والغاز.

– تحديد احتياجات الكهرباء والغاز بناء على التنمية الاجتماعية والاقتصادية.

- ✓ **قسم الإدارة والصفقات:** من بين المهام المكلف بها هذا القسم مايلي:

–التعاقد مع المقاولات.

– تسجيل الفواتير.

– المناقصات.

- ✓ **قسم دراسات لتنفيذ أشغال الكهرباء والغاز:** يتكفل هذا القسم بالدراسة الميدانية لكافة الأشغال المتعلقة بعملية توصيل الكهرباء أو الغاز للزبون من حيث الكمية والتكلفة وتحديد المسافة بين الزبون والشبكة.
- ✓ **قسم الموارد البشرية:** يهتم بتسيير شؤون العمال وكل ما يتعلق بحياتهم المهنية منذ توظيفهم داخل المركز بما في ذلك من تكوين، أجور، ترقية، تقاعد، طلب عمل

(توظيف...) الخ، فيتم تكوين بطاقة العامل والتي تحتوي على كل ما يخص العامل إلى غاية خروجه من المؤسسة.

- ✓ **قسم استغلال الأنظمة المعلوماتية:** يعد إنشاء هذا المركز ضمن إدخال المعلوماتية إلى جميع التعاملات داخل المؤسسة، وتوكل إليه مهمة تجميع المعلومات العامة والخاصة بالمؤسسة وزبائنها وتبويبها من أجل حفظها وسهولة الاطلاع عليها.
- ✓ **قسم المالية والمحاسبة:** تم استحداث هذا القسم حديثا حيث يعتبر من المصالح الهامة في المؤسسة، ومهامه متابعة كل الشؤون المالية للمديرية من ديون ومصاريف.
- ✓ **قسم تقنيات الكهرباء:** هو المسؤول عن تسيير شبكات توزيع الكهرباء وعن صيانتها، ويسير على مدى استمرارها في التوزيع كما ونوعا مع احترام المعايير المعترف بها، ومن بين المهام التيي يمارسها هذا القسم نذكر: مراقبة المحولات الكهربائية، وتموين الوكالات بأجهزة القياس، إصلاح أي عطب في عدادات الكهرباء.

ويشمل هذا القسم عدة مقاطعات:

- مقاطعة الكهرباء للمدية.
- مقاطعة الكهرباء للبرواقية.
- مقاطعة الكهرباء لقصر البخاري.
- مقاطعة الكهرباء لبني سليمان.
- مقاطعة الكهرباء لعين بوسيف.
- مقاطعة الكهرباء لتابلاط.

- ✓ **قسم تقنيات الغاز:** هو المسؤول عن تسيير شبكات توزيع الغاز وصيانته، ويسير على مدى استمراره في التوزيع كما ونوعا مع احترام المعايير المعترف بها، ومن بين المهام التي يمارسها هذا القسم نذكر:

- اكتشاف أي خلل على مستوى شبكة التوزيع للغاز.

- إصلاح أي عطب في عدادات الغاز.
- رسم الخرائط الهيكلية الغازية.

وهو يشمل عدة مقاطعات:

- مقاطعة الغاز بالمدية.
- مقاطعة الغاز للبرواقية.
- مقاطعة الغاز لتابلاط.
- مقاطعة الغاز لعين بوسيف.
- مقاطعة الغاز لقصر البخاري.
- مقاطعة الغاز لبني سليمان.

✓ **قسم العلاقات التجارية:** يتم بتسيير طلبات الزبائن وهي نقطة الوصل بين الزبون والمؤسسة، ويضم 8 وكالات موزعة عبر تراب الولاية وهي:

- الوكالة التجارية للمدية.
- الوكالة التجارية للبرواقية.
- الوكالة التجارية لقصر البخاري.
- الوكالة التجارية لشهبونية.
- الوكالة التجارية لبني سليمان.
- الوكالة التجارية لعين بوسيف.
- الوكالة التجارية لتابلاط.
- الوكالة التجارية لروس هارون.

## المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

### المطلب الأول: مجالات الدراسة

تتمثل مجالات الدراسة فيما يلي:

**الحدود المكانية:** أجريت هذه الدراسة بـ: مؤسسة سونلغاز.

**الحدود البشرية:** العاملين والموظفين بالمؤسسة.

**الحدود الزمنية:** أجريت هذه الدراسة خلال فصل الثاني من السنة الدارسية 2022-2023.

**مجتمع وعينة الدراسة:** تتكون من 34 عامل.

**أدوات الدراسة:**تم إعداد استبانة صممت خصيصاً لغرض جمع البيانات، وتم توزيعها على مجتمع الدراسة، وتم تحليل نتائج هذا الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي spss

قد تم إعداد الإستبانة على النحو الآتي:

- ✓ إعداد استبانه أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
- ✓ عرض الإستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات.
- ✓ تعديل الإستبانة بشكل أولي حسب مايراه المشرف.
- ✓ عرض الاستبانة على الأساتذة المحكمين.
- ✓ توزيع الإستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، ولقد تم تقسيم الإستبانة إلى جزأين كما يأتي:

**الجزء الأول:**

يتكون من البيانات العامة لعينة الدراسة:

العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، طبيعة العمل.

**الجزء الثاني:** قسم على محورين:

**المحور الأول:**أخلاقيات العمل.

**المحور الثاني:**أداء الموارد البشرية.

وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي لقياس متغيرات الدراسة، حيث تم إعطاء درجات مقياس للدراسة، والجدول الموالي يوضح ذلك:

**الجدول رقم(1-3) : درجات مقياس ليكرت الخماسي.**

| الإجابة | غير موافق بشدة | غير موافق | موافق بدرجة متوسطة | موافق | موافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|
| الدرجة | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

**المصدر: من إعداد الطالبتين.**

وانطلاقاً من هذه الدرجات ولتحديد الحدود الاتجاهات لكل فئة من فئات ليكرت الخماسي تم حساب طول المدى (4=1-5)، ثم قسمة طول المدى على عدد الفئات (4/5=0,8)، بعد ذلك إضافة العدد 0,8 إلى كل فئة تدريجيا ابتداءا من الفئة الأولى والنتائج كالآتي:

**تقدير الاتجاهات وفقا لمقياس ليكرت الخماسي:**

**الجدول رقم (2-3): تقدير الاتجاهات**

| المتوسط | الاتجاه العام |
|---|---|
| [ 1.00 – 1.79 ] | غير موافق بشدة |
| [ 1.80 – 2.59 ] | غير موافق |
| [ 2.60 – 3.39 ] | موافق بدرجة توسطة |
| [ 3.40 – 4.19 ] | موافق |
| [ 4.20 – 5.00 ] | موافق بشدة |

**المصدر: من إعداد الطالبتين.**

**الأساليب الإحصائية المستخدمة:**

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج Spss، وفيما يلي مجموعة من الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

- ✓ قياس معامل ثبات الاستبيان ألفا كرونباخ.
- ✓ التكرارات والنسب المئوية.
- ✓ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- ✓ معامل الارتباط الخطي لسبيرمان Spearman.
- ✓ معامل الارتباط الخطي لبيرسون Pearson.
- ✓ الانحدار الخطي البسيط.

**المطلب الثاني: صدق وثبات الاستبيان**

لاختبار مدى صدق وثبات الاستبيان وللتأكد من مصداقية المستجوبين في الإجابة على أسئلة الاستبيان لكل محور على حدا فقد تم استخدام معامل آلفاكرونباخ لتحقق من ذلك.

وكانت النتائج كالآتي:

**الجدول رقم (3-3) : نتائج معامل ألفا كرونباخ لأداة الاستبيان.**

| رقم المحور | عنوان المحور | عدد العبارات | ألفا كرونباخ |
|---|---|---|---|
| 1 | أخلاقيات العمل | 16 | 0,874 |
| 2 | أداء الموارد البشرية | 18 | 0,91 |
| جميع محاور الاستبيان | | 34 | 0,93 |

**المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.**

يتضح لنا من خلال الجدول أن معامل الثبات ألفا كرونباخ للمحور الأول: أخلاقيات العمل والثاني: أداء الموارد البشرية كانت قيمته أكبر من 0,60%، فيما بلغت

قيمة معامل الثبات الإجمالي 0,89 وهي قيمة تفوق 0,60%، وهذا يدل على أن أداة الاستبيان تتمتع بالثبات وصادقة لما وضعت لأجله.

**أولا: الاتساق الداخلي للمحاور**

وذلك بالاعتماد على معامل الارتباط سبيرمان spearman لقياس مدى توافق واتساق كل محور مع العبارات التي يتضمنها.

**الاتساق الداخلي للمحور الأول: أخلاقيات العمل:**

**الجدول رقم (4-3) : الاتساق الداخلي لعبارات محور أخلاقيات العمل.**

| الرقم | العبارات | معامل الارتباط | مستوى المعنوية |
|---|---|---|---|
| 1 | ألتزم الحيادية أثناء تأدية العمل | 0.691** | 0.002 |
| 2 | أقاوم التأثيرات الجانبية عند تنفيذ العمل | 0.551** | 0.007 |
| 3 | أتجنب اللقاءات الخاصة داخل أوقات العمل | 0.730** | 0.000 |
| 4 | أشعر أن هناك عدالة وموضوعية في منح الحوافز والترقية من طرف إدارة المؤسسة | 0.711** | 0.000 |
| 5 | ألتزم بقوانين وضوابط العمل | 0.709** | 0.000 |
| 6 | ألتزم بالحفاظ على أسرار العمل وعدم نشرها خارجا | 0.711** | 0.000 |
| 7 | أحرص على أمانة والاستقامة والانحياز لمصلحة المؤسسة | 0.580** | 0.000 |
| 8 | أتجنب خلق المشاكل في مكان العمل | 0.730** | 0.000 |
| 9 | أحرص على شفافية الصفقات والمعاملات داخل المؤسسة | 0.709** | 0.000 |
| 10 | أرى أن هناك شفافية في تداول وسيرورة المعلومات في المؤسسة | 0.459** | 0.006 |
| 11 | أشعر أن هناك شفافية في توزيع المهام والمسؤوليات بين العمال في المؤسسة | 0.426** | 0.012 |
| 12 | أمتنع عن قبول الهدايا والأموال عن الآخرين لتحقيق أهداف خاصة | 0.619** | 0.000 |
| 13 | أتحلى بالصدق في أداءالواجبات | 0.733** | 0.000 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 14 | أحرص على الدقة في المعلومات وتقييم الإجابة الصادقة عن استفسارات الزبائن | 0.703** | 0.000 |
| 15 | أمتنع عن قيام بالحيلة والغش لخداع زملائي والإدارة | 0.585** | 0.004 |
| 16 | أعتبر الثقة مؤشر لنجاح العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين | 0.415* | 0.015 |

**المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.**

يتبين لنا من خلال الجدول أن معامل الارتباط لسبيرمان لعبارات المحور الأول: أخلاقيات العمل كانت كلها موجبة وعند مستوى معنوية أقل من 0,05 وهذا يدل على اتساق وصدق العبارات، وأنها تقيس ما وضعت لأجله.

**الاتساق الداخلي للمحور الثاني: أداء الموارد البشرية:**

**الجدول رقم (5-3) : الاتساق الداخلي لعبارات أداء الموارد البشرية.**

| الرقم | العبارات | معامل الارتباط | مستوى المعنوية |
|---|---|---|---|
| 1 | أستطيع إنهاء المهام المرتبطة بمنصبي الوقت المحدد | 0.727** | 0.000 |
| 2 | أعتقد أن عدد العمال في المؤسسة كافي لإنجاز المهام المفوضة لهم | 0.485** | 0.004 |
| 3 | أملك المعرفة التامة بمتطلبات وأدوار وظيفتي مما يزيد من كفاءة أدائه وجودته | 0.548** | 0.001 |
| 4 | ألتزم بأوقات العمل الرسمية بدون تأخير | 0.667** | 0.000 |
| 5 | أراعي المرونة وسرعة الانجاز عند أداء المهام المطلوبة مني | 0.533** | 0.001 |
| 6 | أحرص على استقلال الوقت لمصلحة العمل | 0.569** | 0.000 |
| 7 | لا أتغيب عن العمل إلا للضرورة القصوى | 0.421* | 0.013 |
| 8 | أدرك أن كثرة الغيابات ينقص من إنتاجية العمل وجودته | 0.632** | 0.000 |
| 9 | ألتزم بحضور جميع الفعاليات والأنشطة المتعلقة بالمؤسسة | 0.610** | 0.000 |
| 10 | ألتزم بتنفيذ التعليمات والتوجيهات المتفق عليها في المؤسسة | 0.821** | 0.000 |
| 11 | ألتزم بأداء مهامي بمفردي وبعناية | 0.670** | 0.000 |
| 12 | أشعر بالتوازن بين قدراتي وطموحاتي ومتطلبات وظيفتي | 0.681** | 0.000 |
| 13 | أقوم بالتخطيط الجيد لأداء الأعمال قبل تنفيذها | 0.657** | 0.000 |
| 14 | أحرص على عدم تأجيل الأعمال وإتباع الوقت المحدد | 0.616** | 0.000 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 15 | أحرص على تعيين مستوى أدائي بشكل مستمر | 0.676** | 0.000 |
| 16 | أساهم في تقديم أفكار ومقترحات من شأنها تحسين أداء العمل | 0.794** | 0.000 |
| 17 | استغلال فرص التي تسمح بتطوير مهاراتي في القيام بعملي | 0.704** | 0.000 |
| 18 | أبادر إلى تقديم الدعم والمساندة اللازمة لزملائي عند الحاجة | 0.857** | 0.000 |

**المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.**

يتضح لنا من خلال الجدول أن معامل الارتباط لسبيرمان لعبارات المحور الثاني: أداء الموارد البشرية كانت كلها موجبة وعند مستوى معنوية أقل من 0,05 وهذا يدل على اتساق وصدق العبارات، وأنها تقيس ما وضعت لأجله.

## المبحث الثالث: عرض النتائج وتحليلها.

### المطلب الأول: عرض النتائج وتحليل البيانات

#### أولا: النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة.

**1. العمر:**

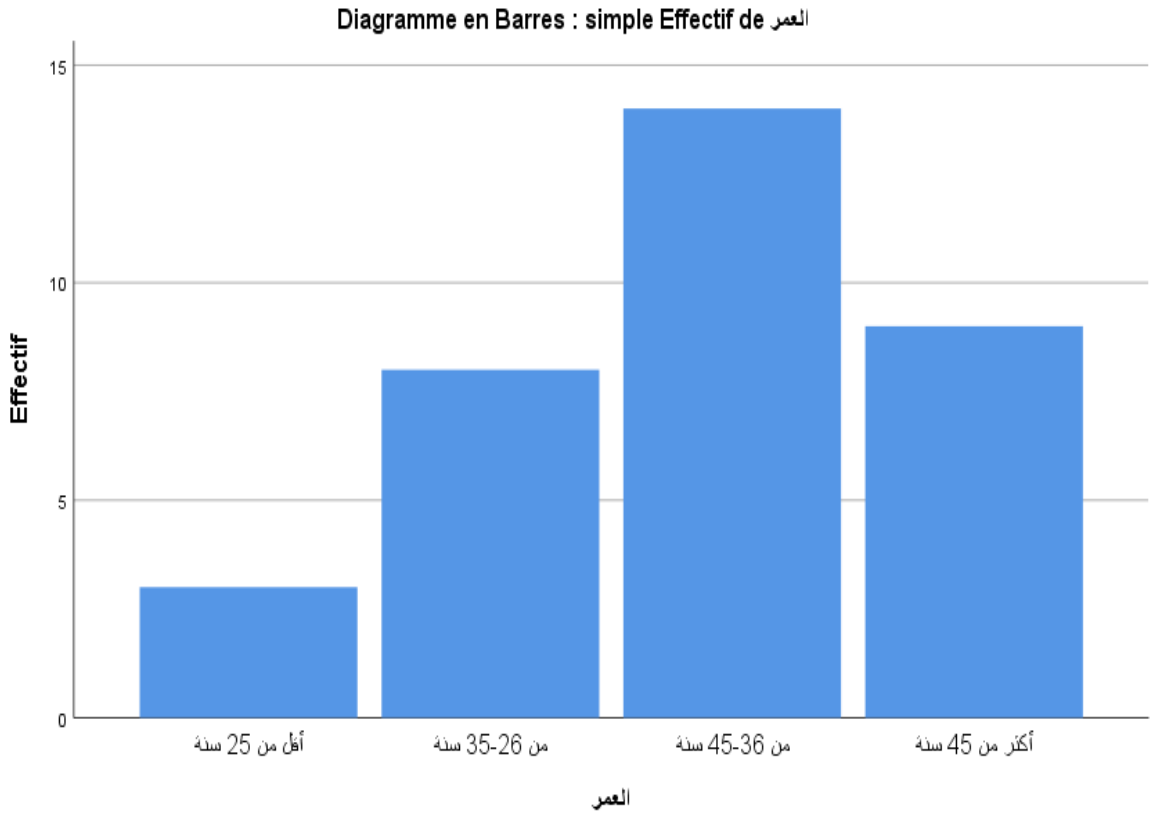
**الجدول رقم (6-3): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر.**

| السن | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| **أقل من 25 سنة** | 3 | % 8,8 |
| **من 26- 35 سنة** | 8 | % 23,5 |
| **من 36-45 سنة** | 14 | % 41,2 |
| **أكثر من 45 سنة** | 9 | % 26,5 |
| **المجموع** | **34** | **% 100** |

**المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.**

يتضح لنا من خلال الجدول أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على الفئة القادرة على إعطاء إضافة من حيث الجهد العضلي والفكري، حيث كانت نسبة الأفراد الذين تقل أعمارهم عن 25 سنة 8,8%، تليها فئة 26- 35 بـ 23,5% ثم تليها فئة 36- بنسبة 4541,2 %، بينما فئة الأفراد الذين تزيد أعمارهم عن 45 سنة فقدرت بـ: 26,5%.

**لشكل رقم (2-3): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر.**




**المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.**

## 2. المستوى التعليمي:

**الجدول رقم (3-7): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.**

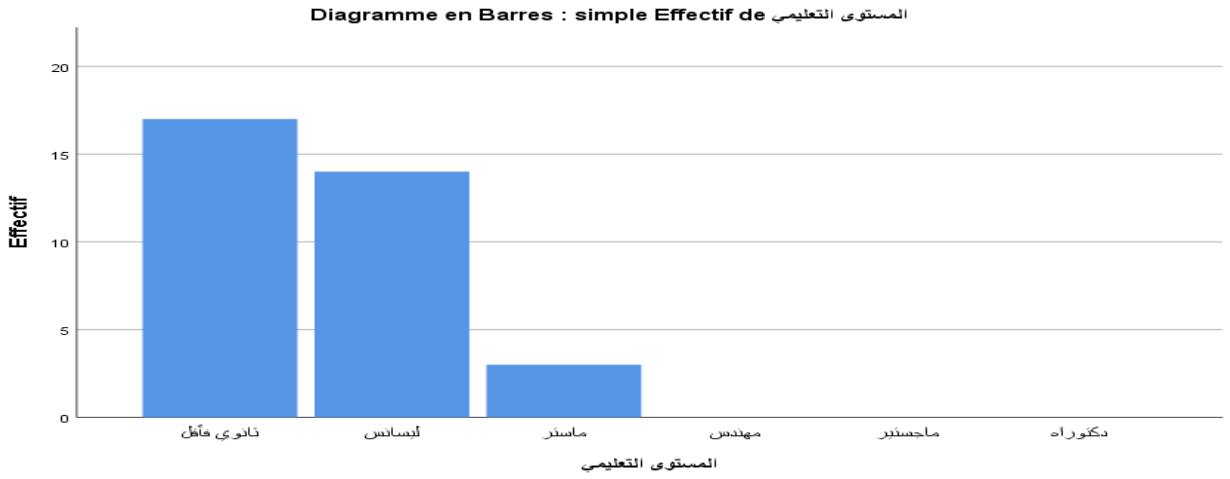
| المستوى التعليمي | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| ثانوي فأقل | 17 | 50% |
| ليسانس | 14 | % 41,2 |
| ماستر | 3 | % 8,8 |
| **المجموع** | **34** | **%100** |

**المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.**

تضح لنا من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة من مستوى تعليمي ثانوي فأقل حيث بلغت نسبتهم 50%، تليها فئة الأفراد الحاصلين على شهادة ليسانس بنسبة % 41,2، بينما بلغت نسبة الأفراد من ذوي مستوى ماستر 8,8%.

يعود ذلك إلى حيز توزيع استمارات الاستبيان حيث خصص أغلباها لطبقة الإداريين بالمؤسسة.

**الشكل رقم (3-3): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.**




**المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.**

**3. سنوات الخبرة:**

**الجدول رقم (3-8): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة.**

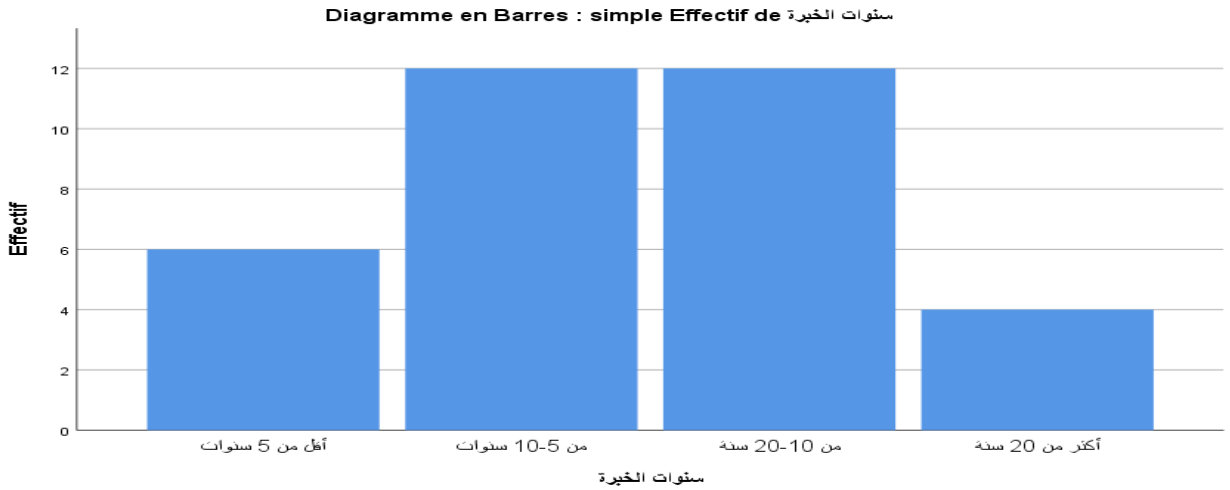
| سنوات الخبرة | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| **أقل من 5 سنوات** | 6 | % 17,6 |
| **من 5 إلى 10 سنوات** | 12 | % 35,3 |
| **من 10 إلى 20 سنة** | 12 | % 35,3 |
| **أكثر من 20 سنة** | 4 | % 11,8 |
| **المجموع** | **34** | **%100** |

**المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.**

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة 35,3% من العاملين لديهم خبرة مهنية تتراوح بين 5-10 سنوات و 10-20 سنة لكل منهما، كما أن نسبة 17,6%من لديهم خبرة أقل من 5 سنوات، وهذا يدل على المؤسسة تعتمد على التطوير والتدريب للعاملين،

بينما كانت نسبة الأفراد الذين لديهم خبرة مهنية أكثر من20 سنة هي 11,8% والذين يمثلون فئة المشرفين.

**الشكل رقم (4-3): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.**




**المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.**

**4. طبيعة العمل**

**الجدول رقم (9-3): توزيع أفراد العينة حسب متغير طبيعة العمل.**

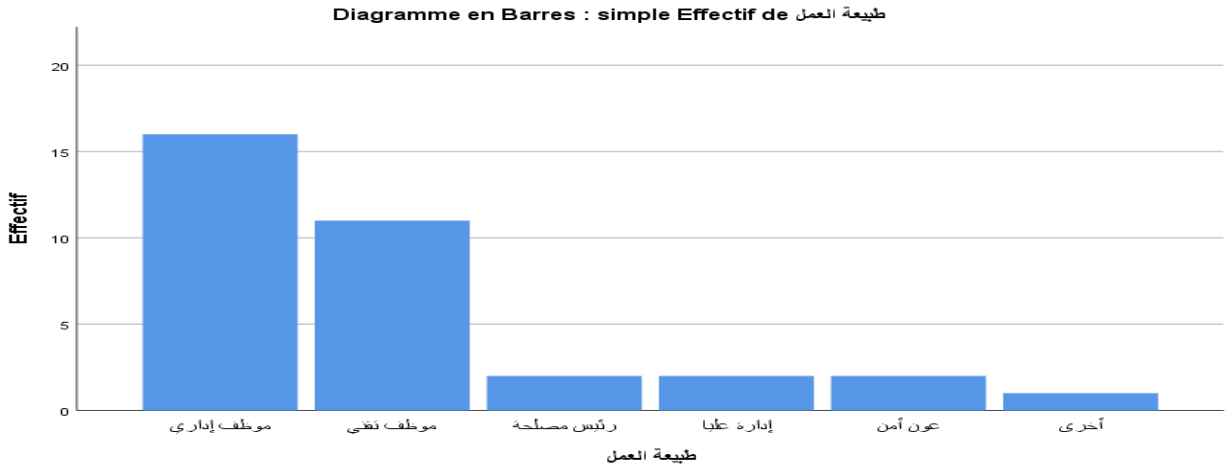
| الخبرة المهنية | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| **موظف إداري** | 16 | % 47,1 |
| **موظف تقني** | 11 | % 32,4 |
| **رئيس مصلحة** | 2 | % 5,9 |
| **إدارة عليا** | 2 | 5,9 % |
| **عون أمن** | 2 | 5,9 % |
| **أخرى** | 1 | 2,9 % |
| **مجموع** | **34** | **%100** |

**المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.**

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة 47,1% من العاملين الذين منصبهم موظف إداريو نسبة 32,4% لأصحاب منصب موظف تقني، كما أن نسبة 5,9%من لديهم

منصب رئيس مصلحة وإدارة عليا و عون إدارة لكل منهم، ونسبة مناصب أخرى بنسبة 2,9% والذين يمثلون فئة المشرفين.

**الشكل رقم (5-3): توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل.**




**المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.**

**ثانيا: تحليل نتائج إجابات الأفراد المستجوبين حول محاور الاستبيان:**

لمعرفة درجة الموافقة حول كل محور قمنا باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاهات العامة لإجابات الأفراد حول جميع أسئلة محاور الاستبيان.

**النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول فقرات المحور الأول: أخلاقيات العمل**

**الجدول رقم (10-3): النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول فقرات المحور الأول: أخلاقيات العمل**

| الرقم | العبارات | غير موافق بشدة | غير موافق | موافق بدرجة متوسطة | موافق | موافق بشدة | المتوسط الحسابي | الإنحراف المعياري | الترتيب | الإتجاه العام |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | التكرار | التكرار | التكرار | التكرار | التكرار | | | | |
| | | % | % | % | % | % | | | | |
| 01 | ألتزم الحيادية أثناء تأدية العمل | 0 | 0 | 2 | 17 | 15 | 4.38 | 0.604 | 11 | موافق بشدة |
| | | % 0 | % 0 | % 5.9 | % 50 | % 44.1 | | | | |
| 02 | أقاومالتأثيراتالجانبيةعندة | 0 | 1 | 3 | 21 | 9 | 4.12 | 0.686 | 14 | موافق |

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | نفيذالعمل | %0 | % 2.9 | % 8.8 | % 61.8 | % 26.5 | | | |
| 03 | أتجنباللقاءاتالخاصةداخ لأوقاتالعمل | 0 | 0 | 4 | 12 | 18 | 4.41 | 0.701 | 8 |
| | | 0 % | 0 % | % 11.8 | % 35.3 | % 52.9 | | | موافق بشدة |
| 04 | أشعرأنهناكعدالةوموضو عيةفيمنحالحوافزوالترقية منطرفإدارةالمؤسسة | 0 | 0 | 3 | 11 | 20 | 4.50 | 0.663 | 4 |
| | | 0 % | 0 % | % 8.8 | % 32.4 | % 58.8 | | | موافق بشدة |
| 05 | ألتزمبقوانينوضوابطال عمل | 0 | 1 | 2 | 17 | 14 | 4.29 | 0.719 | 12 |
| | | 0 % | % 2.9 | % 5.9 | % 50 | % 41.2 | | | موافق بشدة |
| 06 | ألتزمبالحفاظعلىأسرارالعم لوعدمنشرهاخارجا | 0 | 0 | 3 | 11 | 20 | 4.50 | 0.663 | 5 |
| | | %0 | %0 | % 8.8 | % 32.4 | % 58.8 | | | موافقب شدة |
| 07 | أحرصعلىأمانةوالاستقامة والانحيازلمصلحةالمؤس سة | 0 | 0 | 1 | 14 | 19 | 4.53 | 0.563 | 2 |
| | | 0% | % 0 | % 2.9 | % 41.2 | % 55.9 | | | موافق بشدة |
| 08 | أتجنبخلقالمشاكلفيمكانالع مل | 0 | 0 | 4 | 12 | 18 | 4.41 | 0.701 | 9 |
| | | 0% | % 0 | % 11.8 | % 35.3 | % 52.9 | | | موافق بشدة |
| 09 | أحرصعلىشفافيةالصفقاتو المعاملاتداخلالمؤسسة | 0 | 0 | 2 | 16 | 16 | 4.41 | 0.609 | 10 |
| | | % 0 | 0 % | % 5.9 | % 47.1 | % 47.1 | | | موافق بشدة |
| 10 | أرىأنهناكشفافيةفيتداولوس يرورةالمعلوماتفيالمؤسسة | 0 | 5 | 4 | 14 | 11 | 3.91 | 1.026 | 15 |
| | | 0% | 14.7% | 11.8% | 41.2% | 32.4% | | | موافق |
| 11 | أشعرأنهناكشفافيةفيتوزيعا لمهاموالمسؤولياتبينالعمال فيالمؤسسة | 1 | 3 | 9 | 12 | 9 | 3.74 | 1.053 | 16 |
| | | 2.9% | 8.8% | 26.5% | 35.3% | 26.5% | | | موافق |
| 12 | أمتنععنقبولالهداياوالأموال عنالآخرينلتحقيقأهدافخا صة | 1 | 3 | 3 | 8 | 19 | 4.21 | 1.122 | 13 |
| | | 8.8% | 8.8% | 8.8% | 23.5% | 55.9% | | | موافق بشدة |
| 13 | أتحلىبالصدقفيأداءالواجبا ت | 0 | 0 | 1 | 14 | 19 | 4.53 | 0.563 | 3 |
| | | 0% | 0% | 2.9% | 41.2% | 55.9% | | | موافق بشدة |
| 14 | أحرصعلىالدقةفيالمعلوما توتقييمالإجابةالصادفةع ناستفساراتالزبائن | 0 | 0 | 1 | 15 | 18 | 4.50 | 0.564 | 6 |
| | | 0% | 0% | 2.9% | 44.1% | 52.9% | | | موافق بشدة |
| 15 | أمتنععنقيامبالحيلةوا لغشلخداعزملائيوالإدارة | 0 | 0 | 4 | 11 | 19 | 4.44 | 0.705 | 7 |
| | | 0% | 0% | 11.8% | 32.4% | 55.9% | | | موافق بشدة |

| | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 16 | أعتبرالثقةمؤشرلنجاحالعلاقةبينالرئيسوالمرؤوسين | 0<br>0% | 0<br>%0 | 0<br>%0 | 15<br>%44.4 | 19<br>%55.9 | 4.56 | 0.504 | 1 | موافق بشدة |
| مجموع المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية للمحور الأول | | | | | | | 4.34 | 0.433 | موافق بشدة | |

**المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.**

يتضح لنا من خلال الجدول أن المتوسطات الحسابية للمحور الأول: أخلاقيات العمل محصورة بين (3.74-4.56) والانحرافات المعيارية محصورة بين (1,122-0,563)، كما أن العبارة 16 والمتمثلة في [أعتبر الثقة مؤشر لنجاح العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين] جاءت في المرتبة الأولى للترتيب العام للمحور بمتوسط حسابي قدره 4,56 وانحراف معياري 0.504 وباتجاه الموافقة بشدة من طرف أفراد العينة، لتأتي العبارة 07 والمتمثلة في: [أحرص على أمانة والاستقامة والانحياز لمصلحة المؤسسة] في المرتبة الثانية وباتجاه موافق بشدة عند متوسط حسابي 4,53 وانحراف معياري 0.563، ثم جاءت بعدها العبارتين02،10، على التوالي باتجاه موافق ، ثم العبارات01، 03، 04، 05، 06، 08، 09، 12، 13، 14، 15 على الترتيب باتجاه موافق بشدة من طرف أفراد العينة، لتأتي العبارة 11 والمتمثلة في: [أشعر أن هناك شفافية في توزيع المهام والمسؤوليات بين العمال في المؤسسة] في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 3,74 وانحراف معياري 1,053 وباتجاه موافقمن قبل الأفراد.

كما بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لمحور أخلاقيات العمل4.34 وباتجاه الموافقة بشدة من قبل أفراد العينة، مما يدل أن العاملين يرون بأن المؤسسة تتوفر على نظام جيد لأخلاقيات العمل، وبلغ الانحراف المعياري الإجمالي للمحور 0,433وهي قيمة قريبة من الصفر وهذا يفسر وجود تقارب كبير في الإجابات حول هذا المحور.

## النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول فقرات المحور الثاني: أداء الموارد البشرية

**الجدول رقم (11-3): النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول فقرات المحور الثاني: أداء الموارد البشرية**

| الرقم | العبارات | موافق بشدة | موافق | موافق بدرجة متوسطة | غير موافق | غير موافق بشدة | المتوسط الحسابي | الإنحراف المعياري | الترتيب | الإتجاه العام |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | التكرار | التكرار | التكرار | التكرار | التكرار | | | | |
| | | % | % | % | % | % | | | | |
| 01 | أستطيعإنهاءالمهامالمرتبطةبمنصبيالوقتالمحدد | 0 | 2 | 3 | 12 | 17 | 4.29 | 0.871 | 9 | موافق بشدة |
| | | 0 % | 5.9 % | 8.8 % | 35.3 % | 50 % | | | | |
| 02 | أعتقدأنعددالعمالفيالمؤسسة كافيلإنجازالمهامالمفوضةلهم | 0 | 1 | 3 | 17 | 13 | 4.24 | 0.741 | 15 | موافق بشدة |
| | | 0 % | 2.9 % | 8.8 % | 50 % | 38.2 % | | | | |
| 03 | أملكالمعرفةالتامةبمتطلباتوأدواروظيفتيممايزيدمنكفاءةآدائهوجودته | 0 | 1 | 5 | 13 | 15 | 4.24 | 0.819 | 16 | موافق بشدة |
| | | 0 % | 2.9 % | 14.7 % | 38.2 % | 44.1 % | | | | |
| 04 | ألتزمبأوقاتالعملالرسميةبدونتأخير | 0 | 1 | 2 | 16 | 15 | 4.32 | 0.727 | 7 | موافق بشدة |
| | | 0 % | 2.9 % | 5.9 % | 47.1 % | 44.1 % | | | | |
| 05 | أراعيالمرونةوسرعةالانجاز عندآداءالمهامالمطلوبةمني | 0 | 1 | 2 | 18 | 13 | 4.26 | 0.710 | 14 | موافق بشدة |
| | | 0 % | 2.9 % | 5.9 % | 52.9 % | 38.2 % | | | | |
| 06 | أحرصعلىاستقلالالوقتلمصلحةالعمل | 0 | 0 | 2 | 16 | 16 | 4.41 | 0.609 | 2 | موافقبشدة |
| | | 0 | 0 % | 5.9 % | 47.1 % | 47.1 % | | | | |
| 07 | لاأتغيبعنالعملإلاللضرورةالقصوى | 0 | 0 | 2 | 16 | 16 | 4.41 | 0.609 | 3 | موافقبشدة |
| | | 0% | 0% | 5.9% | 47.1 % | 47.1 % | | | | |
| 08 | أدركأنكثرةالغياباتينقصمنانتاجيةالعملوجودته | 0 | 0 | 4 | 16 | 14 | 4.29 | 0.676 | 10 | موافقبشدة |
| | | 0 % | 0 % | 11.8 % | 47.1 | 41.2 | | | | |

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | % | % | | | |
| 09 | ألتزمبحضورجميعالفعالياتوا لأنشطةالمتعلقةبالمؤسسة | 0<br>0 % | 2<br>%5.9 | 6<br>%17.6 | 15<br>44.1 % | 11<br>32.4 % | 4.03 | 0.870 | 18 | موافق |
| 10 | ألتزمبتنفيذالتعليماتوالتوجيه اتالمتفقعليهافيالمؤسسة | 0<br>0 % | 0<br>0 % | 3<br>% 8.8 | 18<br>52.9 % | 13<br>38.2 % | 4.29 | 0.629 | 11 | موافقبشدة |
| 11 | ألتزمبأداءمهاميبمفرديوبعناية | 0<br>0 % | 0<br>0 % | 2<br>% 5.9 | 17<br>%50 | 15<br>44.1 % | 4.38 | 0.604 | 4 | موافقبشدة |
| 12 | أشعربالتوازنبينقدراتيوطموحاتيومتطلباتوظيفتي | 0<br>0 % | 0<br>0 % | 2<br>% 5.9 | 13<br>38.2 % | 19<br>55.9 % | 4.50 | 0.615 | 1 | موافقبشدة |
| 13 | أقومبالتخطيطالجيدلأداءالأ عمالقبلتنفيذها | 0<br>0% | 0<br>0 % | 3<br>% 8.8 | 15<br>44.1 % | 16<br>47.1 % | 4.38 | 0.652 | 5 | موافقبشدة |
| 14 | أحرصعلىعدمتأجيلالأعمالواتباعالوقتالمحدد | 0<br>0 % | 1<br>% 2.9 | 2<br>% 5.9 | 17<br>% 50 | 14<br>41.2 % | 4.29 | 0.719 | 12 | موافقبشدة |
| 15 | أحرصعلىتعيينمستوىأدائيبش كلمستمر | 0<br>0 % | 0<br>0 % | 4<br>% 11.8 | 13<br>38.2 % | 17<br>%50 | 4.38 | 0.697 | 6 | موافقبشدة |
| 16 | أساهمفيتقديمأفكاروومقترحاتمنشأنهاتحسينأدا ءالعمل | 0<br>0 % | 0<br>0 % | 3<br>% 8.8 | 18<br>52.9 % | 13<br>38.2 % | 4.29 | 0.629 | 13 | موافقبشدة |
| 17 | أستغلالفرصالتيتسمحبتطوير مهاراتيفيالقيامبعملي | 0<br>0 % | 0<br>0 % | 7<br>% 20.6 | 13<br>38.2 % | 14<br>41.2 % | 4.21 | 0.770 | 17 | موافقبشدة |
| 18 | أبادرإلىتقديمالدعموالمساندة اللازمةلزملائيعندالحاجة | 0<br>0% | 0<br>0% | 4<br>11.8% | 15<br>44.1% | 15<br>44.1% | 4.32 | 0.684 | 8 | موافقبشدة |
| المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الإجمالي للمحور الثاني | | | | | | | 4.30 | 0.451 | موافق بشدة | |

**المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.**

يتضح لنا من خلال الجدول أن المتوسطات الحسابية للمحور الثاني: أداء الموارد البشرية بين (4.50-4.03) والانحرافات المعيارية محصورة بين (0,871 – 0,604)، كما أن العبارة رقم 12 والمتمثلة في: [أشعر بالتوازن بين قدراتي وطموحاتي ومتطلبات وظيفتي] جاءت في المرتبة الأولى في الترتيب العام لعبارات المحور بمتوسط حسابي 4.50 وانحراف معياري 0,615 وذلك باتجاه الموافقة بشدة من طرف الأفراد، كما جاءت العبارة 06 والمتمثلة في: [أحرص على استقلال الوقت لمصلحة العمل] في المرتبة الثانية عند متوسط حسابي 4.41 وانحراف معياري 0,609 باتجاه موافقة بشدة، ثم تلتها العبارات02،01، 03، 04، 05، 07، 08، 10، 11، 13، 14، 15، 16، 17و18 باتجاه الموافقة بشدة، بينما جاءت في الأخير العبارة 09 والمتمثلة في: [ألتزم بحضور جميع الفعاليات والأنشطة المتعلقة بالمؤسسة] بمتوسط حسابي 4.03 وانحراف معياري قدره 0,870 وكانت الموافقة من طرف أفراد العينة المستجوبين.

وبلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لمحور أداء الموارد البشرية4.30 باتجاه الموافقة بشدة من قبل أفراد العينة وهذا يدل على أن العاملين يرون بأن أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة يتم على أعلى المستويات، كما بلغ الانحراف المعياري الإجمالي للمحور 0,451 وهي قيمة متوسطة وهذا يعني أنه لا يوجد تشتت كبير بين الإجابات.

**المطلب الثاني: العلاقة بين أخلاقيات العمل وأداء الموارد البشرية**

**أولا: اختبار الفرضيات الفرعية الأولى**

- ✓ الفرضية الصفرية(H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05).
- ✓ الفرضية البديلة (H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05).

**جدول رقم(12-3):اختبار الانحدار البسيط للبيئة الداخلية للمؤسسة على تحقيق أخلاقيات العمل لدى مؤسسة سونلغاز.**

| البيان | المتغير المستقل الفرعي: الاستقلالية والموضوعية | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| المتغير التابع: تحقيق أخلاقيات العمل لدى مؤسسة سونلغاز | R معامل الارتباط | $R^2$معامل التحديد | B معامل الانحدار | T المحسوبة | دلالةT |
| | 0.762 | 0.581 | 0.941 | 6.177 | 0.000 |
| | F المحسوبة | | دلالة F | | |
| | 10.050 | | 0.000b | | |

**المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي.Spss**

يوضح الجدول أعلاه رقم (12) أثر الاستقلالية والموضوعية على تحقيق أخلاقيات العمل لدى مؤسسة سونلغاز، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي مايلي:

قيمة معامل الارتباط0.762=R بين الاستقلالية والموضوعية للمؤسسةوأخلاقيات العمل لدى مؤسسة سونلغاز ولاية المدية، ومنه يتضح وجود علاقة بين المتغيرين بالارتباط متوسط.

وبلغ معامل التحديد0.581 = $R^2$ أي أن ما قيمة 58.1% من التغيرات في تحقيق أخلاقيات العمل لدى مؤسسة سونلغاز بولاية المدية ناتجة عن الاستقلالية والموضوعية.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار0.941 = B وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في البيئة الداخلية للمؤسسة يزيد من تحقيق التخطيط الاستراتيجي لدى مؤسسة نفطال بولاية المدية، بقيمة 0.941 وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت قيمة T المحسوبة 6.177عند مستوى معنوية 0.000.

كما بلغت قيمة F المحسوبة 10.050عند مستوى معنوية 0.000b وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي

تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) الاستقلالية والموضوعية على تحقيق أخلاقيات العمل لدى مؤسسة سونلغاز بولاية المدية.

**ثانيا: اختبار الفرضية الثانية**

- ✓ الفرضية الصفرية(H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)
- ✓ الفرضية البديلة (H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)

**جدول رقم(13-3):اختبار الانحدار البسيط الأمانة والاستقامة للمؤسسة على أخلاقيات العمل لدى مؤسسة سونلغاز بولاية المدية.**

| البيان | المتغير المستقل الفرعي: الأمانة والاستقامة | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| المتغير التابع: تحقيق أخلاقيات العمل لدى مؤسسة سونلغاز | R معامل الارتباط | $R^2$معامل التحديد | B معامل الانحدار | T المحسوبة | دلالةT |
| | 0.742 | 0.550 | 1.077 | 7.483 | 0.000 |
| | F المحسوبة | | دلالة F | | |
| | 8.855 | | 0.000b | | |

**المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي.Spss**

يوضح الجدول أعاله رقم (13) أثر الأمانة والاستقامة للمؤسسة على تحقيق أخلاقيات العمل لدى مؤسسة سونلغاز بولاية المدية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

قيمة معامل الارتباط0.742= R بين الأمانة والاستقامة وتحقيق أخلاقيات العمل لدى مؤسسة سونلغاز بولاية المدية، ومنه يتضح وجود علاقة بين المتغيرين بالارتباط جيد.

وبلغ معامل التحديد0.550 = $R^2$ أي أن ما قيمة 55% من التغيرات في تحقيق أخلاقيات العمل لدى مؤسسة سونلغاز بولاية المدية ناتجة عن الأمانة والاستقامة.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار 1.077 = B يعني زيادة بدرجة واحدة في الأمانة والاستقامة للمؤسسة يزيد من تحقيق أخلاقيات العمل لدى مؤسسة سونلغاز بولاية المدية، بقيمة 1.077 وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت قيمة T المحسوبة 7.438عند مستوى معنوية 0.000

كما بلغت قيمة F المحسوبة8.855عند مستوى معنوية 0.000b وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للأمانة والاستقامة للمؤسسة على تحقيق أخلاقيات العمل لدى مؤسسة سونلغاز بولاية المدية.

**ثالثا: إختبار الفرضية الثالثة**

- ✓ الفرضية الصفرية :(H0)لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)
- ✓ الفرضية البديلة :(H1) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)

**جدولرقم(14-3): اختبار الانحدار البسيط النزاهة والشفافية للمؤسسة على أخلاقيات العمل لدى مؤسسة سونلغاز بولاية المدية.**

| البيان | المتغير المستقل الفرعي: النزاهة والشفافية | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **المتغير التابع: تحقيق أخلاقيات العمل لدى مؤسسة سونلغاز** | **R معامل الارتباط** | **$R^2$معامل التحديد** | **B معامل الانحدار** | **T المحسوبة** | **دلالةT** |
| | 0.862 | 0.742 | 0.881 | 7.701 | 0.000 |
| | F المحسوبة | | دلالة F | | |
| | 20.876 | | 0.000b | | |

**المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي.Spss**

يوضح الجدول أعاله رقم (14) أثر النزاهة والشفافية للمؤسسة على أخلاقيات العمل لدى مؤسسة سونلغاز بولاية المدية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي مايلي:

قيمة معامل الارتباط0.862= R بين النزاهة والشفافيةللمؤسسةوأخلاقيات العمل لدى مؤسسة سونلغاز بولاية المدية، ومنه يتضح وجود علاقة بين المتغيرين بالارتباط جيد جدا.

وبلغ معامل التحديد0.742= $R^2$ أي أن ما قيمة 74.2% من التغيرات في تحقيق أخلاقيات العمل لدى مؤسسة سونلغاز بولاية المدية ناتجة عن النزاهة والشفافية.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار 0.881 = B وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في النزاهة والشفافية للمؤسسة يزيد من تحقيق أخلاقيات العمل لدى مؤسسة سونلغاز بولاية المدية، بقيمة 0.881 وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت قيمة T المحسوبة 7.701عند مستوى معنوية 0.05

كما بلغت قيمة F المحسوبة 20.876عند مستوى معنوية 0.000b وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) النزاهة والشفافية للمؤسسة على تحقيق أخلاقيات العمل لدى مؤسسة سونلغاز بولاية المدية.

**رابعا: اختبار الفرضية الرابعة**

- ✓ الفرضية الصفرية :(H0)لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)
- ✓ الفرضية البديلة :(H1) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)

**جدول رقم(15-3):اختبار الانحدار البسيط الثقة والمصداقية على تحقيق أخلاقيات العمل لدى مؤسسة سونلغاز بولاية المدية.**

| البيان | المتغير المستقل الفرعي: الثقة والمصداقية | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **المتغير التابع: تحقيق أخلاقيات العمل لدى مؤسسة سونلغاز** | R معامل الارتباط | $R^2$معامل التحديد | B معامل الانحدار | T المحسوبة | دلالةT |
| | 0.747 | 0.558 | 1.155 | 7.630 | 0.000 |
| | F المحسوبة | | دلالة F | | |
| | 9.156 | | 0.000b | | |

**المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي.Spss**

يوضح الجدول أعلاه رقم (15) أثر الثقة والمصداقية للمؤسسة على أخلاقيات العمل لدى مؤسسة سونلغاز بولاية المدية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي مايلي:

قيمة معامل الارتباط0.747= R بين الثقة والمصداقيةللمؤسسةوأخلاقيات العمل لدى مؤسسة سونلغاز فرع بولاية المدية، ومنه يتضح وجود علاقة بين المتغيرين بالارتباط جيد.

وبلغ معامل التحديد0.558 = $R^2$ أي أن ما قيمة 55.8% من التغيرات في تحقيق الثقة والمصداقية لدى مؤسسة سونلغاز بولاية المدية ناتجة عن الميزة التنافسية للمؤسسة.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار1.155 = B وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في الثقة والمصداقية للمؤسسة يزيد من تحقيق أخلاقيات العمل لدى مؤسسة سونلغاز بولاية المدية، بقيمة 1.155 وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت قيمة T المحسوبة 7.630عند مستوى معنوية 0.05

كما بلغت قيمة F المحسوبة 9.156عند مستوى معنوية 0.000b وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص

على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) الثقة والمصداقية للمؤسسة على تحقيق أخلاقيات العمل لدى مؤسسة سونلغاز بولاية المدية.

**خامسا: اختبار الفرضية الخامسة**

- ✓ الفرضية الصفرية (H0):لايوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)
- ✓ الفرضية البديلة :(H1) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05).

**جدول رقم(16-3): اختبار الانحدار البسيط الإنتاجية للمؤسسة على تحقيق أداء الموارد البشرية للمؤسسة لدى مؤسسة سونلغاز بولاية المدية.**

| البيان | المتغير المستقل الفرعي: الانتاجية | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| المتغير التابع: تحقيق أداء الموارد البشرية لدى مؤسسة سونلغاز | R معامل الارتباط | $R^2$معامل التحديد | B معامل الانحدار | T المحسوبة | دلالةT |
| | 0.757 | 0.572 | 0.820 | 5.382 | 0.000 |
| | F المحسوبة | | دلالة F | | |
| | 13.389 | | 0.000b | | |

**المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي.Spss**

يوضح الجدول أعاله رقم (16) أثر الإنتاجية للمؤسسة على أداء الموارد البشرية لدى مؤسسة سونلغاز بولاية المدية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

قيمة معامل الارتباط0.757= R بين الإنتاجية للمؤسسة وأداء الموارد البشرية لدى مؤسسة سونلغاز بولاية المدية، ومنه يتضح وجود علاقة بين المتغيرين بالارتباط جيد.

وبلغ معامل التحديد0.572 = $R^2$ أي أن ما قيمة 57.2% من التغيرات في تحقيق الإنتاجية لدى مؤسسة سونلغاز بولاية المدية ناتجة عن أداء الموارد البشرية للمؤسسة.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار0.820 = B وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في الإنتاجية للمؤسسة يزيد من تحقيق أداء الموارد البشرية لدى مؤسسة سونلغاز بولاية

المدية، بقيمة 0.820وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت قيمة T المحسوبة 5.382عند مستوى معنوية 0.05.

كما بلغت قيمة F المحسوبة 13.389عند مستوى معنوية 0.000b وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) الإنتاجية للمؤسسة على تحقيق أداء الموارد البشرية لدى مؤسسة سونلغاز بولاية المدية.

**سادسا: اختبار الفرضية السادسة**

- ✓ الفرضية الصفرية :(H0) لايوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)
- ✓ الفرضية البديلة :(H1) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)

**جدول رقم(17-3):اختبار الانحدار البسيط الوقت للمؤسسة على تحقيق أداء الموارد البشرية للمؤسسة لدى مؤسسة سونلغاز بولاية المدية.**

| البيان | المتغير المستقل الفرعي: الوقت | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| المتغير التابع: تحقيق أداء الموارد البشرية لدى مؤسسة سونلغاز | R معامل الارتباط | $R^2$معامل التحديد | B معامل الانحدار | T المحسوبة | دلالةT |
| | 0.660 | 0.435 | 0.866 | 4.422 | 0.000 |
| | F المحسوبة | | دلالة F | | |
| | 7.701 | | 0.001b | | |

**المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي.Spss**

يوضح الجدول أعاله رقم (17) أثر الوقت للمؤسسة على أداء الموارد البشرية لدى مؤسسة سونلغاز بولاية المدية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

قيمة معامل الارتباط0.660= R بين الوقت للمؤسسة وأداء الموارد البشرية لدى مؤسسة سونلغاز بولاية المدية، ومنه يتضح وجود علاقة بين المتغيرين بالارتباط متوسط.

وبلغ معامل التحديد $R^2 = 0.435$ أي أن ما قيمة 43.5% من التغيرات في تحقيق الوقت لدى مؤسسة سونلغاز بولاية المدية ناتجة عن أداء الموارد البشرية للمؤسسة.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار B = 0.866 وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في الوقت للمؤسسة يزيد من تحقيق أداء الموارد البشرية لدى مؤسسة سونلغاز بولاية المدية، بقيمة 0.866وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت قيمة T المحسوبة 4.422عند مستوى معنوية 0.05

كما بلغت قيمة F المحسوبة7.701عند مستوى معنوية 0.001bوهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) الوقت للمؤسسة على تحقيق أداء الموارد البشرية لدى مؤسسة سونلغاز بولاية المدية.

**سابعا: اختبار الفرضية السابعة**

- ✓ الفرضية الصفرية(H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)
- ✓ الفرضية البديلة (H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)

**جدول رقم(18-3):اختبار الانحدار البسيط الغياب للمؤسسة على تحقيق أداء الموارد البشرية لدى مؤسسة سونلغاز.**

| البيان | المتغير المستقل الفرعي: الغياب | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| المتغير التابع: تحقيق أداء الموارد البشرية لدى مؤسسة سونلغاز | R معامل الارتباط | $R^2$معامل التحديد | B معامل الانحدار | T المحسوبة | دلالةT |
| | 0.742 | 0.550 | 0.648 | 3.463 | 0.002 |
| | F المحسوبة | | دلالة F | | |
| | 12.228 | | 0.000b | | |

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي.Spss

يوضح الجدول أعاله رقم (18) أثر الغياب للمؤسسة على أداء الموارد البشرية لدى مؤسسة سونلغاز بولاية المدية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي مايلي:

قيمة معامل الارتباط0.742= R بين الغيابللمؤسسةوأداء الموارد البشرية لدى مؤسسة سونلغاز بولاية المدية، ومنه يتضح وجود علاقة بين المتغيرين بالارتباط جيد.

وبلغ معامل التحديد $R^2$ = 0.550 أي أن ما قيمة 55% من التغيرات في تحقيق الغياب لدى مؤسسة سونلغاز بولاية المدية ناتجة عن أداء الموارد البشرية للمؤسسة.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار B = 0.648 وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في الغياب للمؤسسة يزيد من تحقيق أداء الموارد البشرية لدى مؤسسة سونلغاز بولاية المدية، بقيمة 0.648وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت قيمة T المحسوبة 3.463عند مستوى معنوية 0.05

كما بلغت قيمة F المحسوبة12.228عند مستوى معنوية 0.000bوهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) الغياب للمؤسسة على تحقيق أداء الموارد البشرية لدى مؤسسة سونلغاز بولاية المدية.

**ثامنا: اختبار الفرضية الثامنة**

- ✓ الفرضية الصفرية(H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05).
- ✓ الفرضية البديلة (H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05).

**جدول رقم(19-3): اختبار الانحدار البسيط التنظيم للمؤسسة على أداء الموارد البشرية لدى مؤسسة سونلغاز بولاية المدية.**

| البيان | المتغير المستقل الفرعي: التنظيم | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| المتغير التابع: أداء الموارد البشرية لدى مؤسسة سونلغاز | R معامل الارتباط | $R^2$معامل التحديد | B معامل الانحدار | T المحسوبة | دلالةT |
| | 0.849 | 0.722 | 0.528 | 3.703 | 0.001 |
| | F المحسوبة | | دلالة F | | |
| | 25.914 | | 0.000b | | |

**المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي.Spss**

يوضح الجدول أعاله رقم (19) أثر التنظيم للمؤسسة على أداء الموارد البشرية لدى مؤسسة سونلغاز بولاية المدية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي مايلي:

قيمة معامل الارتباط0.849= R بين التنظيمللمؤسسةوأداء الموارد البشرية لدى مؤسسة سونلغاز بولاية المدية، ومنه يتضح وجود علاقة بين المتغيرين بالارتباط جيد جدا.

وبلغ معامل التحديد $R^2$ = 0.772 أي أن ما قيمة 43.5% من التغيرات في تحقيق التنظيم لدى مؤسسة سونلغاز بولاية المدية ناتجة عن أداء الموارد البشرية للمؤسسة.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار0.528 = B وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في التنظيم للمؤسسة يزيد من تحقيق أداء الموارد البشرية لدى مؤسسة سونلغاز بولاية المدية، بقيمة 0.528وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت قيمة T المحسوبة 3.703عند مستوى معنوية 0.05.

كما بلغت قيمة F المحسوبة25.914عند مستوى معنوية 0.000bوهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص

على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) التنظيم للمؤسسة على تحقيق أداء الموارد البشرية لدى مؤسسة سونلغاز بولاية المدية.

**تاسعا: اختبار الفرضية التاسعة**

- ✓ الفرضية الصفرية :(H0)لايوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05).
- ✓ الفرضية البديلة :(H1) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05).

**جدول رقم(20-3): اختبار الانحدار البسيط الانضباط للمؤسسة على أداء الموارد البشرية لدى مؤسسة سونلغاز بولاية المدية.**

| البيان | المتغير المستقل الفرعي: النزاهة والشفافية | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **المتغير التابع: تحقيق أداء الموارد البشرية لدى مؤسسة سونلغاز** | **R معامل الارتباط** | **$R^2$معامل التحديد** | **B معامل الانحدار** | **T المحسوبة** | **دلالةT** |
| | 0.835 | 0.697 | 0.560 | 3.858 | 0.001 |
| | F المحسوبة | | دلالة F | | |
| | 23.003 | | 0.000b | | |

**المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي.Spss**

يوضح الجدول أعاله رقم (20) أثر الانضباط للمؤسسة على أداء الموارد البشرية لدى مؤسسة سونلغاز بولاية المدية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي مايلي:

قيمة معامل الارتباط0.835= R بين الانضباطللمؤسسةوأداء الموارد البشرية لدى مؤسسة سونلغاز بولاية المدية، ومنه يتضح وجود علاقة بين المتغيرين بالارتباط جيد جدا.

وبلغ معامل التحديد $R^2$ = 0.697 أي أن ما قيمة 69.7% من التغيرات في تحقيق الانضباط لدى مؤسسة سونلغاز بولاية المدية ناتجة عن أداء الموارد البشرية للمؤسسة.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار 0.560 = B وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في الانضباط للمؤسسة يزيد من تحقيق أداء الموارد البشرية لدى مؤسسة سونلغاز بولاية المدية، بقيمة 0.560وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت قيمة T المحسوبة 3.858عند مستوى معنوية 0.05

كما بلغت قيمة F المحسوبة23.003عند مستوى معنوية 0.000bوهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) الانضباط للمؤسسة على تحقيق أداء الموارد البشرية لدى مؤسسة سونلغاز بولاية المدية.

**عاشرا: اختبار الفرضية العاشرة**

- ✓ الفرضية الصفرية :(H0) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05).
- ✓ الفرضية البديلة :(H1) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05).

**جدول رقم(21-3): اختبار الانحدار البسيط المبادرة والمشاركة على تحقيق أداء الموارد البشرية لدى مؤسسة سونلغاز بولاية المدية.**

| البيان | المتغير المستقل الفرعي: المبادرة والمشاركة | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **المتغير التابع: تحقيق أداء الموارد البشرية لدى مؤسسة سونلغاز** | R معامل الارتباط | $R^2$معامل التحديد | B معامل الانحدار | T المحسوبة | دلالةT |
| | 0.888 | 0.788 | 0.574 | 4.994 | 0.000 |
| | F المحسوبة | | دلالة F | | |
| | 37.229 | | 0.000b | | |

**المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي.Spss**

يوضح الجدول أعاله رقم (21) أثر المبادرة والمشاركة للمؤسسة على أداء الموارد البشرية لدى مؤسسة سونلغاز بولاية المدية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي مايلي:

قيمة معامل الارتباط0.888= R بين المبادرة والمشاركةللمؤسسةوأداء الموارد البشرية لدى مؤسسة سونلغاز بولاية المدية، ومنه يتضح وجود علاقة بين المتغيرين بالارتباط جيد جدا.

وبلغ معامل التحديد $R^2 = 0.788$ أي أن ما قيمة 78.8% من التغيرات في تحقيق المبادرة والمشاركة لدى مؤسسة سونلغاز بولاية المدية ناتجة عن أداء الموارد البشرية للمؤسسة.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار $B = 0.574$ وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في المبادرة والمشاركة للمؤسسة يزيد من تحقيق أداء الموارد البشرية لدى مؤسسة سونلغاز بولاية المدية، بقيمة 0.574وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت قيمة T المحسوبة 4.994عند مستوى معنوية 0.05.

كما بلغت قيمة F المحسوبة37.229عند مستوى معنوية 0.000bوهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) المبادرة والمشاركة للمؤسسة على تحقيق أداء الموارد البشرية لدى مؤسسة سونلغاز بولاية المدية.

**الحادية عشر: العلاقة أخلاقيات العمل وأداء الموارد البشرية**

قمنا باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط لقياس مدى تأثير أخلاقيات العمل على أداء الموارد البشرية للمؤسسة، وذلك بقياس العلاقة بينهما.

وذلك حسب للفرضية التالية:

$H_0$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير أخلاقيات العمل على أداء الموارد البشرية في المؤسسة عند مستوى دلالة إحصائية 0,05.

$H_1$: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير أخلاقيات العمل على أداء الموارد البشرية في المؤسسة عند مستوى دلالة إحصائية 0,05.

والجدول يوضح النتائج:

**الجدول رقم (22-3): العلاقة بين أخلاقيات العمل وأداء الموارد البشرية**

| البيان | أداء الموارد البشرية | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| أخلاقيات العمل | R الارتباط | $R^2$ معامل التحديد | $b$ معامل الانحدار | a الثابت | $t$ المحسوبة | $Sig$ مستوى المعنوية |
| | 0,636 | 0,404 | 0,492 | 0,964 | 5,222 | **0,000** |

**المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي.Spss**

يوضح لنا الجدول ما يلي:

بلغت قيمة معامل الارتباط $R = 0,636$ وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين أخلاقيات العمل وأداء الموارد البشرية للمؤسسة.

بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0,404$ أي أن نسبة 40.4% من التغير في مستويات أخلاقيات العمل ترجع إلى تأثير أداء الموارد البشرية للمؤسسة.

وبلغت قيمة معامل الانحدار $b = 0,492$ وهذا يعني أن زيادة أخلاقيات العمل بدرجة واحدة يؤدي إلى زيادة في مستوى أداء الموارد البشرية بقيمة 0,492.

قيمة الثابت بلغت $a = 0,964$ وهي عبارة عن قيمة ثابتة في معادلة فعالية أداء الموارد البشرية

فيما بلغت قيمة ستودنت المحسوبة $t = 5,222$ وذلك عند مستوى معنوية 0,000 وهي قيمة أقل من 0,05.

ومنه نرفض الفرضية الصفرية $H_0$ونقبل الفرضية البديلة $H_1$ والتي تنص على أنه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير أخلاقيات العمل على أداء الموارد البشرية في المؤسسة عند مستوى دلالة إحصائية 0,05.

وعليه تكون معادلة الدراسة كالآتي:

$$y = 0,825\ x + 4,358$$

حيث أن: $y$ : أخلاقيات العمل (المتغير التابع)

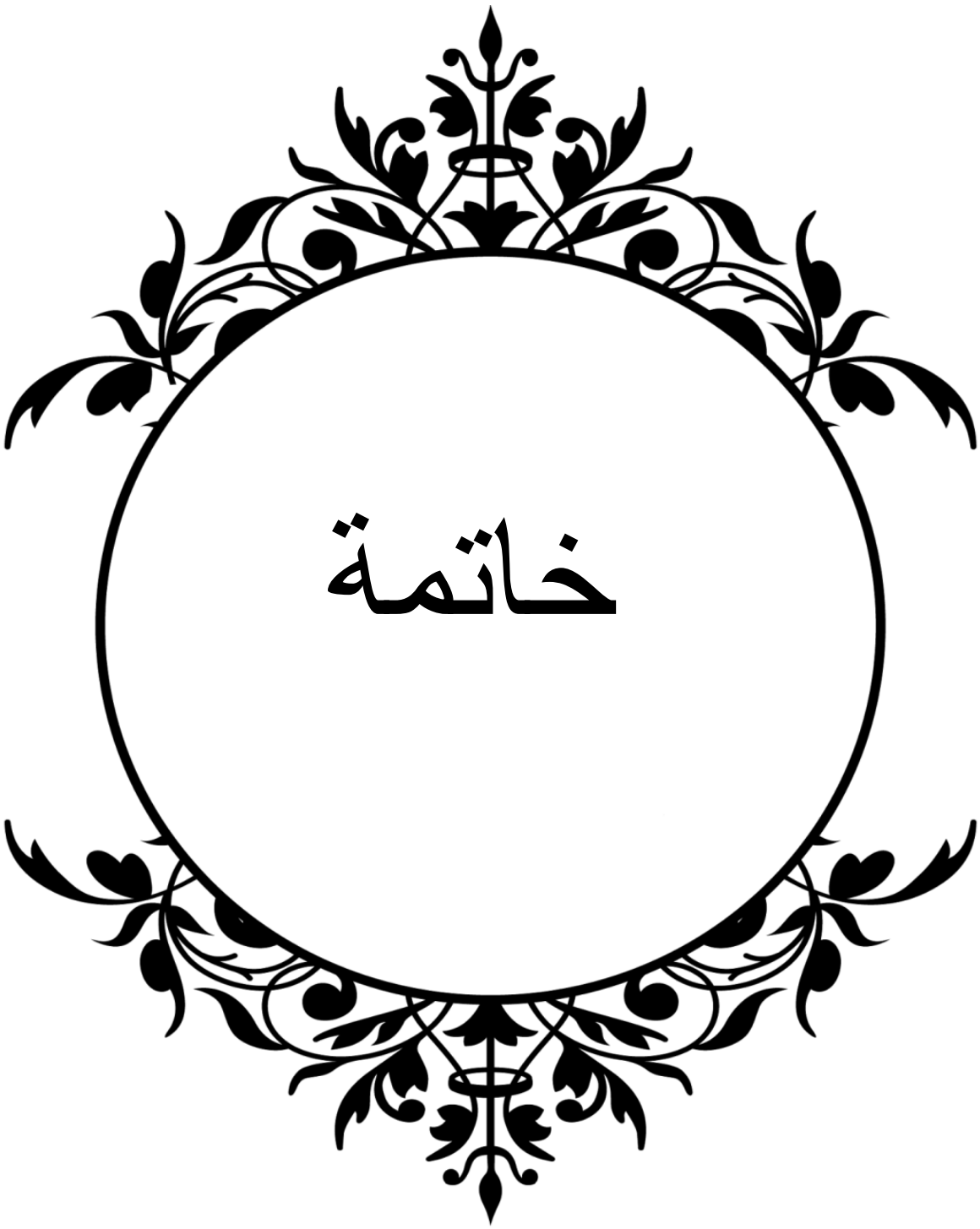
$x$ : أداء الموارد البشرية (المتغير المستقل)

**المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي.Spss**

من خلال النموذج المتحصل عليه نجد أن هناك علاقة طردية متوسطة بين أخلاقيات العمل وأداء الموارد البشرية للمؤسسة.

**خلاصة الفصل:**

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل تعرفنا على دور أخلاقيات العمل في تحقيق أداء الموارد البشرية وذلك بناءا على دراسة ميدانية التي اعتمدت على الاستبيان الموزع في مؤسسة سونلغاز فرع القصر البخاري بولاية المدية وبعدها القيام بتحليل البيانات عن طريق برنامج spss مع الاستعانة بعدة أساليب إحصائية أخرى منها المدرجات التكرارية والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وتحليل الانحدار وهذا من أجل التوصل إلى العلاقة بين أخلاقيات العمل وأداء الموارد البشرية.


خاتمة

**الخاتمة:**

تعتبر أخلاقيات العمل من الدراسات ذات الأهمية الأكاديمية والاجتماعية والإنسانية والوظيفية، حيث تشكل الأخلاقيات الأساس الضابط لسلوك العاملين في مختلف القطاعات، وتنطلق أخلاقيات العمل من تربية الإنسان وثقافته وإيمانه. كما تنطلق من قيم المجتمع وعاداته وتقاليده. كما أن الالتزام بأخلاقيات العمل ومبادئها يضعها في إطار المصلحة العامة للمنظمة، ويشكل هذا الالتزام عنصرا من عناصر الاستقرار والاطمئنان على سلامة وجودة الخدمة التي تؤديها المنظمة أو الفرد. في حين تتكلف منظمات الأعمال كثيرا نتيجة تجاهلها للالتزام بالمبادئ الأخلاقية، حيث يعد هذا التجاهل نزوح نحو المصلحة الذاتية الضيقة المتمثلة في الربح فقط.

يعتبر أداء المورد البشري محصلة النتائج والمخرجات التي يحققها الفرد وهذا ببذله جهد أثناء قيامه بالمهام والواجبات الموكلة إليه، كما يبرز الأداء كل ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات في كمية العمل المنجز، إضافة إلى المثابرة والوثوق وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة العامل على تحمل مسؤولية العمل وإنجازه الأعمال في وقتها المحدد. كما يتم تقييم أداء المورد البشري من خلال قياس أداء وسلوك العاملين أثناء فترة زمنية محددة ودورية وتحديد كفاءة وفعالية الموظفين في أداء عملهم حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم، وتعد عملية التقييم أداة مهمة نظرا لما يحققه الفرد من أهداف سواء بالنسبة للمنظمة أو بالنسبة للعامل.

وفي الأخير يمكننا القول أن العلاقة بين أخلاقيات العمل وأداء الموارد البشرية علاقة وثيقة فالتأثير كبير للقيم والسلوكيات على تحسين أداء المورد البشري، لكون الأخلاق أحد سبل رفع مستوى أداء البشري وزيادة معارفهم وتغيير آرائهم واتجاهاتهم لتأدية العمل بكفاءة وفعالية عالية. كما أن توفر الأخلاق داخل المنظمات يؤثر إيجابا

على أداء المورد البشري وينمي دافعيتهم لعملهم وحبهم وولائهم لمنظمتهم، وغيابه سيؤثر سلبا، باعتبار الموظف يتأثر مباشرة بالأخلاقيات السائدة في بيئة العمل.

ومن خلال ما تم تناوله في البحث يمكن تقديم مجموعة من النتائج والمقترحات على ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج وذلك على النحو التالي:

**النتائج النظرية:**

إن مبادئ أخلاقيات العمل مستمدة من ديننا الإسلامي الحنيف والذي يدعو إلى ضرورة الإنصاف بالاستقامة، الصدق والعدالة، النزاهة والموضوعية.

أخلاقيات العمل هي مجموعة من القيم والمبادئ الأخلاقية التي تحدد الصواب من الخطأ والجيد من السيئ في بيئة العمل.

إن توفر سلوك الأخلاقيات في العاملين يوطد جسور الثقة بين الموظفين والمؤسسة.

يعتبر العنصر البشري الركيزة الأساسية لكافة العمليات والأنشطة التي تمارسها المؤسسة في تحقيق أهدافها، فهو المتغير الأساسي والمحرك للعناصر الإنتاجية أو الأساس الذي يتوقف عليه نجاح أو فشل نشاط المؤسسة.

لابد من وضع نظام لتقييم أداء المورد البشري هدفه تحقيق أهداف المنظمة وتحسين أداء الموظفين وكسب رضاهم أي تحقيق العدالة التنظيمية.

عملية تقييم الأداء تتم بصفة دورية اعتمادا على جملة من المعايير الموضوعة والمحددة مسبقا.

توجد العديد من الطرق المختلفة المستعملة لتقييم أداء العاملين منها التقليدية والحديثة مثل: طريقة التدرج البياني، الترتيب، المقارنة المزدوجة، التوزيع الإجباري، الإدارة بالأهداف، التقرير المكتوب، الاختيار الإجباري، تقييم الأحداث الحرجة.

**النتائج التطبيقية**

بالنسبة للمحور الأول حول أخلاقيات العمل:

من خلال نتائج الدراسة وحسب إجابات أفراد عينة المؤسسة محل الدراسة، فإننا نستنتج إن المؤسسة تتوفر على نظام جيد لأخلاقيات العمل.

بالنسبة للمحور الثاني حول أداء الموارد البشرية:

-من خلال نتائج الدراسة وحسب إجابات أفراد عينة المؤسسة محل الدراسة، فإننا نستنتج أن أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة يتم على أعلى المستويات.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لبعد الاستقلالية والموضوعية على تحقيق أخلاقيات العمل لدى مؤسسة سونلغاز بالمدية.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لبعد الأمانة والاستقامة على تحقيق أخلاقيات العمل لدى مؤسسة سونلغاز بالمدية.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لبعد النزاهة والشفافية على تحقيق أخلاقيات العمل لدى مؤسسة سونلغاز بالمدية.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لبعد الثقة والمصداقية على تحقيق أخلاقيات العمل لدى مؤسسة سونلغاز بالمدية.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لبعد الإنتاجية على تحقيق أداء الموارد البشرية لدى مؤسسة سونلغاز بالمدية.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لبعد الوقت على تحقيق اداء الموارد البشرية لدى مؤسسة سونلغاز بالمدية.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لبعد الغياب على تحقيق أداء الموارد البشرية لدى مؤسسة سونلغاز بالمدية.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لبعد التنظيم على تحقيق أداء الموارد البشرية لدى مؤسسة سونلغاز بالمدية.

– يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لبعد الانضباط على تحقيق أداء الموارد البشرية لدى مؤسسة سونلغاز بالمدية.

– يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لبعد المبادرة والمشاركة على تحقيق أداء الموارد البشرية لدى مؤسسة سونلغاز بالمدية.

**نتائج اختبار الفرضيات:**

–**الفرضية الأولى:** أخلاقيات العمل هي مجموعة من المبادئ والمعايير التي تعد أساسا لسلوك الفرد في بيئة معينة عند اتخاذ قرار معين، وتشمل مبادئها: الأمانة، الاستقامة، النزاهة والشفافية، الحيادية، الموضوعية، الصدق. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

– **الفرضية الثانية:** للوقوف على مستوى وكفاءة انجاز العاملين لمهامهم المحددة لابد من تقييم أدائهم، من خلال عملية قياس الأداء الفعلي بما هو متوقع ومقارنة النتائج المتوصل إليها بالرجوع إلى معايير محددة وتتمثل في: معايير تصف الخصائص الشخصية، معايير تصف السلوك، معايير تصف النتائج. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

– **الفرضية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتأثير أخلاقيات العمل على أداء الموارد البشرية لدى مؤسسة سونلغاز بالمدية. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

**التوصيات والاقتراحات:**

- ✓ يستحسن العمل على تعزيز أخلاقيات العمل المتبعة في مؤسسة سونلغاز المدية لدى العاملين فيها، وتعزيز مستوى الاحترام بين الموظف والإدارة، وتشجيع الموظف على تنمية ذاته وتدريبه على حل المشاكل التي تواجهه في العمل.
- ✓ تدريب الموظفين العاملين في مؤسسة سونلغاز المدية على مبادئ أخلاقيات العمل، والعمل على تعزيزها.

- ✓ ينبغي تركيز مؤسسة سونلغاز المدية على الجوانب التي من شأنها رفع مستوى الأداء لدى موظفيها من خلال التزام المديرين بأخلاقيات العمل، خاصة التي تتعلق بتوفير أسس ومعايير تضبط عملية تقييم أداء العاملين.
- ✓ العمل على وضع معايير موضوعية وأكثر شفافية لأداء العاملين وضرورة إطلاعهم على نتائج تقييمهم ليكون حافزا لهم في تطوير أدائهم مما يرفع من مستوى الأداء في المؤسسة وبالتالي تحقيق قدرة تنافسية.
- ✓ تعزيز قدرات المؤسسة على دراسة التغيرات بالبيئة الخارجية عند تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية.
- ✓ يستحسن الاهتمام بالأخلاقيات لتساهم في تحسين أداء الموظفين.

**آفاق الدراسة:**

- ✓ دور أخلاقيات العمل ومساهمتها في تطوير أداء المؤسسة.
- ✓ تأثير أخلاقيات العمل على اتخاذ القرارات الإدارية.
- ✓ أخلاقيات الأعمال وسلوك المورد البشري.
- ✓ أخلاقيات الأعمال ودورها في التقليل من الفساد الإداري.
- ✓ أخلاقيات العمل كميزة تنافسية لمنظمات الأعمال.

# قائمة المراجع

**قائمة المراجع:**

**باللغة العربية:**

**القواميس:**

1. ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، المجلد 14، ط3، بيروت 1994.

**الكتب:**

1. إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرجر للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013.
2. أحمد داود المزجاجي الاشعاري، الوجيز في أخلاقيات العمل، ط2، خوارزم العلمية، المملكة السعودية، 2011.
3. احمد زكي بدوي، علاقات العمل في الدول العربية، دار النهضة العربية، مصر، 1985.
4. بلال خلف الشركانة، كتاب أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، 2009.
5. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
6. حسونة فيصل، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
7. حنا نصر الله، إداري الموارد البشرية –ب د–، دار زهوان للنشر والتوزيع، عمان، 2001.
8. خضير كاضم حمود، ياسين كاسب الحرشة، إدارة الموارد البشرية، ط6، إدارة المسيرة للنشر والتوزيع، 2015.
9. صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية الجديدة للنشر، مصر، 2002.
10. صلاح الدين عبد الباقي، الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، دار الجامعية، مصر، 2005.
11. الصيرفي محمد، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي الإسكندرية، 2007.

12. عدنان مانسي والي، تقييم الأداء الوظيفي، مسؤول شعبة التطوير والبحوث، 2011.
13. عقيلي عمر، إدارة الموارد البشرية المعاصرة –بعد استراتيجي–، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
14. قدرية محمد اليشرى، كتاب أخلاقيات مهنة التعليم، ط01، دار الخليج، عمان، 2011.
15. مجيد الكرخي، تقييم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2014.
16. مدحت أبو نصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للنشر، ط1، القاهرة، 2012.
17. مصطفى محمد، الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع ، ط1، عمان، 2018.
18. مصطفى يوسف كافي، إدارة الأداء، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2016.
19. مندل مارك، جوردان ويليام، قيم الموظفين في مجتمع متغير، ترجمة محمد حسنين، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، الأردن،1981.
20. الهيني خالد عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.

**الأطروحات والرسائل:**

1. ابتسام بوالعيش، التغيير التنظيمي وآثره على الأداء الوظيفي –دراسة حالة مصلحة المراقبة المالية–، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية، تخصص الموارد البشرية، جامعة جيجل، 2013–2014.
2. ابن إبراهيم خولة، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة التميز، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال، جامعة أم البواقي، 2014–2015.

3. أحلام سيدري، أثر أخلاقيات الأعمال على تعزيز الالتزام الوظيفي لدى العاملين في المنظمة، مذكرة ماستر أكاديمي، تخصص إدارة أعمال جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2021-2022.
4. أسماء شايب الراس، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، مذكرة ماستر، تخصص إدارة وتسيير المؤسسة، جامعة المدية، 2016-2017.
5. أمال شيبي، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال، جامعة يحي فارس المدية، 2017-2018.
6. أمال شيخ، دور الثقافة التنظيمية في الأداء التنظيمي بالمؤسسة، مذكرة ماستر، إدارة أعمال، جامعة المدية، 2021-2022.
7. أمان برواني ، أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري في منظمات الأعمال، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال، جامعة يحي فارس المدية، الجزائر، 2017-2018.
8. أمنية بودراع، دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، تخصص علوم التسيير، جامعة المسيلة، 2013/2012.
9. أميرة قدور، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير، مذكرة ماستر، علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسة، جامعة أم البواقي، 2016-2017.
10. أمينة بودراع، دور أخلاقيات الأعمال في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2020.
11. أمينة مخلوفي، بيئة العمل وأثرها في ممارسة أخلاقيات العمل، مذكرة ماستر في العلوم الاجتماعية، جامعة أحمد دراية –أدرار-، 2020-2021.
12. إيناس ميهوبي، علاقة مشاركة المعرفة بالثقافة التنظيمية، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال، جامعة أم البواقي، 2020-2021.
13. باباه ولد سيدن، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة أعمال، جامعة تلمسان، الجزائر، 2009-2010.

14. بلقايد محمد جواد، دور المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال في الرفع من أداء الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2019/2018.
15. بن عييشة سهام، بن سعدون فاطمة الزهراء، التكوين وعلاقته بالأداء في المؤسسة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة يحي فارس، المدية، 2019-2020.
16. بن قويدر زينب، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على السلوك التنظيمي لدى العمال، مذكرة ماستر، تخصص علم الاجتماع، جامعة يحي فارس المدية، الجزائر، 2021-2022.
17. بوذرعة أمال، أثر معايير تقييم الأداء على تحسين الأداء الوظيفي- دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بمقرة-، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة أعمال، المسيلة، 2019/2018.
18. توات محمد، يوسف صدام حسين، ضغوط العمل وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين -دراسة حالة المؤسسة العمومية دائرة سيدي نعمان-، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة أعمال، جامعة يحي فارس، المدية، 2018-2019.
19. جميلة مزرار، فاطمة علاب، أثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسة – دراسة حالة مؤسسة بوفال بالبرواقية-، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة وتسيير المؤسسة، جامعة المدية، 2016/2015.
20. جهرة حمزة، دور الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي -دراسة حالة على الولاية المنتدبة أولاد جلال-، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019/2018.
21. حفيظة بهياني، دور الثقافة التنظيمية في تنمية رأس مال الفكري، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال، جامعة يحي فارس المدية، 2017-2018.

22. حمد علي عبد الله عيسى، تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير، قسم إدارة الموارد البشرية، جامعة مملكة البحرين، 2014.
23. حمدي أمين عبد الهادي، نظرية الكفاية في الوظيفة العامة، رسالة دكتوراه، كلية الحقوق، القاهرة، 1977.
24. حياة عميروش ، علاقة الصراع التنظيمي بأخلاقيات المهنة، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، جامعة جيجل، 2017-2018.
25. خليل شرقي، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة التميز، مذكرة ماستر، إدارة أعمال مؤسسة جامعة أم البواقي، 2014-2015.
26. دعاس عزالدين، أثر تطبيق نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة على الأداء البشري للمؤسسة الصناعية –دراسة لعينة من المؤسسات الجزائرية–، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2018-2019.
27. ذاودي حنان، الأداء الوظيفي للموظف وعلاقته بأخلاقيات المهنة – دراسة ميدانية لمديرية الخدمات الجامعية–، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة المسيلة، الجزائر، 2021-2022.
28. رانية حضراوي، دور الثقافة التنظيمية في تحديد طبيعة الالتزام التنظيمي لدى العاملين، مذكرة ماستر إدارة أعمال، جامعة المدية، 2021-2022.
29. سارة مباني ، أثر الالتزام بأخلاقيات المهنة على أداء العاملين في المستشفيات، مذكرة ماستر، تخصص إستراتيجية وتسويق، 2015-2016.
30. سعدودي وهيبة، بوشنافة فاطمة الزهراء، دور التغيير في تطوير الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة ميدانية بمؤسسة سونلغاز، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة أعمال، جامعة يحي فارس، المدية،2018-2019.
31. سلمان الفارس، أخلاقيات الأعمال وأخلاقيات العمل الوظيفي، مذكرة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سوريا، 2010.

32. سناء محمود أحمد سليمان، آثر أخلاقيات الأعمال على الأداء الوظيفي–دراسة حالة في بنك القاهرة–، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، قسم الإدارة، جامعة عمان العربية، عمان،2014.
33. سهام شوارب ، دور الثقافة التنظيمية في إرساء أبعاد الحوكمة، مذكرة ماستر، تخصص مالية وحاكمية المؤسسات، جامعة بسكرة، 2015–2016.
34. شيماء بلعيسي، نسرين علال، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين أداء الموارد البشرية –دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر–، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر، 2019–2020.
35. صابر تقية، أخلاقيات المهنة وعلاقتها بالفعالية التنظيمية، مذكرة ماستر، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الوادي، 2016–2017.
36. صونية براهمية ، محاضرات في مقياس الثقافة التنظيمية، مطبوعة دعم بيداغوجي موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر، علم اجتماع العمل والتنظيم، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2، 2017–2018.
37. عامر مسلك، أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين، مذكرة ماستر في إدارة الأعمال، جامعة يحي فارس المدية، 2021–2022.
38. عبد الحميد بورحومة، بودراع أمينة، دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين –دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية–، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، العدد 10، المركز الجامعي لتامنغست، الجزائر، 2016.
39. عقيلة رحموني، التدريب وتأثير في تحسين أداء العاملين– دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بالمدية–، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، جامعة د. يحي فارس المدية، 2019–2020.
40. العكرون فارس، بلحسين عيسى، أثر دافعية المورد البشري في تحسين الأداء الوظيفي، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية، فرع إدارة أعمال، جامعة يحي فارس المدية، الجزائر، 2021–2022.

41. عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، تخصص علوم تجارية، جامعة المسيلة، 2006/2005.

42. فارس العكروت، عيسى بلحسين، أثر دافعية المورد البشري في تحسين الأداء الوظيفي، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة أعمال، جامعة يحي فارس، المدية، 2021-2022.

43. فاطمة دريدي، أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص علم اجتماع تنظيمي، جامعة بسكرة، 2017-2018.

44. فاطمة غزالي ، أثر القيادة الإدارية في تفعيل الثقافة التنظيمية، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال، جامعة المدية، 2019-2020.

45. فاطمة قاسم ، أخلاقيات المهنة وعلاقتها بالصراع التنظيمي، مذكرة ماستر، تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2021-2022.

46. فيصل خرشي، فعالية الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز للأفراد في المؤسسة الرياضية –دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة–، مذكرة ماستر، قسم الإدارة والتسيير الرياضي، جامعة المسيلة، الجزائر، 2018-2019.

47. كاك إكرام، بوحميدي إيمان، دور الإدارة الالكترونية في تفعيل الأداء الوظيفي- دراسة ميدانية بمكتب البريد والمواصلات فرع تابلاط-، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة أعمال، جامعة يحي فارس المدية، 2018-2019.

48. لشهب وردة، الأخلاقيات الوظيفية وعلاقتها بتحسين الأداء الوظيفي في الجزائر – دراسة ميدانية لمديرية الشؤون الدينية والأوقاف، مذكرة ماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2016-2017.

49. لعقاب مباركة، سماي نوال، دور التمكين الإداري في الرفع من الأداء الوظيفي لقطاع عمال التعليم العالي، دراسة حالة جامعة يحي فارس، مذكرة ماستر، كلية

العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة أعمال، جامعة يحي فارس، المدية، 2020-2021.

50. محفوظ زريق، أخلاقيات المهنة ودورها في تحسين أداء العاملين، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال، جامعة يحي فارس المدية، 2018-2019.

51. محمد جلال، تسيير الموارد البشرية، محاضرات موجهة لطلبة السنة الثالثة إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة البويرة، الجزائر، 2017-2018.

52. محمود شيخاوي، أخلاقيات العمل وأثرها على السلوك التنظيمي لدى العامل الجزائري، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل، 2013-2014.

53. مروى شاوش، أثر أنماط القيادة الإدارية على تعزيز الثقافة التنظيمية لدى العاملين، مذكرة ماستر، جامعة أم بواقي، تخصص إدارة أعمال، 2020-2021.

54. مسعودة قسمي، حمدي نعيمة، لوحة القيادة ودورها في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية –دراسة حالة مؤسسة الاسمنت بسور الغزلان-، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة وتسيير والمؤسسة، جامعة المدية، 2017/2016.

55. مسعودي رونق، توزت منال، دور تمكين العاملين في تعزيز أداء المؤسسة – دراسة حالة بوكالة اتصالات الجزائر المدية-، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة أعمال، جامعة يحي فارس المدية، 2021-2022

56. مسوتر كنزة، سعيدي فتيحة، أثر نظام الحوافز على أداء العاملين في المؤسسة – دراسة حالة مؤسسة سونلغاز-، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة يحي فارس، المدية، 2019-2020.

57. مصطفى لكحل، أخلاقيات العمل وأثرها في تحسين الولاء الوظيفي، مذكرة ماستر، إدارة أعمال، جامعة المدية، 2017-2018.

58. مغراوي رضوان، بورقعة محمد، التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين أداء العاملين –دراسة حالة بمؤسسة اتصالات الجزائر- فرع المدية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، مذكرة ماستر، جامعة يحي فارس المدية، 2021-2022.

59. منال فالح شامان السرحان، درجة الاستقرار الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال في قصبة المفرق وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، 2016.

60. منصوري رابح، عثماني عبد الحفيظ، فعالية التدريب في تحسين أداء المؤسسة العمومية –دراسة حالة سونلغاز–، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة أعمال عمومية، جامعة المدية،2017/2016.

61. نجوى دريد، أهمية المسؤولية الاجتماعية ودورها في تعزيز أخلاقيات الأعمال، مذكرة ماستر أكاديمي، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2014–2015.

62. نوال صباحي، حكومة المؤسسات من خلال أخلاقيات المهنة المحاسبة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، 2016.

63. نورالدين سراب، أخلاقيات العمل وتأثيراتها على الأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية –دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الإدارية–، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير موارد بشرية، جامعة إبراهيم سلطان شبوط، الجزائر، 2019–2020.

64. ياسع ياسمينة، دراسة اقتصادية قياسية لأثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء الاقتصادي للمنظمة –دراسة حالة شركة القطن الممتص Socothyd–، رسالة ماجستير في تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2010–2011.

**المجلات:**

1. أحمد دورم، أخلاقيات العمل ودورها في تبني المؤسسات الاقتصادية لمفاهيم الحوكمة، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد13، العدد 02، 2019.

2. أحمد لعريبي، دور إدارة الموارد البشرية في إرساء أخلاقيات المهنة – دراسة ميدانية في مديرية التربية لولاية أدرار، مجلة الحقيقة.

3. حنان إيكدومي، قراءة سوسيولوجية لأخلاقيات المهنة، مجلة علمية دولية نصف سنوية، المجلد 7، العدد 3، 2022.
4. خلوف زهرة، الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 9، سبتمبر 2013، جامعة خميس مليانة.
5. دليلة بدران، التنظيمات الحديثة بين السلوك الاجتماعي والقيم التنظيمية، مجلة تطوير العلوم الاجتماعية، جامعة الجلفة، الجزائر، مجلد 11، عدد01، جوان 2018.
6. رابح كعباش، القيم التنظيمية ضمن المجال الإداري، مجلة الباحث الاجتماعي، العدد13، 2017.
7. رباب محروس عبد الحميد، مفهوم الثقافة التنظيمية، مراجعة نظرية تطبيقية، إدارة التخطيط الاستراتيجي، المجلة الدولية للسياسات العامة في مصر، المجلد01، العدد01، يناير 2022.
8. سارة زرقوط، دور أخلاقيات الإدارة في تكريس الشفافية اللازمة لتحسين الخدمة العمومية، مجلة المقاولاتية والتنمية المستدامة، المجلد 3،العدد 1، 2021.
9. سامية بن رمضان، قراءة سوسيولوجية في مصادر أخلاقيات العمل الوظيفي داخل المنظمات، جامعة خنشلة، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية 21 2017-11: ISSN -10 (05)/2018.
10. عالية جواد محمد علي، تأثير القيم الشخصية للعاملين في أداء فرق العمل، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد63.
11. عبد الرحمان بن لحسن، القيم الأخلاقية في العصر الجاهلي، مجلة دراسات، المجلد 09 العدد 01، 2020.
12. عبد المالك ياحي، الثقافة التنظيمية دلالات وأبعاد، مجلة آفاق العلوم، جامعة تيارت، العدد 6، 2017.
13. فاطمة بوادو، أثر أخلاقيات المهنة في مكافحة الفساد الإداري، جامعة تيسمسيلت، الجزائر، مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة، المجلد 4، العدد 02، تاريخ النشر 2021/07/20.

14. لخضر دولي، مساهمة أخلاقيات الإدارة في رفع مستوى الأداء الوظيفي داخل المنظمة، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 03، العدد 02، جوان، 2017.
15. محمد الأمين مشرور، أخلاقيات الأعمال ودورها في الارتقاء بالموارد البشرية، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 7، العدد 2، النشر: 28-08-2018.
16. محمد البخاري عمومن، أخلاقيات العمل ودورها في توطين وتعزيز الالتزام التنظيمي، مجلة آفاق للدراسات والبحوث، العدد01، جانفي 2018.
17. محمد لمين علون، دور قيم وأخلاقيات الأعمال في تفعيل حوكمة المؤسسات، جامعة علي يونسي البليدة، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 7، عدد01، مكرر /لشهر أفريل 2021.
18. مريم يحياوي، دور أخلاقيات العمل في تحسين جودة الخدمة الصحية، جامعة باتنة، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 21 جوان 2017.
19. مصطفى عبد رزاق خالدية، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجيه استراتيجي للمنظمة، المجلد العربية الإدارة، قسم إدارة الأعمال، جمهورية العراق، مجلد 39، العدد1، مارس 2019.
20. نوردين صراب، الثقافة التنظيمية وأخلاقيات العمل، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية.
21. وافية شراد، مساهمة أخلاقيات الأعمال في مكافحة الفساد الإداري، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 14، جامعة بسكرة، الجزائر، ديسمبر 2013.
22. وفاء بحاش، ثقافة المنظمة كمحدد لترسيخ وتعزيز أخلاقيات العمل على مستوى المنظمة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسة، المجلد 04، العدد 02، 2019.
23. وهيبة عيشاوي، الثقافة التنظيمية في المؤسسة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد7.

**المواقع الإلكترونية:**

1. أخلاقيات المهنة في الإسلام موقع https://www.alukah.net ، 07-03-2023، الساعة 14:01.

2. موقع http//www.starshams.com أخلاقيات العمل ومفهومها، أهدافها، أهميتها، مصادرها (بحث كامل)، 2023/03/09، الساعة 10:12 صباحا.
3. موقع ويكيبيديا، https://mawdoo3.com ميادة نصار، مظاهر الحياة في العصر الجاهلي، 09-03-2023، الساعة 13:30.
4. https://www.mosoh.com ماهي أخلاقيات العمل وأهميتها، 07-04-2023، الساعة 11:15 صباحا.
5. https://ieFpedia.com أخلاقيات العمل ودور الأخلاقيات في المؤسسات والشركات،22 -04-2023، الساعة 17:20.
6. https://www.thiia.oa مبادئ أخلاقيات المهنة، 1 جانفي 2009، 2023/04/07، 22:20.
7. أحمد كردي، تأثير الثقافة التنظيمية على بناء المؤسسات، دراسة (Kunda)، 2008، الموقع kenanonline.com، 2023/05/17، الساعة 9:35.
8. أحمد كردي، عناصر الثقافة التنظيمية kenanaonline.com03-04-2023، 20:40.
9. أحمد السيد كردي، أنواع وأنماط الثقافة التنظيمية، موقع كنانة أونلاين، 23-04-2023، 21:15.
10. Cte.Univ-setif2.dz a été indexé pour la 1èr fois par Google en April 2015، 03-04-2023، 20:30.
11. https://mawdoo3.com مصادر الثقافة التنظيمية، 07-05-2023، الساعة 16:17.
12. E3arbi.com، مقال حول خصائص ومحددات الثقافة، عرين البيروني، 27-02-2023، الساعة 19:40.
13. بيان ارشيد، الرواد، 16-05-2023، https://Rouwwad.com، 23-03-2023، 17:15.
14. موقع ويكيبيديا، محاضرات مقياس الثقافة التنظيمية، جامعة البويرة أكلي محند، تأسست سنة 2005.

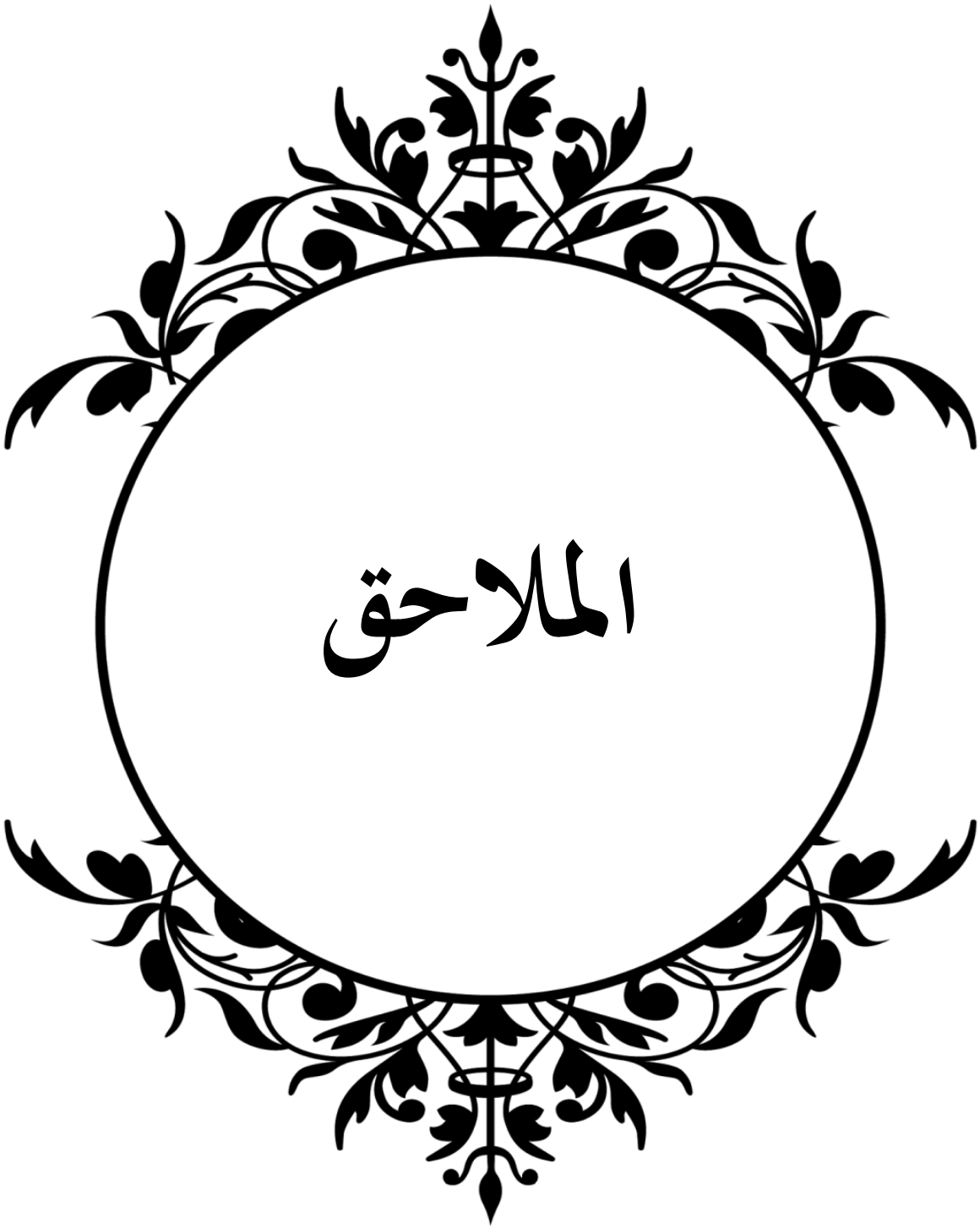
15. موقع audit.pasau.edu.Sa مبادئ أخلاقيات المهنة –وحدة المراجعة الداخلية–، 2023/04/07، 22:30.
16. كتاب الثقافة التنظيمية، المقرر السلوك التنظيمي، cte.univ-setif2.dz. بتاريخ 27 افريل 2023، PM7:59.

**المحاضرات:**

1. عوض الله طلق، الإدارة العامة –المفاهيم، الوظائف، الأنشطة–، ص312–313، 5–5–2023، 20:55.
2. قاسم دايمان، أخلاقيات المهنة، المحاضرات الكاملة الخاصة بالمهنة، الجامعة المستصرية، كلية القانون، 2019–2020.
3. محاضرات في مقياس الثقافة التنظيمية– المحور الثاني: تشكيل الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها، المحاضرة السابعة، 2020–2021.
4. محاضرات في مقياس الثقافة التنظيمية– المحور الثاني: تشكيل الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها، المحاضرة 06، 2020–2021.
5. محاضرات مقياس أخلاقيات المهنة موجهة لطلبة قسم الفنون، تخصص فنون تشكيلية، وهران.
6. المحاضرة العاشرة، الثقافة التنظيمي univ-msila.dz، 15/05/2023، الساعة 7:58.

**باللغة الأجنبية:**

1. Dictionnaire larousse de la langue française, 2001.



# الملاحق

## الملحق 01: النسخة الأصلية من الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور يحي فارس – المدية –

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

*استبيان*

**في إطار انجاز مذكرة لنيل شهادة ماستر تحت عنوان :**

دور أخلاقيات العمل في رفع أداء الموارد البشرية

**دراسة حالة مؤسسة سونلغاز المدية**

**من إعداد الطلبة:**

.حامي صفاء

.بوستة أحلام

**إلى كافة العاملين في مؤسسة سونلغاز**

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها بقصد استكمال مذكرة ماستر العلوم التسيير بعنوان: دور أخلاقيات العمل في رفع أداء الموارد البشرية.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور أخلاقيات العمل في تحسين أداء الموراد البشرية، وفي سبيل ذلك فإننا نتوقع منكم المساهمة الجادة في إنجاح هذه الدراسة، آملين منكم التكرم بالإجابة على جميع عبارات هذا الاستبيان بدقة، حيث إن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على دقة إجابتكم .

ونحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلى لأغراض البحث العلمي .

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الموسم الجامعي:2023/2022

**المحور الأول: البيانات الشخصية**

**يهدف هذا الجزء إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية للعامل بغية تحليل النتائج المستخلصة منها فيما بعد، لذا نرجو من سيادتكم التكرم باختيار الإجابة المناسبة على المقترحات الآتية، بوضع إشارة داخل المربع الملائم.**

1)- الفئة العمرية :

. اقل من 25 سنة ☐

. من 26إلى35 سنة ☐

. من 36إلى45 سنة ☐

.45 فما فوق ☐

2)- المؤهل العلمي :

. ثانوي فأقل ☐

.ليسانس ☐

.ماستر ☐

. مهندس ☐

.ماجستير ☐

.دكتوراه ☐

3)- عدد سنوات العمل :

. أقل من خمس سنوات ☐

. من 5 إلى 10 سنة ☐

. من 10 إلى 20 سنة ☐

.أكثر من 20 سنة ☐

4)-طبيعة العمل:

.موظف إداري ☐

.موظف تقني ☐

.رئيس مصلحة ☐

.إدارة عليا ☐

.عون أمن ☐

.أخرى حددها ☐

**ثانيا: دراسة متغيرات الدراسة**

**المحور الأول: محور أخلاقيات العمل.**

| الرقم | الأسئلة | موافق بشدة | موافق | موافق بدرجة متوسط | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| *** الاستقلالية والموضوعية** | | | | | | |
| 1 | ألتزم الحيادية أثناء تأدية العمل | | | | | |
| 2 | أقاوم التأثيرات الجانبية عند تنفيذ الأعمال | | | | | |
| 3 | أتجنب اللقاءات الخاصة داخل أوقات العمل | | | | | |
| 4 | أشعر أن هناك عدالة وموضوعية في منح الحوافز والترقية من طرف إدارة المؤسسة. | | | | | |
| | ***الأمانة والاستقامة** | | | | | |
| 5 | ألتزم بقوانين وضوابط العمل | | | | | |
| 6 | ألتزم بالحفاظ على أسرار العمل وعدم نشرها خارجا | | | | | |
| 7 | أحرص على الأمانة والاستقامة والانحياز لمصلحة المؤسسة | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 8 | أتجنب خلق المشاكل في مكان العمل | | | | | |
| | ***النزاهة والشفافية** | | | | | |
| 9 | أحرص على شفافية الصفقات والمعاملات داخل المؤسسة | | | | | |
| 10 | أرى أن هناك شفافية في تداول وسيرورة المعلومات في المؤسسة | | | | | |
| 11 | أشعر أن هناك شفافية في توزيع المهام والمسؤوليات بين العمال في المؤسسة | | | | | |
| 12 | أمتنع عن قبول الهدايا والأموال عن الآخرين لتحقيق أهداف خاصة | | | | | |
| | ***الثقة والمصداقية** | | | | | |
| 13 | أتحلى بالصدق في أداء الواجبات | | | | | |
| 14 | أحرص على الدقة في المعلومات وتقييم الإجابة الصادقة عن استفسارات الزبائن | | | | | |
| 15 | أمتنع عن القيام بالحيلة والغش لخداع زملائي والإدارة | | | | | |
| 16 | أعتبر الثقة مؤشر لنجاح العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين | | | | | |

**المحور الثاني: محور أداء الموارد البشرية.**

| الرقم | الأسئلة | موافق بشدة | موافق | موافق بدرجة متوسط | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | ***المعايير الكمية** | | | | | |
| | ***الإنتاجية** | | | | | |
| 1 | أستطيع إنهاء المهام المرتبطة بمنصبي في الوقت المحدد | | | | | |
| 2 | أعتقد أن عدد العمال في المؤسسة كافي لإنجاز المهام المفوضة لهم | | | | | |
| 3 | أملك المعرفة التامة بمتطلبات وأدوار وظيفتي مما يزيد عن كفاءة أدائه وجودته | | | | | |
| | ***الوقت** | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 4 | ألتزم بأوقات العمل الرسمية بدون تأخير | | | | | |
| 5 | أراعي المرونة وسرعة الإنجاز عند أداء المهام المطلوبة مني | | | | | |
| 6 | أحرص على استغلال الوقت لمصلحة العمل | | | | | |
| | ***الغياب** | | | | | |
| 7 | لا أتغيب عن العمل إلا لضرورة القصوى | | | | | |
| 8 | أدرك أن كثرة الغيابات ينقص من إنتاجية العمل وجودته | | | | | |
| 9 | التزام بحضور جميع الفعاليات والأنشطة المتعلقة بالمؤسسة | | | | | |
| | ***المعايير الكيفية** | | | | | |
| | ***التنظيم** | | | | | |
| 10 | التزام بتنفيذ التعليمات والتوجيهات المتفق عليها في المؤسسة | | | | | |
| 11 | ألتزم بأداء مهامي بمفردي وبعناية | | | | | |
| 12 | أشعر بالتوازن بين قدراتي وطموحاتي ومتطلبات وظيفتي | | | | | |
| | ***الانضباط** | | | | | |
| | أقوم بالتخطيط الجيد لأداء الأعمال قبل تنفيذها | | | | | |
| | أحرص على عدم تأجيل الأعمال وإتباع الوقت المحدد | | | | | |
| | أحرص على تحسين مستوى أداءي بشكل مستمر | | | | | |
| | ***المبادرة والمشاركة** | | | | | |
| | أساهم في تقديم أفكار ومقترحات من شأنها تحسين أداء العمل | | | | | |
| | أستغل الفرص التي تسمح بتطوير مهاراتي في القيام بعملي | | | | | |
| | أبادر إلى تقديم الدعم والمساندة اللازمة لزملائي عند الحاجة | | | | | |

**وفي الأخير نشكركم جزيل الشكر على صبركم معنا وإفادتنا بمعلوماتكم القيمة تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.**

## قائمة الملاحق: مستخرجات SPSS

**Statistiques de fiabilité**

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|---|---|
| ,874 | 16 |

**Statistiques de fiabilité**

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|---|---|
| ,915 | 18 |

**Statistiques de fiabilité**

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|---|---|
| ,938 | 34 |

**العمر**

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | سنة 25 أقلمن | 3 | 8,8 | 8,8 | 8,8 |
| | سنة 26-35 من | 8 | 23,5 | 23,5 | 32,4 |
| | سنة 36-45 من | 14 | 41,2 | 41,2 | 73,5 |
| | سنة 45 أكثر من | 9 | 26,5 | 26,5 | 100,0 |
| | Total | 34 | 100,0 | 100,0 | |

**المستوى التعليمي**

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | ثانوي فأقل | 17 | 50,0 | 50,0 | 50,0 |
| | ليسانس | 14 | 41,2 | 41,2 | 91,2 |
| | ماستر | 3 | 8,8 | 8,8 | 100,0 |
| | Total | 34 | 100,0 | 100,0 | |

**سنوات الخبرة**

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | سنوات 5 أقلمن | 6 | 17,6 | 17,6 | 17,6 |
| | سنوات 5-10 من | 12 | 35,3 | 35,3 | 52,9 |
| | سنة 10-20 من | 12 | 35,3 | 35,3 | 88,2 |
| | سنة 20 أكثر من | 4 | 11,8 | 11,8 | 100,0 |
| | Total | 34 | 100,0 | 100,0 | |

**طبيعة العمل**

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | موظف إداري | 16 | 47,1 | 47,1 | 47,1 |
| | موظف تقني | 11 | 32,4 | 32,4 | 79,4 |
| | رئيس مصلحة | 2 | 5,9 | 5,9 | 85,3 |
| | إدارة عليا | 2 | 5,9 | 5,9 | 91,2 |
| | عون أمن | 2 | 5,9 | 5,9 | 97,1 |
| | أخرى | 1 | 2,9 | 2,9 | 100,0 |
| | Total | 34 | 100,0 | 100,0 | |

**أحرص على الدقة في المعلومات وتقييم الإجابة الصادقة عن استفسارات الزبائن**

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | موافق بدرجة متوسطة | 1 | 2,9 | 2,9 | 2,9 |
| | موافق | 15 | 44,1 | 44,1 | 47,1 |
| | موافق بشدة | 18 | 52,9 | 52,9 | 100,0 |
| | Total | 34 | 100,0 | 100,0 | |

**أمتنع عن القيام بالحيلة والغش لخداع زملائي والإدارة**

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | موافق بدرجة متوسطة | 4 | 11,8 | 11,8 | 11,8 |
| | موافق | 11 | 32,4 | 32,4 | 44,1 |
| | موافق بشدة | 19 | 55,9 | 55,9 | 100,0 |
| | Total | 34 | 100,0 | 100,0 | |

**أحرص على الأمانة والاستقامة والانحياز لمصلحة المؤسسة**

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | موافق بدرجة متوسطة | 1 | 2,9 | 2,9 | 2,9 |
| | موافق | 14 | 41,2 | 41,2 | 44,1 |
| | موافق بشدة | 19 | 55,9 | 55,9 | 100,0 |
| | Total | 34 | 100,0 | 100,0 | |

**ألتزم بالحفاظ على أسرار العمل وعدم نشرها خارجا**

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | موافق بدرجة متوسطة | 3 | 8,8 | 8,8 | 8,8 |
| | موافق | 11 | 32,4 | 32,4 | 41,2 |
| | موافق بشدة | 20 | 58,8 | 58,8 | 100,0 |
| | Total | 34 | 100,0 | 100,0 | |

**ألتزم الحيادية أثناء تأدية العمل**

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | موافق بدرجة متوسطة | 2 | 5,9 | 5,9 | 5,9 |
| | موافق | 17 | 50,0 | 50,0 | 55,9 |
| | موافق بشدة | 15 | 44,1 | 44,1 | 100,0 |
| | Total | 34 | 100,0 | 100,0 | |

**أقاوم التأثيرات الجانبية عند تنفيذ العمل**

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | غير موافق | 1 | 2,9 | 2,9 | 2,9 |
| | موافق بدرجة متوسطة | 3 | 8,8 | 8,8 | 11,8 |
| | موافق | 21 | 61,8 | 61,8 | 73,5 |
| | موافق بشدة | 9 | 26,5 | 26,5 | 100,0 |
| | Total | 34 | 100,0 | 100,0 | |

**أتجنب خلق المشاكل في مكان العمل**

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | موافق بدرجة متوسطة | 4 | 11,8 | 11,8 | 11,8 |
| | موافق | 12 | 35,3 | 35,3 | 47,1 |
| | موافق بشدة | 18 | 52,9 | 52,9 | 100,0 |
| | Total | 34 | 100,0 | 100,0 | |

**Statistiques descriptives**

| | N | Moyenne | Ecart type |
|---|---|---|---|
| M1 | 34 | 4,3401 | ,43361 |
| ألتزم الحيادية أثناء تأدية العمل | 34 | 4,38 | ,604 |
| أقاوم التأثيرات الجانبية عند تنفيذ العمل | 34 | 4,12 | ,686 |
| أتجنب اللقاءات الخاصة داخل أوقات العمل | 34 | 4,41 | ,701 |
| أشعر أن هناك عدالة وموضوعية في منح الحوافز والترقية من طرف إدارة المؤسسة | 34 | 4,50 | ,663 |
| ألتزم بقوانين وضوابط العمل | 34 | 4,29 | ,719 |
| ألتزم بالحفاظ على أسرا العمل وعدم نشرها خارجا | 34 | 4,50 | ,663 |
| أحرص على أمانة والاستقامة والانحياز لمصلحة المؤسسة | 34 | 4,53 | ,563 |
| أتجنب خلق المشاكل في مكان العمل | 34 | 4,41 | ,701 |
| أحرص عل شفافية الصفقات والمعاملات داخل المؤسسة | 34 | 4,41 | ,609 |
| أرى أن هناك شفافية في تداول وسيرورة المعلومات فيا لمؤسسة | 34 | 3,91 | 1,026 |
| أشعر أن هناك شفافية في توزيع المهام والمسؤوليات بين العمال في المؤسسة | 34 | 3,74 | 1,053 |
| أمتنع عن قبول الهدايا والأموال عن الآخرين لتحقيق أهداف خاصة | 34 | 4,21 | 1,122 |
| أتحلى بالصدق في أداء الواجبات | 34 | 4,53 | ,563 |
| أحرص على الدقة في المعلومات وتقييم الإجابة الصادقة عن استفسارات الزبائن | 34 | 4,50 | ,564 |
| أمتنع عن قيام بالحيلة والغش لخداع زملائي والإدارة | 34 | 4,44 | ,705 |
| اعتبار الثقة مؤشر لنجاح العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين | 34 | 4,56 | ,504 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| أستطيع إنهاء المهام المرتبطة بمنصبي الوقت المحدد | 34 | 4,29 | ,871 |
| أعتقد أن عدد العمال في المؤسسة كافي لإنجاز المهام المفوضة لهم | 34 | 4,24 | ,741 |
| N valide (liste) | 34 | | |

**أستطيع إنهاء المهام المرتبطة بمنصبي في الوقت المحدد**

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | غير موافق | 2 | 5,9 | 5,9 | 5,9 |
| | موافق بدرجة متوسطة | 3 | 8,8 | 8,8 | 14,7 |
| | موافق | 12 | 35,3 | 35,3 | 50,0 |
| | موافق بشدة | 17 | 50,0 | 50,0 | 100,0 |
| | Total | 34 | 100,0 | 100,0 | |

**أعتقد أن عدد العمال في المؤسسة كافي لإنجاز المهام المفوضة لهم**

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | غير موافق | 1 | 2,9 | 2,9 | 2,9 |
| | موافق بدرجة متوسطة | 3 | 8,8 | 8,8 | 11,8 |
| | موافق | 17 | 50,0 | 50,0 | 61,8 |
| | موافق بشدة | 13 | 38,2 | 38,2 | 100,0 |
| | Total | 34 | 100,0 | 100,0 | |

**أراعي المرونة وسرعة الانجاز عند أداء المهام المطلوبة مني**

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | غير موافق | 1 | 2,9 | 2,9 | 2,9 |
| | موافق بدرجة متوسطة | 2 | 5,9 | 5,9 | 8,8 |
| | موافق | 18 | 52,9 | 52,9 | 61,8 |
| | موافق بشدة | 13 | 38,2 | 38,2 | 100,0 |
| | Total | 34 | 100,0 | 100,0 | |

**لا أتغيب عن العمل إلا للضرورة القصوى**

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | موافق بدرجة متوسطة | 2 | 5,9 | 5,9 | 5,9 |
| | موافق | 16 | 47,1 | 47,1 | 52,9 |
| | موافق بشدة | 16 | 47,1 | 47,1 | 100,0 |
| | Total | 34 | 100,0 | 100,0 | |

**Statistiques descriptives**

| | N | Moyenne | Ecart type |
|---|---|---|---|
| M2 | 34 | 4,3088 | ,45179 |
| أستطيع إنهاء المهام المرتبطة بمنصبي في الوقت المحدد | 34 | 4,29 | ,871 |
| أعتقد أن عدد العمال في المؤسسة كافي لإنجاز المهام المفوضة لهم | 34 | 4,24 | ,741 |
| أملك المعرفة التامة بمتطلبات وأدوار وظيفتي مما يزيد من كفاءة أدائي وجودته | 34 | 4,24 | ,819 |
| ألتزم بأوقات العمل الرسمية بدون تأخير | 34 | 4,32 | ,727 |
| أراعي المرونة وسرعة الانجاز عند أداء المهام المطلوبة مني | 34 | 4,26 | ,710 |
| أحرص على استقلالالوقتلمصلحةالعمل | 34 | 4,41 | ,609 |
| لاأتغيبعنالعملإلاللضرورةالقصوى | 34 | 4,41 | ,609 |
| أدركأنكثرةالغياباتينقصمنانتاجيةالعملوجودته | 34 | 4,29 | ,676 |
| ألتزمبحضورجميعالفعالياتوالأنشطةالمتعلقةبالمؤسسة | 34 | 4,03 | ,870 |
| ألتزمبتنفيذالتعليماتوالتوجيهاتالمتفقعليهافيالمؤسسة | 34 | 4,29 | ,629 |
| ألتزمبأداءمهاميبمفرديوبعناية | 34 | 4,38 | ,604 |
| أشعربالتوازنبينقدراتيوطموحاتيومتطلباتوظيفتي | 34 | 4,50 | ,615 |
| أقومبالتخطيطالجيدلأداءالأعمالقبلتنفيذها | 34 | 4,38 | ,652 |
| أحرصعلىعدمتأجيلالأعمالواتباعالوقتالمحدد | 34 | 4,29 | ,719 |
| أحرصعلىتعيينمستوىأدائيبشكلمستمر | 34 | 4,38 | ,697 |
| أساهمفيتقديمأفكارومقترحاتمنشأنهاتحسينأداءالعمل | 34 | 4,29 | ,629 |
| أستغلالفرصالتيتسمحبتطويرمهاراتيفيالقيام بعملي | 34 | 4,21 | ,770 |
| أبادر إلىتقديمالدعموالمساندةاللازمةلزملائي عندالحاجة | 34 | 4,32 | ,684 |
| N valide (liste) | 34 | | |

**Récapitulatif des modèles**

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|---|---|---|---|---|
| 1 | ,636[a] | ,404 | ,385 | ,27549 |

a. Prédicteurs : (Constante), المحور2

**ANOVA[a]**

| Modèle | | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Régression | 1,646 | 1 | 1,646 | 21,684 | ,000[b] |
| | de Student | 2,429 | 32 | ,076 | | |
| | Total | 4,074 | 33 | | | |

a. Variable dépendante : المحور1

b. Prédicteurs : (Constante), المحور2

**Coefficients[a]**

| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | B | Erreur standard | Bêta | t | Sig. |
| 1 | (Constante) | ,964 | ,185 | | 5,222 | ,000 |
| | المحور2 | ,492 | ,106 | ,636 | 4,657 | ,000 |

a. Variable dépendante : المحور1

**المستخلص:**

تهدف هذه الدراسة إلى معالجة موضوع أخلاقيات العمل ودورها في رفع أداء الموارد البشرية، وذلك بدراسة حالة تطبيقية على العاملين بمؤسسة سونلغاز بالمدية، حيث تم في الجانب النظري التطرق إلى أهم المفاهيم المتعلقة بأخلاقيات العمل والأسباب المؤدية إلى زيادة الاهتمام بها والدور الفعال الذي تلعبه في تحسين أداء المورد البشري. أما فيما يخص الجانب التطبيقي فقد تم دراسة الواقع العملي لتطبيق أخلاقيات العمل وكيفية تأثيرها على أداء الموارد البشرية، وهذا من خلال الاستعانة بالاستبيان الموزع على عينة مكونة من 35 عامل بمؤسسة سونلغاز بالمدية.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن الالتزام بأخلاقيات العمل له دور إيجابي في الرفع من أداء المورد البشري، وبالتالي هناك ترابط قوي بين أخلاقيات العمل وتحقيق الجودة في أداء الموارد البشرية وأن كل مكون من مكونات أخلاقيات العمل له تأثير على رفع أداء المورد البشري.

**الكلمات المفتاحية: أخلاقيات العمل، مؤسسة سونلغاز، أداء الموارد البشرية.**

**Abstract:**

This study aims to address the issue of work ethics and its role in raising the performance of human resources, through an applied case study on the employees of the Sonelgaz Corporation in Medea, where the most important concepts related to work ethics and the reasons leading to increased interest in it and the effective role were addressed in the theoretical aspect. play in improving the performance of the human resource. As for the practical side, the practical reality of applying work ethics and how it affects the performance of human resources has been studied, and this is done through the use of a questionnaire distributed to a sample of 35 workers at the Sonelgaz Foundation in Medea.

The study concluded a set of results, the most important of which are: that adherence to work ethics has a positive role in raising the performance of the human resource, and therefore there is a strong correlation between work

ethics and achieving quality in the performance of human resources and that each component of work ethics has an impact on raising the performance of the human resource.
**Keywords: work ethics, the Sonelgaz Corporation**, **human resource performance**.