

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
People's Democratic Republic of Algeria

Ministry of Higher Education And  
Scientific Research  
University Center of Ali Kafi – Tindouf  
Institute of Economics, Commercial Sciences,  
and Management Sciences



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
المركز الجامعي علي كافي - تندوف  
معهد العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية،  
وعلوم التسيير

## العنوان:

أثر أخلاقيات العمل على الأداء الوظيفي  
دراسة حالة على مستوى المركز الجامعي علي كافي - تندوف-

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
تخصص: إدارة الموارد البشرية.

تحت إشراف الأستاذة:  
د. عبد الجبار سهيلة

إعداد الطالبان:

✓ حمودة لعائزة  
✓ سوامي صونية

## لجنة المناقشة:

المركز الجامعي علي كافي تندوف رئيسا  
المركز الجامعي علي كافي تندوف مشرفا ومقررا  
المركز الجامعي علي كافي تندوف ممتحنا ومناقشا

د. بودالي محمد  
د. عبد الجبار سهيلة  
د. دن أحمد

السنة الجامعية: 2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال الله تعالى:

﴿قَالَ رَبِّ اشْرَحْ لِي صَدْرِي ﴿٢٥﴾ وَيَسِّرْ لِي أَمْرِي ﴿٢٦﴾ وَأَخْلُكْ عُقْدَةَ  
مِنْ لِسَانِي ﴿٢٧﴾ يَفْقَهُوا قَوْلِي ﴿٢٨﴾﴾

سورة طه: الآية من 25 إلى 28

### الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد مدى تأثير أخلاقيات العمل على الأداء الوظيفي في المركز الجامعي علي كافي تندوف وذلك من خلال الكشف عن الدور المهم لأخلاقيات العمل و الأداء الوظيفي ، ومن أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لمجتمع الدراسة، حيث في الجانب النظري تم إعطاء نظرة شاملة لكل من المتغيرين المتغير المستقل (أخلاقيات العمل) و المتغير التابع (الأداء الوظيفي) كما وضحنا دور الأخلاقيات و علاقتها بالأداء.

و لإستخلاص النتائج على أرض الواقع قمنا بدراسة ميدانية على المركز الجامعي علي كافي تندوف، وتم هذا من خلال صياغة إستبيان و توزيعه و تحليل بياناته بالإعتماد على برنامج spss، و بالتالي خلصت بياناته هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود علاقة طردية قوية موجبة بين أخلاقيات العمل و الأداء الوظيفي ، أخيرا تبين لنا أن أخلاقيات العمل تؤثر على الأداء الوظيفي.

**الكلمات المفتاحية:** أخلاقيات العمل ، السلوك ، الأداء الوظيفي ، القيم.

### Résumé:

Cette étude vise à déterminer le degré de performance de l'éthique du travail sur la performance au travail au Centre Universitaire Ali Kafi Tindouf en révélant le rôle important de l'éthique du travail et de la performance au travail, et afin d'atteindre les objectifs de l'étude, l'approche descriptive et analytique a été utilisée pour la communauté de l'étude, où un point de vue théorique a été donné, incluant à la fois la variable indépendante (éthique du travail) et la variable dépendante (performance au travail). Nous avons également clarifié le rôle de l'éthique et sa relation avec la performance.

Afin de tirer des conclusions sur le terrain, nous avons mené une étude de terrain au Centre universitaire Ali Kafi Tindouf, et cela a été fait en formulant un questionnaire, en le distribuant et en analysant ses données basées sur le programme spss, et ainsi ses données ont conclu cette étude à un ensemble de résultats dont le plus important est l'existence d'une relation de corrélation positive forte entre l'éthique du travail et la performance au travail. Enfin, il s'avère que l'éthique du travail affecte la performance au travail.

**Mots clés:** éthique du travail, comportement, performance au travail, valeurs.



# تَشْكُرَات

(...رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي

وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين...).

الآية 19 سورة النمل

من منطلق هذا المنبر نتوجه

إلى الله تبارك وتعالى بالحمد والثناء والشكر كما يحبه ويرضاه على أن وفقنا

في إنجاز هذا العمل المتواضع

نتقدم بالشكر إلى كل أساتذة الذين علمونا و سقونا من العلم

و المعرفة ، وشكر خاص إلى من كان له الفضل الكبير في توجيهنا

ومساعدتنا الأستاذة المشرفة

د. عبد الجبار سهيلة

وإلى مديرة المركز الجامعي

وإلى كل من ساندنا من قريب أو بعيد

# الإهداء

الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله

أمدي ثمرة هذا البحث المتواضع  
إلى ملائكتي في الحياة إلى معنَى الحنان والتفاني  
إلى هدية الحياة وسر الوجود إلى من كان دعائها سر نجاحي

وحنانها بلسم جروحي..... أمي الغالية  
إلى روح الشخص الذي تمنيت أن يشاركني هذه اللحظة في حياتي "أبي" رحمة الله عليه  
إلى من أظهروا لي ما هو أجمل ما في الحياة...أخواتي

إلى الأستاذة التي أشرفت على هذا البحث فجزاها الله عنا كل  
خير فلهم مني فائق التقدير والاحترام  
والى كل الأساتذة الكرام وإلى كل من ساهم معنا في هذا المشروع من قريب أو بعيد

وإلى من رافقتني منذ أن حملنا حقائب صغيرة ومعك سرى الدرب  
خطوة بخطوة وما تزال أثر الخطى حتى الآن  
حديقتي وأختي "سوامي صونيا"

حمودة لعابزة



# الإهداء

الحمد لله رب العالمين وسلاة و سلام على خاتم الأنبياء و المرسلين  
اهدي هذا العمل إلى:

من ربّنتني وأثارته دربي وأعانّني بالسلاوات و الدعوات إلى أعلى إنسان في هذا الوجود أمي  
الحبيبة

التي من عمل بك في سبيلي وعلمني معنى الكفاح و أوطني إلى ما أنا عليه إلى أبي  
الكريم

حفظهما الله لي

إلى أساتذتي الكرام , إلى صديقتي و رفيقة دربي "حمودة لعابزة"  
إلى كل من لم يخذل علينا ولو بكلمة كانه لنا عوناً في إتمام هذا  
البحث

إلى كل من سقط من قلبي سموا

وفي الأخير أرجو من الله تعالى أن يجعل عملنا هذا  
نفعاً يستفيد منه جميع الطلبة المتردّون المقبلين على  
التخرج

الفهرس

الصفحة	العناصر
	الملخص
	تشكرات
	الإهداء
	الفهرس
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ	مقدمة عامة
	<b>الفصل الأول: ماهية أخلاقيات العمل</b>
2	تمهيد الفصل الأول
3	<b>المبحث الأول: عموميات أخلاقيات العمل</b>
3	● المطلب الأول: مفاهيم الأساسية حول الأخلاق
4	● المطلب الثاني: تعريف أخلاقيات العمل
5	● المطلب الثالث: التطور التاريخي لأخلاقيات العمل
7	<b>المبحث الثاني: مداخل أخلاقيات العمل</b>
7	● المطلب الأول: عوامل و مصادر أخلاقيات العمل
12	● المطلب الثاني: نظريات أخلاقيات العمل
13	● المطلب الثالث: مستويات و نماذج أخلاقيات العمل
21	<b>المبحث الثالث: خصائص أخلاقيات العمل</b>
21	● المطلب الأول: أهمية أخلاقيات العمل
22	● المطلب الثاني: وسائل ترسيخ أخلاقيات العمل
24	● المطلب الثالث: المدونة الأخلاقية
27	خلاصة الفصل الأول

	<b>الفصل الثاني : الأداء الوظيفي وعلاقته بأخلاقيات العمل</b>
29	تمهيد الفصل الثاني
30	<b>المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي</b>
30	• المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي
31	• المطلب الثاني: تطور مفهوم الأداء من النظرة التقليدية إلى النظرة الحديثة
31	• المطلب الثالث: أبعاد و عناصر الأداء
35	<b>المبحث الثاني: عمليات الإدارة و تقييم الأداء</b>
35	• المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء
36	• المطلب الثاني: أهمية وأهداف تقييم الأداء
40	• المطلب الثالث: مراحل و معايير تقييم الأداء
45	<b>المبحث الثالث: أخلاقيات العمل كمدخل لتعزيز الأداء الوظيفي</b>
45	• المطلب الأول: علاقة أخلاقيات العمل بالأداء الوظيفي
47	• المطلب الثاني: دور الأخلاقيات في تحسين الأداء الوظيفي
50	• المطلب الثالث: أثر الإلتزام بأخلاقيات العمل على الأداء الوظيفي
51	خلاصة الفصل الثاني
	<b>الفصل الثالث : دراسة ميدانية على مستوى المركز الجامعي علي كافي -تندوف-</b>
53	تمهيد الفصل الثالث
54	<b>المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة</b>
54	• المطلب الأول: تعريف و نشأة المركز الجامعي تندوف
55	• المطلب الثاني: إحصائيات الموارد البشرية بالمركز الجامعي تندوف
58	• المطلب الثالث: مهام و الهيكل التنظيمي الإداري للمركز الجامعي تندوف
60	<b>المبحث الثاني: منهجية الدراسة</b>
60	• المطلب الأول: منهج الدراسة المتبع
61	• المطلب الثاني: أدوات مستخدمة في الدراسة

63	• المطلب الثالث: إختبار ثبات وصدق الإستبيان
64	المبحث الثالث: عرض و تحليل و نتائج الدراسة
64	• المطلب الأول: وصف و تحليل بيانات الشخصية لعينة الدراسة
68	• المطلب الثاني: تحليل أسئلة محاور الإستبيان
76	• المطلب الثالث: العلاقات الإرتباطية للدراسة و إختبار الفرضيات
83	خاتمة الفصل الثالث
85	الخاتمة العامة
	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

## قائمة الجداول

صفحة الجدول	عنوان الجدول	رقم الجدول
25	يمثل أنواع المدونات الأخلاقية	1-1
56	إحصائيات الأستاذة بالمركز الجامعي تندوف	1-3
56	إحصائيات العمال بالمركز الجامعي تندوف	2-3
67	الحالة العددية الإجمالية لطلبة المسجلين لسنة الجامعية 2020-2021	3-3
62	مقياس ليكارت الخماسي	4-3
63	نتائج إختبار ألفاكرونباخ لقياس صدق وثبات الإستبيان	5-3
64	نتائج عينة الدراسة حسب الجنس	6-3
65	نتائج عينة الدراسة حسب السن	7-3
66	نتائج عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	8-3
67	نتائج عينة الدراسة حسب الدخل	9-3
69	النتائج الإحصائية لمحور أخلاقيات العمل	10-3
73	التوزيعات التكرارية و المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية للأداء الوظيفي	11-3
77	نتائج معامل الارتباط بين البيانات الشخصية وأخلاقيات العمل	12-3
78	نتائج معامل الارتباط بين البيانات الشخصية والأداء الوظيفي	13-3
79	يوضح نتائج إختبار الفرضية الأولى حول أخلاقيات العمل	14-3
80	تأثر الأداء الوظيفي بأخلاقيات العمل للمستوي الفردي	15-3
81	تأثر الأداء الوظيفي بأخلاقيات العمل للمستوي التنظيمي	16-3
82	نتائج معامل الأثر بين متغيرات الدراسة ( أخلاقيات العمل ) و (الأداء الوظيفي)	17-3

## قائمة الأشكال والملاحق

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
6	مراحل تطور أخلاقيات الأعمال	1-1
8	مخطط توظيفي للأركان الأساسية التي تستند عليها أخلاقيات الأعمال	2-1
14	مستويات أخلاقيات العمل	3-1
15	العوامل المؤثرة في تكوين السلوك	4-1
16	كيفية إتخاذ القرار الأخلاقي	5-1
17	نموذج القرار الأخلاقي	6-1
18	القوي التي تساهم تشكيل السلوك الأخلاقي	7-1
19	نموذج الحكم الأخلاقي	8-1
20	نموذج الترابط بين القيم الأخلاقية و الإبداع	9-1
33	نموذج الأداء الفعال	1-2
40	مسؤولية تقييم الأداء الوظيفي	2-2
44	معايير تقييم الأداء	3-2
59	الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي علي كافي تندوف	1-3
64	نتائج عينة الدراسة حسب الجنس	2-3
65	نتائج عينة الدراسة حسب السن	3-3
67	نتائج عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	4-3
68	نتائج عينة الدراسة حسب الدخل	5-3

## قائمة الملاحق

الرقم	الملحق
01	الاستبيان

مقدمة عامة

## مقدمة عامة:

يتسم العالم بسرعة التغيير هذه السمة التي أصبحت ميزة لجميع و مختلف أوجه النشاط البشري، وفي ظل التحديات الجديدة التي يفرضها عصر المعرفة أصبحت الإدارة في جميع المؤسسات تعطي أهمية للموارد البشري ، غير أن تجاهل القيم الفاضلة و تزايد الفضائح الأخلاقية و تفشي الإنحراف الأخلاقي أدي بالمؤسسات إلى تسليط الضوء على مفهوم الأخلاقيات.

لهذا في الآونة الأخيرة إزداد الإهتمام بالأخلاقيات الإدارة، بإعتبارها تلعب دورا مهما في حياة الشعوب، مما جعل الإدارة تولي الإهتمام ببرامج الأخلاقيات و إصدار مدونات أخلاقية، إضافة إلى ذلك، فإن نجاح المؤسسات الحديثة أصبحت تركز بشكل كبير على أخلاقيات الأعمال بعتبارها تحقق إمتيازات بأقل جهد و أقل التكاليف، وهذا لن يتحقق إلا في ظل إهتمام المؤسسة بالأفراد، بإعتبار أن هذا الأخير جوهر نجاح العملية التسييرية، وأن الإهتمام بأداء الفرد في المؤسسة و إعطائه العناية اللازمة يصل بالمؤسسة إلى تحقيق أهدافها.

حيث أن المؤسسات تطبق الأساليب الإدارية الحديثة من أجل الإستمرار و البقاء للوصول إلى الأهداف لذا فإنه من المفيد تبني أخلاقيات العمل من أجل الحصول على أثر أخلاقيات العمل على الأداء الوظيفي.

### 1. إشكالية الدراسة:

تلعب الأخلاقيات دور مهم في تحسين الأداء الوظيفي و هذا ما نحاول إبرازه من خلال تسليط الضوء له ميدانيا و منه نتجلى إشكالية الدراسة على النحو التالي:

- ما مدى تأثير أخلاقيات العمل على الأداء الوظيفي بالمركز الجامعي علي كافي تندوف؟

ومن هذه الإشكالية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ماهي أخلاقيات العمل؟ وماهي أهميتها؟ و ما المقصود بالتقييم الأداء؟ و أهم معاييرها؟
- هل تؤثر أخلاقيات العمل على عملية الأداء في المركز الجامعي تندوف؟
- هل توجد علاقة حقيقية بين أخلاقيات العمل و عملية الأداء على مستوى المركز الجامعي تندوف؟



## 2. فرضيات الدراسة:

للإجابة على إشكالية الرئيسية المطروحة يتم صياغة الفرضيات الرئيسية على نحو التالي:

### الفرضيات الرئيسية

- يتبنى المركز الجامعي علي كافي تندوف مفهوم أخلاقيات العمل.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأخلاقيات العمل على الأداء الوظيفي لعمال المركز الجامعي علي كافي تندوف.

### الفرضيات الفرعية

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأخلاقيات العمل للمستوى الفردي على الأداء الوظيفي لعمال المركز الجامعي علي كافي تندوف.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأخلاقيات العمل للمستوى التنظيمي على الأداء الوظيفي لعمال المركز الجامعي علي كافي تندوف.

## 3. أهمية الدراسة:

أن أهمية هذه الدراسة تكمن في تحليل مفهوم أخلاقيات العمل و أثرها على الأداء الوظيفي، بحيث من دواعي إختيار هذا الموضوع هو دراسة العلاقة بين المتغيرين و معرفة الواقع بإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي و الخروج بتوصيات و حلول التي مفادها مساعدة المديرين و المؤسسة ، و كذلك ضعف إهتمام المؤسسات بأهمية أخلاقيات العمل كمكون أساسي بضمان الاستمرارية.

## 4. أهداف الدراسة:

تتلخص النتائج المرغوب الوصول إليها في:

- التعرف على مدى تطبيق أخلاقيات العمل في مؤسسة.
- تسليط الضوء على مصطلح أخلاقيات العمل و علاقته بالأداء الوظيفي.
- توضيح دور الأخلاقيات في عمليات تحسين الأداء الوظيفي في المركز الجامعي علي كافي تندوف.



## 5. أسباب إختيار الموضوع:

ترجع دواعي إختيار الموضوع إلى:

- اهتمامنا الشخصي و الميل الفكري لهذا الموضوع جعلنا نختاره.
- باختيارنا لهذا الموضوع ليس بصدفة بل عن قصد نظرا لأهميته البالغة.
- وأن السبب الرئيسي لاختيارنا لهذا الموضوع هو الحاجة إلى تبني هذا المفهوم داخل المؤسسات.
- إثراء المكتبة الجامعية.

## 6. حدود الدراسة:

يمكن توضيح حدود الدراسة فيما يلي:

- **الحدود المكانية:** لقد تمت هذه الدراسة الميدانية على مستوى المركز الجامعي علي كافي تتدوف.
- **الحدود البشرية:** أما فيما يخص الحدود البشرية فتمثلت في العمال الدائمين داخل إدارة المركز الجامعي علي كافي تتدوف.
- **الحدود الموضوعية:** حيث إشملت هذه الدراسة في محاولة فهم الدور الذي تلعبه أخلاقيات العمل في رفع و تحسين الأداء.
- **الحدود الزمنية:** تمت هذه الدراسة في الفترة الممتدة من بداية مارس 2021 إلى غاية بداية جوان 2021.

## 7. المنهج المتبع: تعتمد هذه الدراسة في:

**الجانب النظري:** على المنهج التحليلي الوصفي من خلال إستعمالنا مختلف الكتب و المصادر التي لها صلة بالموضوع و كذا الأنترنيت.

**أما الجانب التطبيقي:** إستخدمنا المنهج التحليلي بالإعتماد على استبيانات التي من خلالها تم طرح الأسئلة المتعلقة و المرتبطة بموضوع دراستنا و كما إعتمدنا على الوثائق الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة.

8. دراسات سابقة:

لقد تم الإطلاع على مجموعة من دراسات السابقة فيما يتعلق الموضوعنا و تتمثل في:

- 1- بوشقيف زينب و بوطريق حنان، مذكرة ماستر في علوم التسيير ، تخصص إدارة الموارد البشرية، تحت عنوان "أثر أخلاقيات العمل على الأداء الوظيفي" ، الدراسة الميدانية مديرية الضرائب لولاية عين تموشنت ، جامعة بلحاج بوشعيب، عين تموشنت ، 2020.  
حيث تمثلت الإشكالية في : ما هو أثر الأخلاقيات العمل على الأداء الوظيفي؟ و توصلت الدراسة إلى: أن أخلاقيات العمل تؤثر على الأداء الوظيفي بشكل كبير و بصفة إيجابية .
- 2- بن صبرو حياة و سريدي فريدة ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر، تخصص إدارة موارد بشرية، تحت عنوان "تأثير أخلاقيات الإدارة على عملية توظيف الموارد البشرية"، دراسة ميدانية في المركز الجامعي علي كافي تندوف، 2019، حيث تمثلت الإشكالية في : ما مدى تأثير أخلاقيات الإدارة في عملية توظيف الموارد البشرية في المركز الجامعي تندوف؟ و توصلت الدراسة إلى: أن المركز الجامعي يتبنى مفهوم أخلاقيات، ووجود علاقة طردية بين عملية الاستقطاب و أخلاقيات الإدارة.
- 3- لشهب وردة، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علوم السياسية و العلاقات الدولية التخصص إدارة و حكمة محلية، تحت عنوان "أخلاقيات الوظيفية و علاقاتها بتحسين الأداء الوظيفي في الجزائر"، دراسة ميدانية في مديرية شؤون دينية و الأوقاف لولاية سطيف، 2018، حيث تمثلت الإشكالية في : كيف تساهم الأخلاقيات الوظيفية في تحسين الأداء الوظيفي للموظف العمومي بمديرية شؤون دينية و الأوقاف لولاية سطيف؟ و توصلت الدراسة إلى: أن الأخلاقيات تساهم في تحسين الأداء الوظيفي.
- 4- زروقي يحي رسالة دكتوراة في العلوم الإقتصادية تخصص تسيير تحت عنوان "أخلاقيات الأعمال و الفساد الإداري للموظف العام" دراسة ميدانية في مديرية الضرائب لولاية تلمسان 2017، حيث تمثلت الإشكالية في : كيف يمكن للأخلاقيات الأعمال أن تساهم في الحد من الفساد الإداري؟ و توصلت الدراسة إلى: وجود علاقة إيجابية بين هذه الأخلاقيات و السلوك الوظيفي مع المنظمة الحكومية.

5- مباني سارة، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص استراتيجية و تسويق ، تحت عنوان " أثر الالتزام بأخلاقيات المهنة على أداء العاملين في المستشفيات ، دراسة الميدانية المؤسسة العمومية الاستشفائية مقررة، جامعة بوضياف ، ميلة ، 2016 ، حيث تمثلت الإشكالية في: هل يؤثر الالتزام بأخلاقيات المهنة على أداء العاملين في المستشفيات؟ و توصلت الدراسة إلى: أنه يوجد أثر فعال للالتزام بأخلاقيات المهنة على أداء العاملين في المستشفيات

6- معتصم هاني علي أبو الكاس، مذكرة ماجستير المشترك بني أكاديمية الإدارة و السياسة لدراسات العليا و جامعة الأقصى بغزة ، 2015 ، تخصص الإدارة و القيادة، تحت عنوان "أخلاقيات المهنية و دورها في الأداء الوظيفي للعمال تحت عنوان" أخلاقيات المهنة و دورها في الأداء الوظيفي للعمال" دراسة ميدانية في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة حيث تمثلت الإشكالية في : ما دور أخلاقيات المهنة في الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات الغير الحكومية بقطاع غزة ؟ و توصلت الدراسة إلى: وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أخلاقيات المهنة و الأداء الوظيفي في المنظمات غير حكومية بقطاع غزة.

#### 9. موقع دراستنا من الدراسات السابقة:

لاحظنا من خلال الدراسات السابقة التي تم التطرق إليها حول موضوع أخلاقيات العمل و الأداء الوظيفي ، أن هناك تشارك كبير في الإطار النظري من حيث المضمون غلى عكس الجانب التطبيقي كان هناك إختلاف من حيث ربط متغيرات الدراسة فمنهم من ربط الأخلاقيات بالفساد الإداري و هناك من ربطها بالتوظيف الموارد البشرية.

أما دراستنا فكان هدفها إبراز مفهوم أخلاقيات العمل في المركز الجامعي علي كافي تندوف بإعتبار أن الأخلاق هي الركيزة الأولى في مجال التعليم العالي قبل أن يتم دراسة على شكل متغير مؤثر على الأداء.

#### 10. هيكل الدراسة:

لمعالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيم مذكرة تخرج بعنوان "أثر أخلاقيات العمل على الأداء الوظيفي" إلى ثلاثة فصول، فصلين نظري و فصل الثالث تطبيقي



• الفصل الأول: تناول ماهية أخلاقيات العمل حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث ، شمل المبحث الأول عموميات حول أخلاقيات العمل بذكر مفهومه و تطور تاريخي و أبعاده أما المبحث الثاني فتناول مداخل أخلاقيات العمل حيث عالج ، مصادر ، نظريات و نماذج في حين تناول المبحث الثالث خصائص أخلاقيات العمل من أهمية و مدونة أخلاقية و وسائل ترسيخ.

• الفصل الثاني: تناولنا فيه الأداء الوظيفي و علاقته بأخلاقيات العمل وتم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث ، بحيث شمل المبحث الأول ماهية الأداء بذكر مفهومه و تطور تاريخي و أبعاده أما المبحث الثاني، تناول عمليات الإدارة و تقييم الأداء و ذكر فيه تعريف تقييم الأداء و أهمية و أهداف و المبحث الثالث بعنوان أخلاقيات العمل كمدخل لتعزيز الأداء الوظيفي حيث تناول علاقة و دور و الأثر.

• الفصل الثالث: أما فيما يخص الجانب التطبيقي تم إجراء دراسة الميدانية المركز الجامعي علي كافي تتدوف حيث في المبحث الأول تم تقديم لمحة عن المركز من حيث التعريف، النشأة و المهام و المبحث الثاني ذكر الإطار المنهجي للدراسة و أدوات المستخدمة بحيث تم الإعتماد على عينة عشوائية بلغ حجمها 50 فردا مستجوبا عن طريق الإستبيان و في المبحث الثالث تم فيه عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة.

الفصل الأول:

ماهية أخلاقيات العمل

**تمهيد:**

تعتبر الأخلاق الحسنة من الأمور المهمة التي لا يستغني عنها أي مجتمع، فنظرا لتزايد الفضاء الأخلاقية أصبح موضوع الأخلاقيات الشغل الشاغل للمنظمات و الحكومات بعد ما كانت من الموضوعات الهامشية، ومن ذلك نجد أن المنظمات الإدارية الناجحة تعطي أهمية كبرى للأخلاقيات العمل، نظرا لما تحمله من تصليحات و انحرافات إيجابية على المؤسسة.

فالمؤسسات اليوم بحاجة ماسة لأخلاقيات العمل أكثر من أي وقت معنى لأننا نعيش مرحلة تطويره جديدة تتمثل في عصر المعلوماتية و المعرفة، لذا أصبح توجه المؤسسات و المدراء يواكب هذا التغير و التطوير السريع الذي يركز على أخلاقيات و سلوكيات العمل.

حيث سوف نتطرق في هذا الفصل الأول إلى ماهية أخلاقيات العمل من خلال التطرق إلى

مباحث تالية:

المبحث الأول: عموميات حول أخلاقيات العمل

المبحث الثاني: مدخل أخلاقيات العمل

المبحث الثالث: خصائص أخلاقيات العمل

## المبحث الأول: عموميات حول أخلاقيات العمل

تعتبر الأخلاقيات من الأمور الضرورية التي يجب أن يمتلكها الفرد منذ نشأته، حيث تتصل هذه الأخلاق بالعملية التربوية باعتبار هذه الأخيرة المصدر الأول لاكتساب الأخلاق، وإنطلاقاً من هذا سوف نحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى المفاهيم الأساسية حول الأخلاقيات.

## المطلب الأول: مفاهيم الأساسية حول الأخلاق

تعد الأخلاق من المواضيع المهمة في حياة الإنسان، فبسبب الأزمة الأخلاقية التي نعيشها في واقعنا سواء في الشارع أو العمل أو بين الأفراد بصفة عامة أصبح من الضروري دراسة هذا العنصر، وهذا من أجل إبراز الدور المهم للأخلاق و التعريف بهذا العنصر القيم، و هذا ما سوف نقوم به من خلال هذا المطلب.

## 1. تعريف الأخلاق لغة:

- تشير القراءات اللغوية لمصطلح الأخلاق بأنها الخلق، و الخلق هو الدين و الطبع والسجايا، وهي المعبر عن الصورة المعلقة للإنسان و الباطنة له.<sup>1</sup>
- فيقصد بها الطبع و المروءة وهي قوة راسخة في الإدارة تنزع إلى اختيار اهو خير و شر أي أن الخلق صفة نفسية، لا شيء خارجي، أما المظهر الخارجي الخلق فيسمى سلوكاً أو معاملة.<sup>2</sup>
- الأخلاق صفة وجدت في الفرد و المجتمع باعتبارها تمثل الطبع و الدين فهي صفة فطرية.

حيث ذكر في القرآن الكريم صفة الخلق ومن هذه الآيات:

﴿إِنَّ هَذَا إِخْلُقُ الْأَوَّلِينَ﴾<sup>3</sup>

<sup>1</sup> علي فلاح الزعبي و عبد الوهاب بن بريكة، مبادئ الإدارة الأصول و الأساليب العلمية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص380.

<sup>2</sup> الخالدي شهاب إبراهيم بدر، معجم الإدارة، دار أسامة، عمان الأردن 2011، ص30.

<sup>3</sup> سورة الشعراء آية (137).

﴿وَإِنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ﴾<sup>1</sup>

## 2. تعريف الأخلاق إصطلاحاً:

أما إصطلاحاً فقد عرفت الأخلاق على أنها:

- مجموعة من المبادئ و المعايير التي تحكم سلوك الأفراد و الجماعات و تساعدهم في تحديد الشيء الصحيح و الخاطئ و من ثم تحديد الكيفية التي يتم بها إنجاز الأشياء الصحيحة.<sup>2</sup>
- وقد عرفها هوسمان (HAWSMAN) بأنها: ذلك الفرع من الفلسفة التي تتناول المسائل المتعلقة بالصحة و الخطأ، و الخير مع الصحة و الخير.
- ويرى برات Bratt: الأخلاقيات بأنها مفهوم فلسفي يستطيع أن يقيم و يوازن بين الصحة و الخطأ في السلوك أو التصرف الإنساني.<sup>3</sup>

وفقاً لما تقدم يمكن تقديم تعريفاً شاملاً: بأن الأخلاق عبارة عن مجموعة من القيم و المعايير التي يتميز بها الفرد عن آخر، و التي تعبر عن قراراته و سلوكياته و قد تكون صائبة أو خاطئة و التي من الممكن أن تؤثر عليه أو على الآخرين.

## المطلب الثاني: تعريف أخلاقيات العمل

إن العمل من الأمور الأساسية والضرورية من أجل إعمار الأرض و إصلاحها، لذلك يسعى الإنسان جاهداً إلى المحافظة عليه وذلك من خلال تمسكه بأخلاقيات العمل، وهذا ما يؤدي إلى زيادة التفاعل بين الموظفين من أجل إنتاج أفضل، فتعددت تعاريف الأخلاقيات في مجال العمل إلا أنها تصب في تعريف واحد وهذا ما سنشير إليه في هذا المطلب.

- تعرف أخلاقيات العمل بأنها كما يلي:<sup>4</sup> «مجموعة من الصفات الحسنة التي لا بد من توافرها في صاحب المهنة ليؤدي عمله على الوجه الأمثل».

<sup>1</sup> سورة القلم آية (4).

<sup>2</sup> علي فلاح الزعبي، مرجع سبق ذكره، ص 380.

<sup>3</sup> وليد خلق الله دياب، أخلاقيات ممارسات العلاقات العامة، دار اليازوري العلمية للنشر و توزيع، عمان، 2014، ص 70.

<sup>4</sup> فاطمة عبد الرقيب فاضل محمد، أخلاقيات العمل، دار النشر، جامعة الملك عبد العزيز، 2017، ص 10.

- ويشير البعض إلى أخلاقيات الأعمال بأنها كل ما يتعلق بالعدالة و المساواة في توقعات المجتمع و المنافسة النزيهة و الإعلان و العلاقات العامة و المسؤولية الاجتماعية و حرية الزبائن و التصرفات السلمية في البيئة المحلية و الدولية.<sup>1</sup>
- أما إيفاسفيتش (IVACEVITCH): فيرى أن أخلاقيات الأعمال تمثل خطوطا توجيهية للمديرين في صنع القرار و إن أهميتها تزداد بالتناسب مع أثار و نتائج القرار، فكلما كان نشاط المدير أكثر تأثيرا في الآخرين كلما إزدادت أخلاقيات المدير.
- عرفروبينز و ديكينزو (ROBBINS and DECENZO): أن الأخلاق مجموعة من القواعد و المبادئ التي تحدد ما هو السلوك الصحيح و السلوك الخاطئ، و بتالي فإن أخلاقيات الأعمال هي مجموعة من المبادئ و المعايير التي تهيمن على السلوك الإداري.<sup>2</sup>

وفقا لما سبق يمكن إعطاء تعريف شامل للأخلاقيات العمل على أنها: هي مجموعة من المعايير الأخلاقية التي يجب على الفرد أن يلتزم بها في عمله، حول ما هو صحيح أو خطأ، بحيث يعتبر إنتهاك لهذه المعايير تصرفا غير أخلاقي.

### المطلب الثالث: التطور التاريخي لأخلاقيات العمل

مرت أخلاقيات الأعمال بثلاث مراحل و نلخصها كما يلي:<sup>3</sup>

#### 1. المرحلة قبل التقليدية (القديمة):

يلتزم العاملون في هذه المرحلة على إتباع الأوامر من أجل تجنب العقاب، أما الإدارة فتهتم بتحقيق الربح فقط و بالتالي تتكون لدى الأفراد حالة عدم الرضا لذلك نجد هناك تدني في الروح المعنوية لدى العاملين وعدم تشجيعهم على الإبتكار و إتخاذ القرار مما ينعكس سلبا على أدائهم في المؤسسة.

<sup>1</sup> على فلاح الزعبي، مرجع سبق ذكره، ص381.

<sup>2</sup> زروقي يحي، أخلاقيات الأعمال الفساد الإداري للموظف العام، رسالة دكتوراه في العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2016، ص ص26-27.

<sup>3</sup> هدروق محمد ياسر و معطى الله صلاح الدين، دور أخلاقيات الأعمال في الإتصال الداخلي للمؤسسة، مذكرة نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، المركز الجامعي على كافي، تندوف، 2019، ص ص4-5.

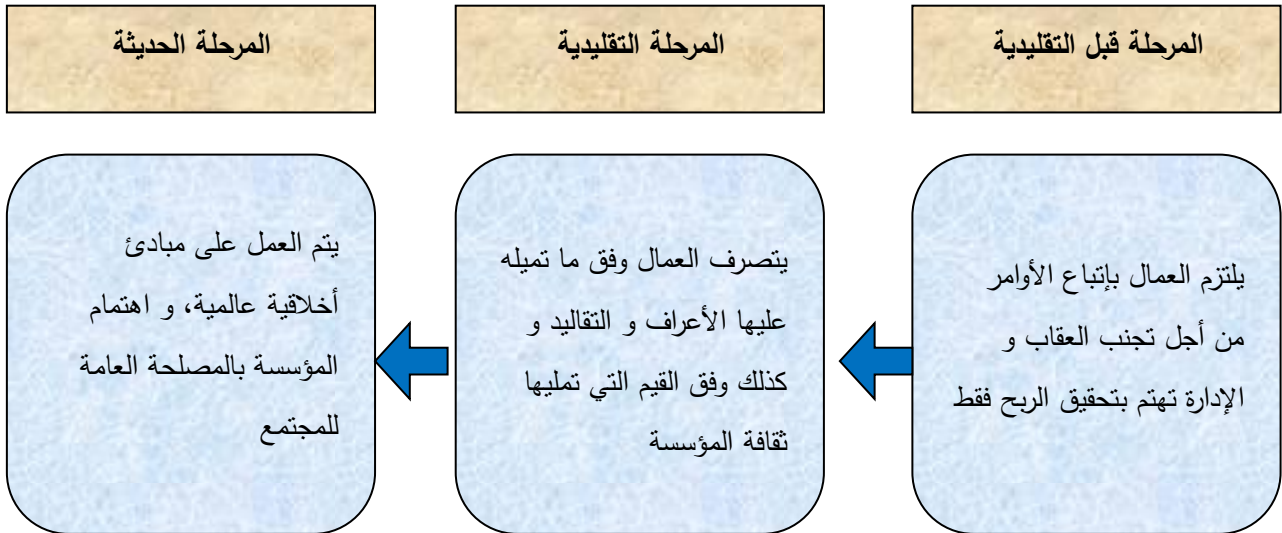
## 2. المرحلة التقليدية:

في هذه المرحلة يتصرف الفرد وفق ما تمليه عليه الأعراف و التقاليد، و كذلك وفق القيم التي تملئها ثقافة المؤسسة كما يصبح يتصرف وفق ما يتوقع الآخرون منه كما يؤدي الأشخاص في هذه المرحلة القانون و النظم الإجتماعية و تم الإنتقال من الإعتماد المطلق على طاعة الأوامر على الإهتمام بالتقاليد.

## 3. المرحلة الحديثة (المبادئ الأخلاقية العالمية):

يتم العمل في هذه المرحلة بالإعتماد على مبادئ أخلاقية عالية مثل العدالة و المساواة حقوق الآخرين و الأفراد مستعدون لخرق القواعد و الأنظمة التي تتعارض مع هذه المبادئ، و تم الإنتقال المسؤولية من القادة التي المرؤوسين بإشراكهم في إتخاذ القرار و تدريبهم و تطوير قدراتهم مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين و يزيد مستوى رضاهم، وزيادة ولاء المؤسسة و إهتمام هذه بالمصلحة العامة لمجتمع و الإلتزام بالمبادئ الأخلاقية.

### شكل (1-1): مراحل تطور أخلاقيات الأعمال



المصدر: خضرة حرفي، أثر أخلاقيات الأعمال في تفعيل نظام الرقابة الداخلية في المؤسسات الإقتصادية، مذكرة ماستر، تخصص دراسات محاسبية و جباينة معمقة، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2016، ص5.

**المبحث الثاني: مداخل أخلاقيات العمل**

إن أهمية دراسة أخلاقيات العمل و كيفية تأسيسها في نفوس عاملين و ضمائهم يزيد من مشاعر الإنتماء و الولاء لدى العامل. مع العلم أن أخلاق الفرد تختلف من شخص لأخر بسبب عدة عوامل و مؤثرات، لذا سنقوم بتسليط الضوء في هذا المبحث على نظريات و مصادر سلوك الفرد لدى المؤسسة.

**المطلب الأول: عوامل و مصادر أخلاقيات العمل**

إن أخلاقيات العمل عبارة عن مجموعة من القيم و الأعراف و التقاليد التي يتفق و يتعاون عليها أفراد عمل معين حول ما هو خير و عادل، إذا يختلف دافع الإلتزام بأخلاقيات العمل باختلاف الأفراد ذلك حسب العوامل التي تؤثر فيهم و في سلوكهم، و في هذا الإطار سوف نتطرق فيما يلي إلى مصادر هذه الأخلاقيات و العوامل التي تساهم في تشكيل السلوك الأخلاقي.

**1. العوامل المؤثرة في السلوك الأخلاقي:**

قد يكون دافع الإلتزام بالأخلاق مختلفا من شخص لأخر، حيث تستند أخلاقيات الأعمال إلى ركنين أساسيين:<sup>1</sup>

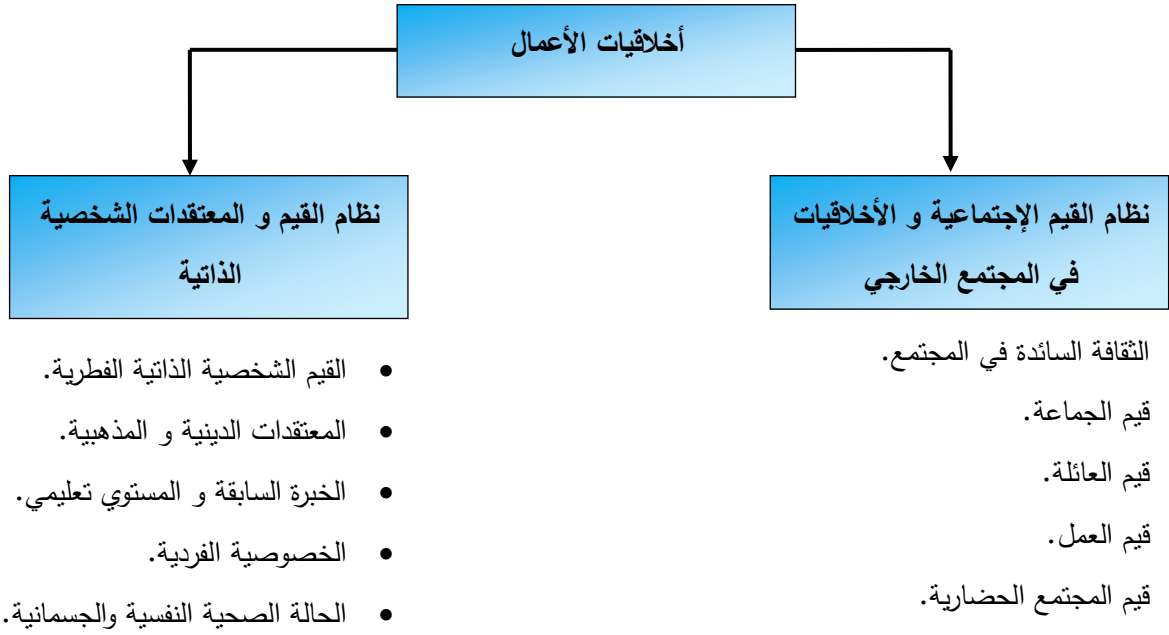
**الأول:** نظام القيم الاجتماعي و الأخلاقي و الأعراف و التقاليد السائدة في المجتمع.

**الثاني:** هو نظام القيمي الذاتي المرتبط بالشخصية و المعتقدات التي تؤدي من بها و خبرتها

السابقة و يمكن توضيح ذلك بالمخطط التالي:

<sup>1</sup> أخلاقيات العمل، أكاديمية التعلم، مصدر إلكتروني: <https://www.google.com>. تاريخ زيارة الموقع

شكل رقم (1-2): مخطط توظيفي للأركان الأساسية التي تستند عليها أخلاقيات الأعمال



مصدر: أخلاقيات العمل، أكاديمية التعليم، مصدر إلكتروني <https://www.google.com>، تاريخ زيارة الموقع 2021/03/10

ومن هذا المنطلق يسهب باحثوا علم الإدارة إلى تمثيل العوامل المؤثرة في تشكيل السلوك الأخلاقي إلى ثلاث عوامل أساسية هي: <sup>1</sup>

### 1.1. الفرد:

يشكل منظومة الأخلاق و السلوك أهم عناصر الشخصية الإدارية و القيادية في المؤسسة فالأخلاق جوهر العامل كما هي جوهر الإنسان بشكل عام، فقد أشارت بعض الدراسات إلى أن (56%) من العاملين في الولايات المتحدة يشعرون بضغط قوية لممارسات سلوكية غير أخلاقية، وأن (48%) منهم قد ارتكب فعلا ممارسات تتضمن مسائلات قانونية و تصرفات غير أخلاقية.

من هنا يعتبر إلتزام القادة و المديرين و جميع العاملين بقواعد الأخلاق و السلوك التي تحدها المؤسسة صيفة من صفات نجاح المؤسسة، ومن ثمة نموها و تطورها.

<sup>1</sup> سعديّة سعدي، مقومات بناء السلوك الأخلاقي لدى منظمات الأعمال، المجلة الجزائرية للتنمية الإقتصادية، العدد 2392-5302، جامعة قاصدي مرباح و رقلة (جزائر) 2018، ص6.

**2.1. المنظمة:**

تشكل سياسات المنظمة من توزيع الأدوار و الصلاحيات في الهيكل التنظيمي، و قواعد العمل و نظام الكفاءات في مجملها القوى المساهمة في تشكيل أخلاقيات العمل، فهي مفردات تجسد سلوكيات أخلاقية أو عكس ذلك، فهذه المجاميع بالإضافة إلى تنظيم غير الرسمي السائد في المؤسسة له أثر كبير على سلوكيات العاملين.

**3.1. البيئة الخارجية:**

إن مؤسسات الأعمال تعمل في بيئة تنافسية فتتأثر بما يصدر من تعليمات و قوانين من قبل الحكومة و كذا بما يوجد في هذه البيئة من أعراف و قيم و تقاليد اجتماعية سائدة.

فالأنظمة الحكومية و قوى السوق بالإضافة للأعراف و التقاليد المقبولة في المجتمع و كل الأطراف المشكلين للبيئة الخارجية للمؤسسة تسهم في تكوين أخلاقيات الأعمال و توجيهها، فالقوانين التي تصدرها الدولة تلتزم مؤسسة بها و تعد معايير للتصرف و تحدد السلوكيات المقبولة قانوناً.

إذا البيئة الخارجية بجميع أبعادها تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في تشكيل السلوك الأخلاقي للأعمال الناشطين في تلك البيئة.

فهذه العوامل المذكورة أعلاه بمثابة محددات للممارسات الملائمة داخل المنظمة عموماً أو التعاملات مع الغير، في سبيل إرساء دعائم العمل من منظور قيمي و أخلاقي.

## 2. مصادر أخلاقيات العمل:

يمكن أن نحدد مصادر أخلاقيات الأعمال فيما يلي:<sup>1</sup>

### 1.2. المصدر الديني:

تعتبر الأديان السماوية من أهم مصادر الأخلاق للإنسان حيث سيتقي منها، جميع تصرفاته وسلوكه و منهجه في الحياة.

والدليل على ذلك قوله عزوجل: " لَمَّا خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ فِي أَحْسَنِ تَقْوِيمٍ"<sup>2</sup>، وكذا قول الرسول صلى الله عليه وسلم: "إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق".

### 2.2. المؤسسة التعليمية:

تستطيع هذه المؤسسات أن تلعب دورا مهما في إعداد الطلبة للدخول المجال الوظيفي حيث تستطيع توجيههم و توعيتهم و تدريسهم ببعض المسائل في الأخلاق و العلاقات العامة حتى تتجح في تنمية سلوك الطالب الإيجابي اتجاه المسؤولية و الإخلاص.

### 3.2. الأسرة:

ينقل الفرد سلوكه الذي يورثه من أسرته إلى المؤسسة وهذا السلوك يعبر عن واقع بيئة المعيشية و ظروف حياته المادية.

### 4.2. الذات:

إن الإنسان لا يسعى إلى تحقيق غاية إلا إذا كان لها صدى في نفسه، و عليه فإن العمل لابد أن يكون جيد أمام الذات الإنسانية و عليه فإن هذه الذاتية ستعمل على إخضاع القواعد الأخلاقية نفسها إلى نظرة الفرد و تقديره الخاص هذا أمر محفوظ بالمخاطر لأنه لا يعطي القواعد الأخلاقية الثبات و الاستمرارية الآزمة له.

<sup>1</sup>صوفي إيمان و قوراري مريم، أخلاقيات العمل كأداة للحد من ظاهرة الفساد الإداري في الدول النامية، مداخلة مقدمة في المتلقي الوطني حول حكومة الشركات عالية للحد من الفساد المالي و الإداري، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم تسيير، جامعة محمد جيفر- بسكرة- يومي6-7 ماي 2012، ص3.

<sup>2</sup> سورة التين آية(4).

**5.2. بيئة العمل:**

يرتبط عامل عمله من خلال بيئة العمل التي يتأثر بها و يؤثر فيها و هي نظم مجموعة من العوامل من الزملاء العمل و القيم السائدة في المنظمة.

**6.2. البيئة الإجتماعية:**

تشكل البيئة الإجتماعية نظاما يضم مجموعة من القيم و العادات و الأعراف يجب التقيد و التمسك بها و بذلك تعتبر محدد للواجبات الأخلاقية و القيم الشخصية التي تمثل السلوك البشري.

**7.2. التشريعات و القوانين:**

تؤثر القوانين و التشريعات في السلوك الأخلاقي، حيث أن القانون يحدد المعايير المقبولة في مجال الأعمال التي تعمل بدورها على توجيه العال و المدراء و عليه وجود هذه القوانين تمثل رادعا للسلوكيات غير مقبولة.

**8.2. ثقافة المؤسسة:**

على المؤسسة أن تجعل من الأخلاق مكملاً لثقافتها، و تبدأ ثقافة المؤسسة بصورة عامة بالقائد يوضح و ينجز أفكار و قيم معينة حيث أن القائد(المدير) يكون مسؤول عن خلق وعم الثقافة التي تؤكد على أهمية السلوك الأخلاقي في المؤسسة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> خضرة حرفي، أثر أخلاقيات الأعمال في تفعيل نظام الرقابة الداخلية في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماستر، تخصص دراسات محاسبية و جباينة معمقة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016، ص6.

**المطلب الثاني: نظريات أخلاقيات العمل**

لاشك في أن النظريات الأخلاقية تشكل أساساً لتفسير و فهم الجوانب الأخلاقية المختلفة في التصرف الإنساني، وقد تطورت نظريات عديدة في هذا المجال، ودون التوسع في ذلك نشير إلى أن فولمير (R.M.Fulmer) في تناوله لأخلاقيات الإدارة أشار إلى وجود أربعة نظريات أخلاقية هي:

**1. النظرية التجريبية (Empirical Theory):**

و تقوم على أن الأخلاق تشتق من التجربة الإنسانية و إن ما هو أخلاقي أو ما هو غير أخلاقي يعتمد به من خلال الاتفاق العام، و هذا ما لا يتحقق إلا بالتجربة أولاً و إن ما يحدد و يقاس من عوامل هذه التجربة يحقق الوصول إلى ذلك الاتفاق ثانياً.

**2. نظرية العقلانية (Rational Theory):**

وتقوم على أن العقل يمتلك القدرة على أن يحدد ما هو جيد و ما هو سيء، و إن هذه التحديدات المنطقية هي أكثر استقلالاً عن التجربة و بالتالي فإن حل المشكلات الأخلاقية يمكن أن يتم عن طريق ما هو عقلائي و أن التأثيرات الذاتية و الشخصية هي التي تحد من تحقيق ذلك.

**3. نظرية الحدس (Intuitive Theory):**

وترى أن الأخلاق لا تشتق بالضرورة من التجربة أو المنطق و إنما بما يمتلك الأفراد بشكل فطري و تلقائي من حدس كقدرة ذاتية على التمييز لما هو صحيح كما هو خاطئ. و أن سوء التصرف الأخلاقي يعود إلى البيئة السيئة، التربية الناقصة و غير السلمية، وعوامل التنشئة غير الملائمة.

**4. نظرية الوحي (Revelation Theory):**

وترى أن تحديد الصواب و الخطأ أعلا من الإنسان و أن الله يخير الإنسان بالمبادئ التي تساعد على تحديد ما هو صحيح و ما هو خاطئ، هذا ما فعلته الأديان السماوية.

و يمكن تقديم تصنيفا واسعا يشتمل على نظريتين لأخلاقيات الإدارة هما:

### 1- المثالية الأخلاقية:

تقوم على ما يمكن تسميته بالمطلق الأخلاقي أي ما ينبغي أن يكون أخلاقيا فهي تنطلق من المثل العليا التي يجب على الشركات و المديرين فيها الارتقاء إليها بغض النظر، هل يؤدي ذلك إلى الربح أم عدمها.

### 2- النظرية التجريبية:

فهي تقوم على ما يمكن تسميته بالواقعية، النسبية أي ما هو كائن فعلا بوصفه تجربة تخضع للدراسة و القياس.<sup>1</sup>

## المطلب الثالث: مستويات و نماذج أخلاقيات العمل

هناك عدة مستويات و نماذج لأخلاقيات العمل، و سوف نتطرق إليها بتفصيل كما يلي:

### 1. مستويات أخلاقيات العمل:

تظهر النتائج الأخلاقية التي تتعلق بأعمال المؤسسة في ثلاث مستويات وهي:<sup>2</sup>

#### 1.1. على المستوى الفردي:

ففي المستوى الفردي يتركز موضوع الأخلاقيات على أنشطة الأفراد في المستوى إذا كانت ممزوجة بالقيم الأخلاقية، و الكيفية التي يؤدون بها أعمالهم، و تصرفاتهم اتجاه مدرائهم وزملائهم فضلا عن زبائن المؤسسة، و عند هذا المستوى يؤخذ بالحسبان ظروف العمل المحيطة بأفراد المؤسسة و فيما إذا كانت مناسبة و محفزة للعمل.

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة و مسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، طبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عان، الأردن، 2006، ص ص52-57.

<sup>2</sup> بودراع أمينة، دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية و تجارية و علوم التسيير، تخصص علوم التسيير جامعة ميلة، الجزائر، 2013، ص33.

## 2.1. على المستوى التنظيمي:

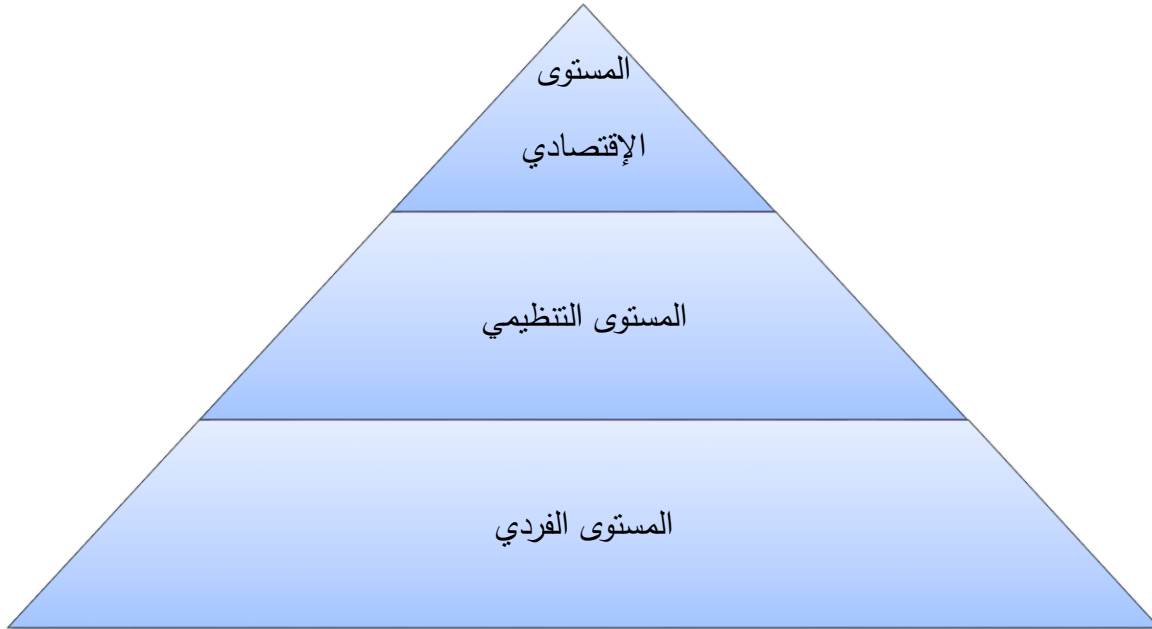
أما في المستوى التنظيمي فيأخذ في الاعتبار ما تقوم به المؤسسات من أنشطة بشكل عام، إذا تكون المؤسسات مسؤولة عن ما تقوم به من أعمال سواء إتجاه المؤسسات الأخرى أو إتجاه أفرادها، و عليها أن تتحمل العواقب المترتبة عن تلك الأعمال، فإلى جانب الكيان القانوني الذي تتمتع به المؤسسة فإن لها كيان معنويا أو أخلاقيا، يجعلها مسؤولة عن ما تقوم به من أعمال بشكل قانوني و أخلاقي معا، وفي حالة سلوك غير أخلاقي لبعض الأفراد في المؤسسة ينبغي عليها أن تتخذ الإجراءات القانونية، فضلا عن أخلاقية قراراتها.

## 1. على المستوى الإقتصادي:

وفي هذا المستوى تظهر أخلاقيات الأعمال لتشمل ما تقوم به المؤسسات من أعمال تؤثر في الظروف الإقتصادية و الإجتماعية بها، وفيما إذا كانت الأخلاقيات مندمجة في أعمال المؤسسات.

والشكل التالي يوضح المستويات الثلاثة لأخلاقيات الأعمال:

شكل رقم (3-1): مستويات أخلاقيات العمل



مصدر: من إعداد الباحثين انطلاقا مما سبق.

## 2. نماذج أخلاقيات العمل:

لدراسة سلوك و أخلاقيات الأفراد و تحديد كيفية إتخاذ القرار الأخلاقي و العوامل التي تساهم فيتحديد هذا الأخير قمنا بعرض بعض النماذج التي قام الباحثين بوضعها و شرحها كتالي:

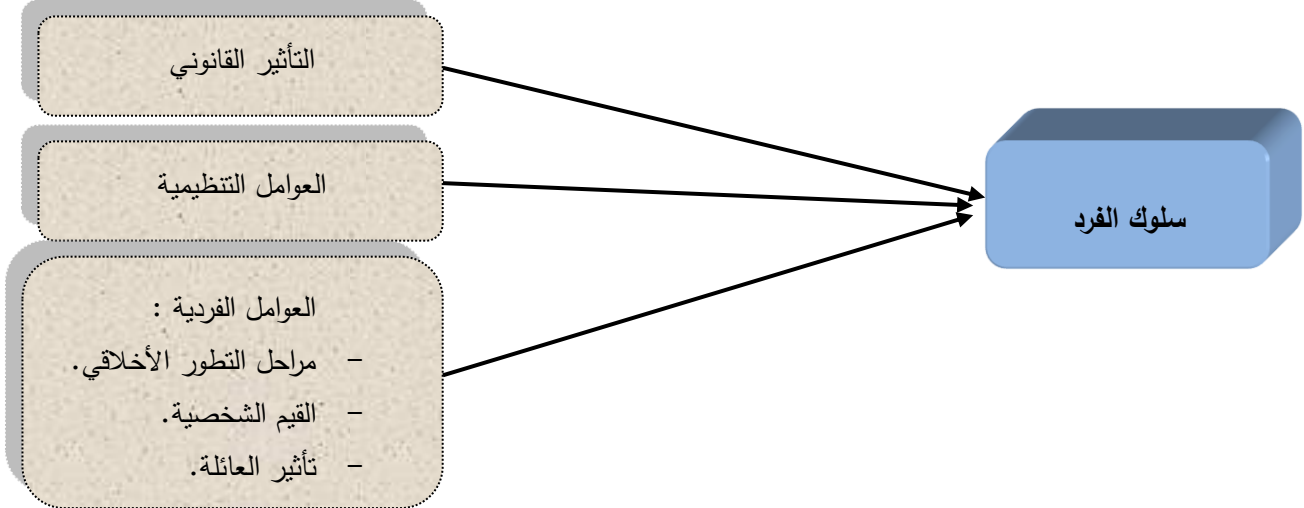
### 1.2. نموذج جاي و جريفين:

وفقا لهذا النموذج ثلاث عوامل تساهم و تؤثر في تكوين سلوك الأفراد الأخلاقي وهي: <sup>1</sup>

- ✓ **التأثير القانوني:** القيود القانونية تحدد سلوكيات الأفراد و تكبح السلوك السيئ و تعزز 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 السيء و السلوك الحسن و ذلك من خلال القيم و المعتقدات.

والشكل أدناه يمثل العوامل المؤثرة في تكوين السلوك

شكل رقم (4-1): العوامل المؤثرة في تكوين السلوك



Source : Rafik Issa Beekun, **Islamic Baslamic Business Ethics** , University Of Nevada and Islamic Trainina Faindation, Institute Of Islamic Thought,1996 P8.

<sup>1</sup>بن صبرو حياة و سريدي فريدة، تأثير أخلاقيات الإدارة في عملية التوظيف الموارد البشرية، مذكرة ماستر، معهد العلوم الاقتصادية و علوم تجارية و علوم تسيير، تخصص إدارة موارد بشرية، تندوف، 2019، ص ص18-19.

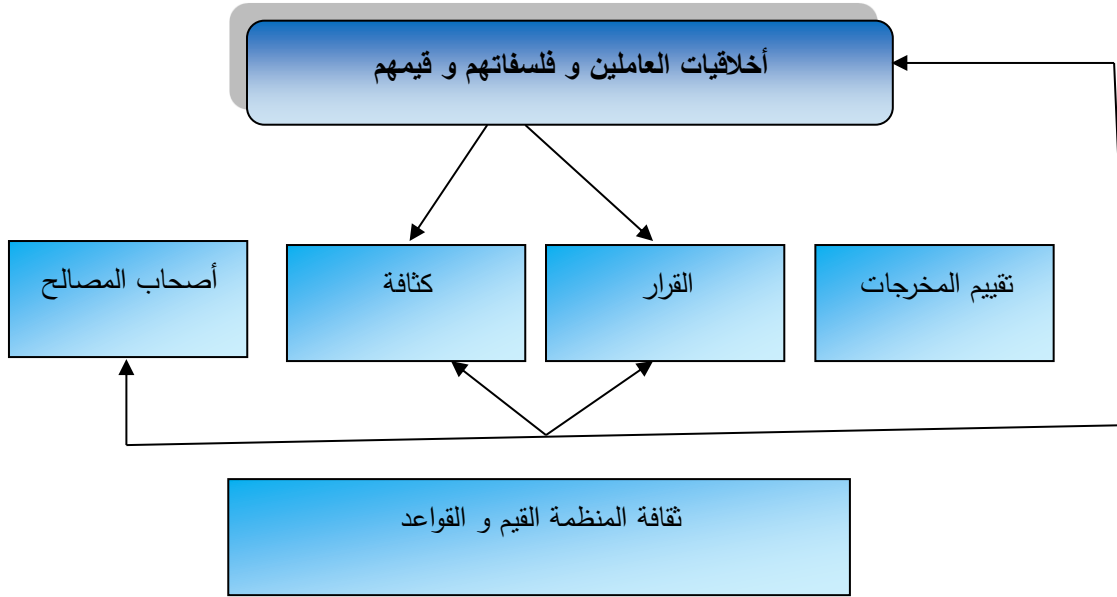
2.2. نماذج فيرال –ferrell-:

قدم فيرال فيما يخص دراسة السلوك الأخلاقي نموذجين وهما:

أ- نموذج كيفية اتخاذ القرار الأخلاقي: يوضح هذا النموذج كيفية إتخاذ القرار الأخلاقي

داخل المؤسسة، و كذا الأطراف المتأثرة بهذه القرارات.<sup>1</sup> و الشكل أدناه يوضح ذلك:

شكل رقم (5-1): كيفية إتخاذ القرار الأخلاقي



المصدر: بودراع أمينة ، دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين، مذكرة: ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية و تجارية و علوم التسيير ، تخصص علوم التسيير جامعة المسيلة، الجزائر، 2013، ص39.

ب- نموذج حول العوامل التي تساهم في عملية اتخاذ القرار الأخلاقي: قدم فيرال هذا النموذج

ليفسر العوامل التي تؤثر في إتخاذ القرار الأخلاقي. وتتمثل هذه العوامل في:<sup>2</sup>

•العوامل الفردية: هي قيم الأفراد و اتجاهاتهم و معتقداتهم التي يؤمنون بها، التي يتم من خلالها إتخاذ قراراتهم و تحديد ما هو صحيح من الخطأ.

<sup>1</sup> بودراع أمينة، دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين، مرجع سبق ذكره، ص39.

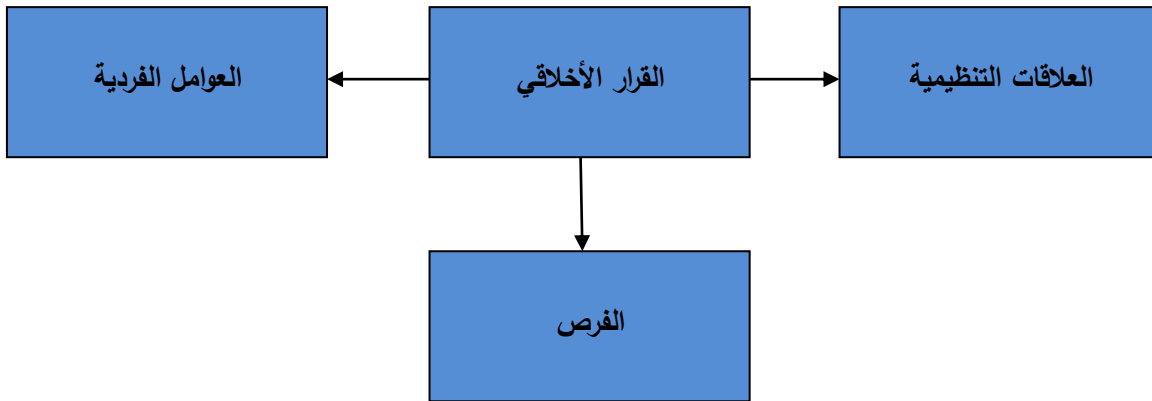
<sup>2</sup> بن صبرو حياة و سريدي فريدة ، رجع سبق ذكره، ص19.

• **العلاقات التنظيمية:** وهي العلاقات القائمة بين الأفراد في المنظمة التي تجمعها بها ثقافتها التنظيمية، و يمكن التعبير عنها رسميا من خلال عادات العمل، اللباس، القصص....، إذا تعطي الثقافة التنظيمية للمؤسسة هويتها.

• **الفرصة:** هي مجموعة الظروف التي يحتمل أن تؤدي إما الى المنافع أو إلى التقليل من القيود بالنسبة للمؤسسة، على سبيل المثال إذا كانت هناك فرصة للقيام بعمل غير أخلاقي ينعم عنه زيادة في المبيعات و تم مكافأة القائم لهذا العمل فإن هذا سيكون حافزا لتكراره و تخضع الفرصة للبيئة الأخلاقية السائدة في المؤسسة، فإذا كان السلوك الأخلاقي عاليا فإنها لا توفق على السلوك اللاأخلاقي حتى و إن كان مربحا.

و مما سبق يمكن القول أن العوامل الفردية و العلاقات التنظيمية قد يكون لها تأثير أكثر في عملية اتخاذ القرار بالمقارنة من الفرصة لأن هذه الأخيرة تتميز بالإحتمالية و عدم التأكد. و الشكل أدناه يوضح بإختصار هذا النموذج:

شكل رقم (6-1): نموذج القرار الأخلاقي

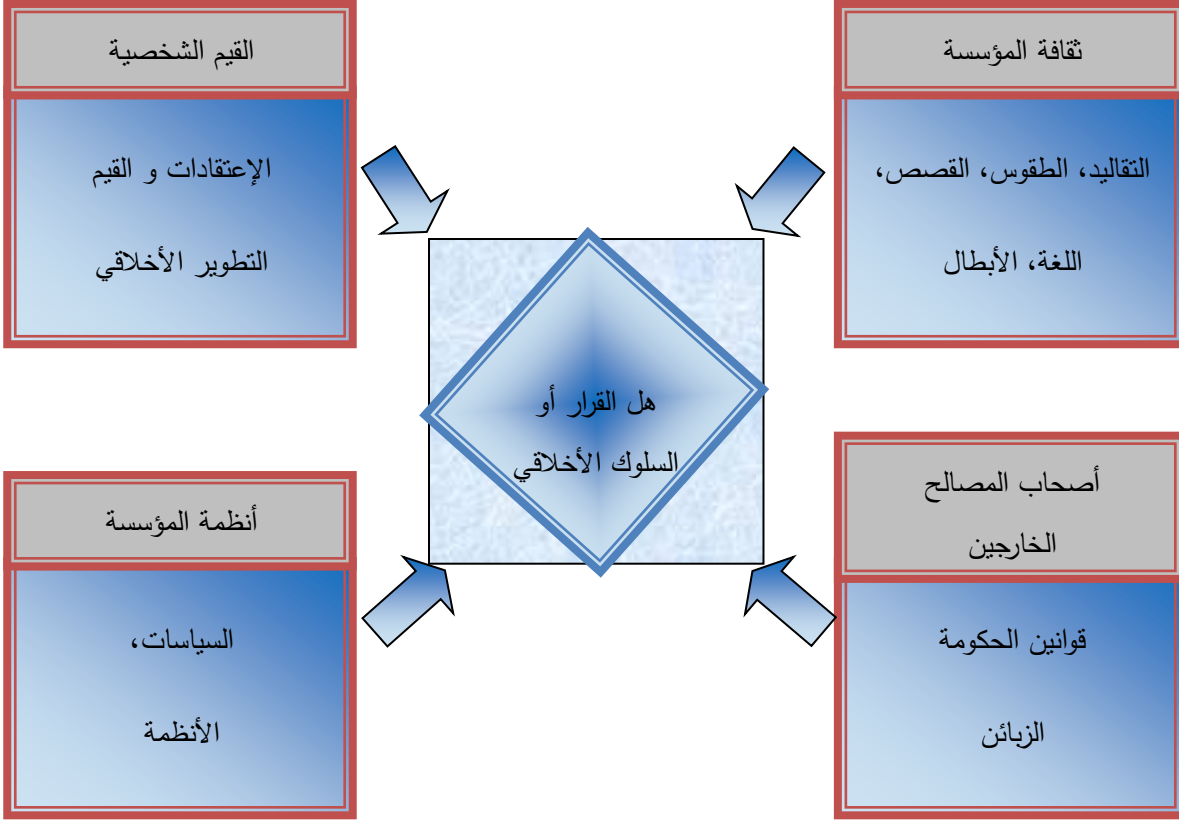


المصدر: بن صبرو حياة و سريدي فريدة ، تأثير أخلاقيات الإدارة في عملية توظيف الموارد البشرية، مذكرة ماستر، معهد العلوم الإقتصادية و علوم تسيير، تخصص موارد بشرية مركز جامعي تندوف، 2019، ص20.

3.2. **نموذج دافت:** أشار دافت إلى هناك أربعة قوى تساهم في تشكيل السلوك الأخلاقي.

ووضحها في الشكل التالي:

شكل رقم (7-1): القوي التي تساهم تشكيل السلوك الأخلاقي



Source : Dafi richard, **organisation theorg and design**, south westeln, usa, 2004, p376.

وفقا لشكل أعلاه يمكن القول أن هناك أربعة قوى تساهم في تشكيل السلوك الأخلاقي ويمكن توضيحها في النقاط التالية:

- **ثقافة المؤسسة:** تتمثل في الأعراف و التقاليد و الطقوس وحتى اللغة التي يشترك بها الأفراد داخل المؤسسة.
- **القيم الشخصية:** فتتمثل غي القيم و الإعتقادات التي تعمل بها الأفراد في المؤسسة.
- **أصحاب المصالح الخارجيين:** فهي عبارة عن كل الأطراف التي تتأثر بالقرارات التي تتخذها المؤسسة مثل الزبائن، البيئة الخارجية، و الداخلية...إلخ.
- **أنظمة المؤسسة:** فهي عبارة عن جميع السياسات و الأنظمة التي تعتمد عليها المؤسسة في إدارة و تسيير أمورها مثل الدستور و الأخلاقي...إلخ.

## 4.2. نموذج شليفلميش (نموذج الحكم الأخلاقي):

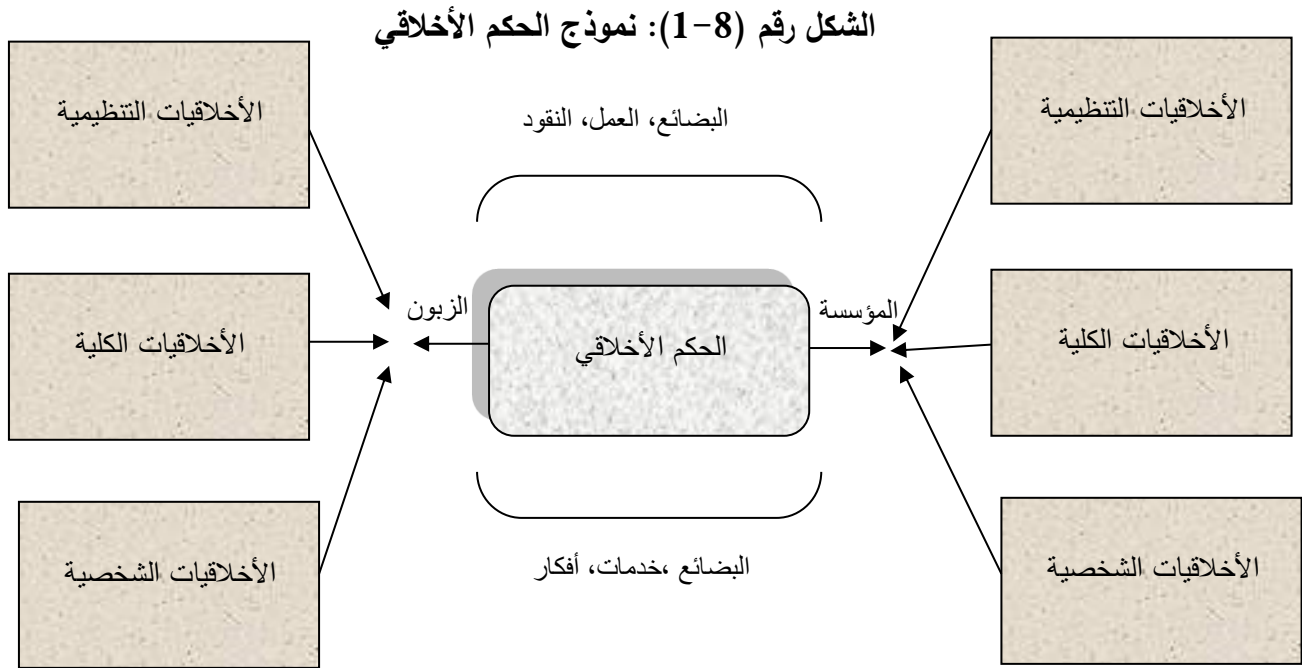
أشار شليفلميش shlegelmich إلى نموذج عرف بنموذج الحكم الأخلاقي و هي عملية الحكم بين المؤسسة و الزبون، و تخضع هذه العملية إلى ثلاثة عوامل أخلاقية هي: <sup>1</sup>

• **الأخلاقيات التنظيمية:** وهي القيم الأخلاقية التي تتحكم في عمل المؤسسة و المتمثلة في ثقافتها التنظيمية و مدونتها الأخلاقية.

• **الأخلاقيات الكلية:** وهي الأخلاقيات الاجتماعية التي تحكم السلوك الأخلاقي الأفراد من خلال إنتمائهم لمجتمع ما.

• **الأخلاقيات الشخصية:** وهي أخلاقيات الفرد التي تساهم في تكوينها الدين و البيئة.

و الشكل التالي يوضح هذا النموذج.



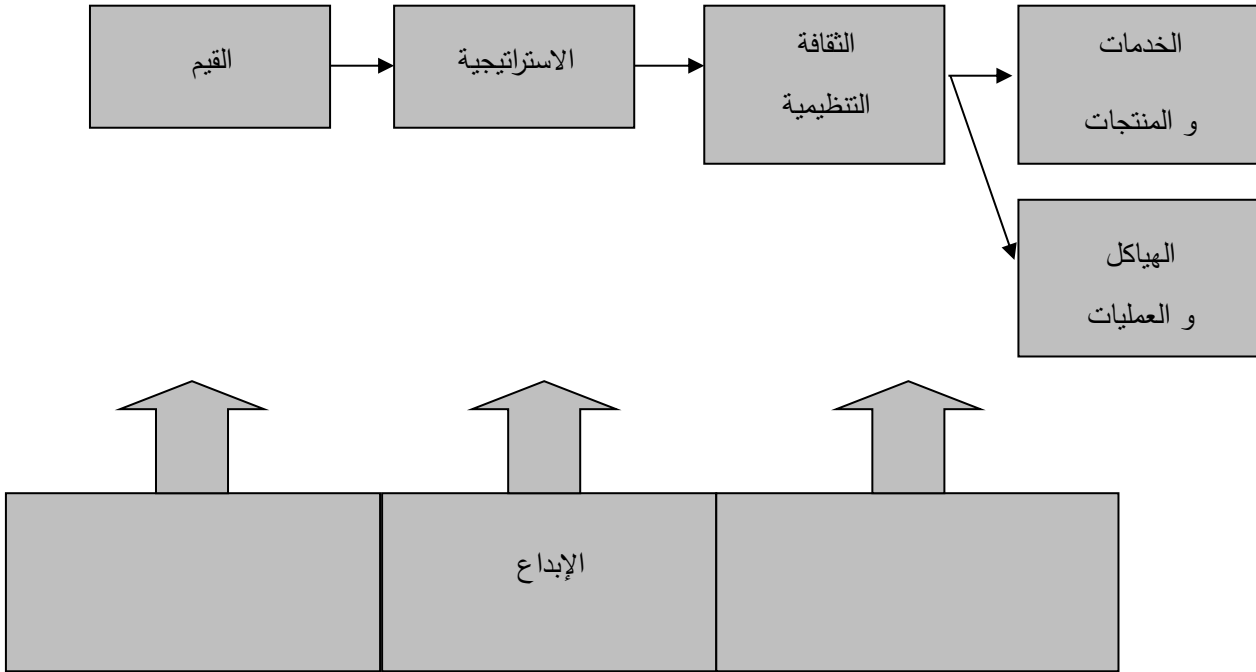
المصدر: بودراع أمينة، دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين، مذكرة: ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية و تجارية و علوم التسيير ، تخصص علوم التسيير جامعة المسيلة، الجزائر، 2013، ص39.

<sup>1</sup> بن صبرو حياة و سريدي فريدة ، مرجع سبق ذكره، ص20.

5.2. نموذج ديزوقل و كوفمان:

في هذا النموذج ربط الباحثان بين الأخلاقية و الإبداع، و بين أن المشاكل في مؤسسة الأعمال تتطلب فهم الأخلاقيات وركز على أنه يجب دمج الأخلاقيات في استراتيجية المؤسسة ورؤيتها أن تكون جزء من ثقافتها التنظيمية، و تأتي عملية الإبداع لتأخذ دورها بإطار القيم الأخلاقية التي تحيط بها.<sup>1</sup> و الشكل التالي يوضح هذا النموذج:

الشكل رقم (9-1): نموذج الترابط بين القيم الأخلاقية و الإبداع



المصدر: بودراع أمينة، دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين، مذكرة: ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية و تجارية و علوم التسيير ، تخصص علوم التسيير جامعة ميلة، الجزائر، 2013، ص37.

<sup>1</sup> بودراع أمينة، مرجع سبق ذكره، ص37.

## المبحث الثالث: خصائص أخلاقيات العمل

تعد أخلاقيات العمل من الموضوعات التي نالت إهتمام الأكاديميين من دول العالم نظرا لأهمية هذا الموضوع، ولذا سوف نتطرق في هذا المبحث إلى أهمية أخلاقيات العمل و كذا وسائل ترسيخ هذه الأخلاق في نفوس و أذهان الأفراد و كذا التطرق أيضا إلى مدونة الأخلاقية.

## المطلب الأول: أهمية أخلاقيات العمل

من مؤكد أنه لن تستقيم الحياة بدون أخلاق، فهي ضرورية لإستقرار أوضاع المجتمع، ومن ثم لتقدمه و رقيه على أساس ثابت من القيم و المبادئ و الإخلاص في العمل.<sup>1</sup>

و يمكن أن نجمل أهمية أخلاقيات العمل في النقاط التالية:

- 1- الإلتزام بأخلاق العمل يساهم في تحسين المجتمع بصفة عامة، حيث تقل الممارسات غير العادلة، و يتمتع الناس بتكافؤ الفرص، و يجني كل أمرئ ثمرة جهده، أو يلقي جزاء تقصيره، و تسند الأعمال الأكثر كفاءة وعلما، و توجه الموارد لما هو أنفع، و تضيق الخناق على المحتالين و الإنتهازيين و الطفيليين، و تتسع الفرص أمام المجتهدين، كل هذا و غيره يحقق إذا إلتزم الجميع بالأخلاق.
- 2- الإلتزام بأخلاق العمل يدعم الرضا و الإستقرار الاجتماعيين بين غالبية الناس، حيث يحصل كل ذي حق على حقه، و يسود العدل في التعاملات و العقود و الإسناد و توزيع الثروة...الخ، و كل ذلك يجعل غالبية الناس في حالة رضا و استقرار.
- 3- الإلتزام بأخلاقيات العمل يدعم البيئة المواتية لروح الفريق و زيادة الإنتاجية، و هو ما يعود بالفائدة على الجميع.
- 4- الإلتزام بأخلاقيات العمل يدعم ثقة الفرد بنفسه و ثقته بالمؤسسة و المجتمع، و يقلل القلق و التوتر بين الأفراد.
- 5- الإلتزام الأخلاقي يقلل تعريض المؤسسات للخطر لأن المخالفات تقل، وكذا الجرائم و المنازعات تقل، حيث يتمسك الجميع بالقانون، الذي هو أولا و أخيرا قيمة أخلاقية.

<sup>1</sup> أحمد جابر حسنين علي، أخلاقيات العمل بين الدين و المجتمع، ناشر المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2011، ص ص 26-27.

- 6- يشجع الإلتزام بمواثيق أخلاقية صارمة على اللجوء في التعامل إلى الجهات الملتزمة أخلاقياً، و بالتالي تتجح الممارسات الجيدة في طرد الممارسات السيئة.
- 7- إن وجود مواثيق أخلاقية معلنة يوفر المرجع الذي يحتكم إليه الناس ليقرروا السلوك الواجب، أو ليحكموا على السلوك الذي وقع فعلا.

### المطلب الثاني: وسائل ترسيخ أخلاقيات العمل

تحرص إدارة المؤسسة على إلزام الفرد بإتباع أخلاقيات العمل وذلك باستعمال عدة وسائل و يمكن الإشارة إليها كما يلي:

#### 1. تنمية الرقابة الذاتية:

فالعامل الناجح هو الذي يراقب الله تعالى قبل أن يراقبه المسؤول، و هو الذي يراعي المصلحة الوطنية قبل المصلحة الشخصية. فإذا تكون هذا المفهوم الكبير في نفس العامل، فستتجح المؤسسة بلا شك، لأن العاملين مخلصون لها.

إن الرقابة الذاتية هي التي كانت تدفع أمير المؤمنين عمر بن الخطاب رضي الله عنه لتفقد رعيته في مسيراته الليلية المشهورة في المدينة المنورة، هذه الرقابة تمنع من الخيانة، وتعين على الأمانة، لذا فهي من المقومات المتفق عليها في العالم.

ففي استبياننا أجرته مجموعة روبرت هافا إنترناشيونال المحدودة، على أكثر من 1400 عامل أجاب 80% منهم بأن الإستقامة و النزاهة هما أكثر صفتين تعجبانهم في المترشحين للوظائف:

#### ❖ و لتنمية الرقابة الذاتية وسائل:

- ✓ كتقوية الإيمان بالله.
- ✓ و التقوى.
- ✓ تعزيز الحس الوطني.
- ✓ تحمل المسؤولية.
- ✓ الإقناع بأهمية الوظيفة و أدائها أداء صحيحاً.

## 2. وضع الأنظمة الدقيقة التي تمنع الإجهادات الفردية الخاطئة:

فالممارسات الأخلاقية غير السوية تنتج أحيانا من ضعف النظام، أو عدم وضوحه، و يمكن للمؤسسة أن تخصص مكتبا خاصا للاهتمام بأخلاق العمل، يقوم عليه مجموعة من العاملين، ولهذا المكتب رقم هاتف خاص للتبليغ عن أي خلل في الأخلاق.

### ❖ ومن وسائل التوعية بهذه الأنظمة:

أن يوضع في مكان ظاهر بكل مؤسسة، الأنظمة و لائحة الجزاءات التي تشتمل على الأفعال و المخالفات و عدم تنفيذ الأوامر و الإلتزامات المكلف بها العامل.<sup>1</sup>

## 3. القدوة الحسنة:

فإذا نظر العاملون إلى المدير و هو لا يلتزم بأخلاق العمل، فهم كذلك من باب أولى، و قد قال الخليفة الأول للمسلمين أبوبكر الصديق رضي الله عنه:

«وليت عليكم ولست بخيركم، فإن أحسنت فأعينوني، وإن أسأت فقوموني»

## 4. تصحيح الفهم الديني و الوطني للوظيفة:

فإذا إقتنع العامل بأن العمل عبادة، و أن العمل و سيلة للتنمية الوطنية و ازدهار البلد، و تحسين مستوى الدخل، زاد لديه الإلتزام بأخلاق العمل.

## 5. محاسبة المسؤولين و العاملين:

فلا بد من محاسبة للتأكد من تطبيق النظام، وهو ما يعرف بالأجهزة الرقابية التي تشرف على تطبيق النظام، وقد كان عمر رضي الله عنه يسأل الرعية: " أرايتم إذا استعملت عليكم خير من أعلم ثم أمرته بالعدل أكننت قضيت ما علي، قالو: نعم، قال: لا، حتى أنظر في عمله: أعمل بما أمرته أم لا".

<sup>1</sup> عصام بن عبد المحسن الحميدان، معالم الشخصية الإسلامية المعاصرة الجوانب الأخلاقية و السلوكية، طبعة الأولى، العبيكان للنشر، الرياض، 1430 هـ/2009م، ص ص226-227.

## 6. التقييم المستمر للعمال:

وهو ما يحفزهم على التطوير إذا عملوا أن من يطور نفسه يقيم تقييما صحيحا، و ينال مكافأته على ذلك، و التقييم يعين المسؤول على معرفة مستويات عماله و كفاءاتهم، و مواطن إبداعهم.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: المدونة الأخلاقية

برزت معظم المنظمات منذ سنوات بإصدار ما يسمى بالمدونة الأخلاقية أو ما يطلق عليها أيضا بالدستور الأخلاقي، فتعتبر هذه الأخيرة وسيلة لمواجهة و تجنب السلوكيات الخاطئة وتصحيح الأخلاقيات غير المرغوبة فيها داخل المؤسسة.

بحيث يترتب على مخالفة أحكام هذه المدونة إلى إجراءات تأديبية و جزائية بحق العامل بموجب المؤسسة المستمدة منها المدونة.

### 1. تعريف المدونة الأخلاقية:

✓ تعرف المدونة الأخلاقية هي وثيقة تصدرها الشركة (أو أية مؤسسة أخرى) تتضمن مجموعة القيم و المبادئ ذات العلاقة بما هو مرغوب و ما هو غير مرغوب في المؤسسة. كما أن هذه المدونات تتضمن مجموعة قواعد أخلاقية تساعد على التعامل مع المشكلات الأخلاقية التي تواجه المؤسسة مرارا.<sup>2</sup>

✓ ويرى أركان okra أن مدونة الأخلاق لها تأثير على السلوك الأفراد إذ تساعد على تجنب السلوكيات الخاطئة، فالمدونة تشمل على الجوانب و المعايير القانونية التي تمنع السلوك الأخلاقي و تعزز القيم و الثقافة التنظيمية التي يجب أن تسود في المؤسسة و تؤكد على روح الإلتزام لدى الأفراد.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> جواهر القناديلي، قفيا في الإدارة التربوية المعاصرة في منظور إسلامي، طبعة الأولى، الحيزة، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك"، 2015م، ص ص56-57.

<sup>2</sup> نجم عبود نجم، أخلاقيات للإدارة و مسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص71 .

<sup>1</sup> بودراع أمينة، دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين، مذكرة: ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية و تجارية و علوم التسيير ، تخصص علوم التسيير جامعة ميلة، الجزائر، 2013، ص41.

و مما سبق يمكن أفرن نقدم تعريفا استنتاجيا للمدونة الأخلاقية على أنها: وثيقة رسمية إجبارية والتزامية تظم جميع المبادئ و الأخلاق في المؤسسة هدفها توحيد و تنظيم سلوك الأفراد داخل المؤسسة.

### 1- أنواع المدونات الأخلاقية:

كما هو موضح في الجدول أدناه تتحصر موائيق (المدونات) القيم و المبادئ في نوعين رئيسيين، يقوم التمييز بينهما طبقا لنقاط القوة و الضعف الخاصة بكل نوع من النوعين: الميثاق الطموح أو التوجيهي.

#### الجدول رقم(1-1): يمثل أنواع المدونات الأخلاقية

ميثاق القيم و المبادئ: الطموح في مقابل التوجيهي		
الميثاق التوجيهي	الميثاق الطموح	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ توجيهات محددة.</li> <li>✓ سهل التطبيق.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ وثيقة موجزة.</li> <li>✓ حرية تصرف العاملين في تطبيق قيم المؤسسة.</li> </ul>	<b>نقاط القوة</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• مستندات معقدة.</li> <li>• صعوبة التذكر.</li> <li>• ضيق مجالات التقدير والتصرف.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• التوجيهات غير محددة بدقة.</li> <li>• قابل للتفسير بعدة طرق.</li> </ul>	<b>نقاط الضعف</b>

المصدر: جون سوليفان، البوصلة الأخلاقية الشركات، أدوات مكافحة الفساد، قيم و مبادئ الأعمال، و أداب المهنة، و حكومة الشركات، المنتدى العالمي لحكومة الشركات، الدليل سابع ص31.

وبصفة عامة فإن عملية وضع و تطبيق ميثاق للقيم و المبادئ يتبع مجموعة من الاعتبارات والقرارات يمكن تلخيصها على النحو التالي:

أ- **الهدف:** ماهي الأهداف التي سيخدمها الميثاق؟ و إلى أي مدى سوف يتم استخدامها؟

و للإجابة على مثل هذا السؤال تقوم الشركات -عادة- بإجراء تقييم للمخاطر الأخلاقية كوسيلة لتحديد كيفية الانتقال من حالة الراهنة للشركة إلى الحالة الأخلاقية المنشودة.

ب- **الصيغة:** هل سيكون الميثاق توجيهيا أم طموحا؟ أم خليطا بين الاثنين؟

ت- **الصياغة:** بمجرد تحديد الهدف و الصيغة تكون الخطوة الحرجة التالية هي تحديد العملية التي يتم بموجبها صياغة الميثاق، و خاصة فيما يتعلق بعملية التشاور و بناء إتفاق جماعي مع أصحاب المصلحة.

ث- **المحتوى:** التعبير كتابة عن القيم و المعايير و المحظورات و العقوبات و جميع الأبعاد الأخلاقية الأخرى التي تشكل الثقافة الأخلاقية للمؤسسة.

ج- **النبرة:** إن الأسلوب الذي يكتب به الميثاق، و طريقة توصيله يلعب دورا مهما في مدى تأثيره و تتراوح النبرة بين تحذيرية إلى إيجابية، بما يخدم الهدف منها.

ح- **التطبيق:** ضمان تحويل الميثاق من وثيقة ورقية إلى وثيقة يتم ممارستها ، و ألا يكون وضع الميثاق جهدا يتم لمرة واحدة فقط، بل يتم النظر فيه من فترة إلى أخرى.<sup>1</sup>

## 2. أهداف المدونة الأخلاقية:

تهدف المدونة إلى يأتي: <sup>2</sup>

- تنمية روح المؤسسة لدى عامل العام.
- نشر القيم و المبادئ الأخلاقية المهنية لدى عامل العام و تعزيزها و الإلتزام بها.
- تعزيز ثقة المواطن بالخدمات التي تقدمها الدولة، و مكافحة الفساد بكل صوره.
- تنمية ثقافة العامل العام بأهمية الدور الذي يضطلع به، و الأطر الأخلاقية التي يعمل في سياقها.
- تعزيز القيم المهنية و الأخلاقية في علاقة العامل العام مع رؤسائه و مرؤوسيه و زملائه و متلقي الخدمة.

<sup>1</sup> جون سوليفيات، البوصلة الأخلاقية للشركات، المنتدى العالمي للحكومة الشركات، دليل سابع موجود على موقع [www.hansparency.org.kw.ow-tiorg](http://www.hansparency.org.kw.ow-tiorg) تاريخ إطلاع 25/03/2021 سا 10:16 ص ص31-30.

<sup>2</sup> جابر سعيد حسين محمد أبو زيد، القانون الإداري في المملكة العربية السعودية، طبعة جديدة و مطورة ص346 دون سنة النشر.

## خلاصة الفصل:

لخصت دراسة هذا الفصل في كون الأخلاق يميز بين ما هو صحيح و اهو خاطئ، حيث أصبحت أخلاقيات العمل تشكل جزءا أساسيا و مهما في نمو و تطور المؤسسات، حيث تعتبر أخلاقيات العمل من الأمور الضرورية التي تعزز سمعة المؤسسة .

فعلى المؤسسة أن ترسخ هذا المفهوم في عقول و نفوس عمالها وعلى هذا الأخير تطبيق كل ما جاء دون في الدستور الأخلاقي و العمل عليه باعتباره يعزز القيم و يغرس روح الالتزام لديهم ومن الضروري أن تفكر المؤسسة أخلاقيا لأن ذلك يقود إلى تطوير الأفراد.

فالأخلاق أساسها القيم التي تشكل أساس الأفعال و ركيزتها وعدم ثبات هذه القيم يؤثر في سلوك الأفراد أثناء تأديتهم لعملهم وفي علاقاتهم مع الأفراد العاملين معهم.

الفصل الثاني:  
الأداء الوظيفي  
و علاقته بأخلاقيات العمل

**تمهيد:**

يعتبر الأداء الوظيفي من أكثر المجالات التي لاقت إهتمام كبير في مختلف التخصصات من طرف الباحثين و المفكرين في مجال الإدارة و التسير، حيث يشير مصطلح الأداء عموما إلى الفعل الذي يقودنا إلى إنجاز الأعمال بصفة مستمرة و شاملة.

فالأداء هو المحدد الرئيسي لنجاح أو فشل المؤسسة، ولن تتم هذه العملية إلا بوجود العنصر البشري بحيث نجاح المؤسسة أصبح مرهونا بمدى إهتمامتها بقدرات عمالها وكفاءتهم و حسن أدائهم لأعمالهم، و تعتبر عملية تقييم الأداء أحد مكونات إدارة الموارد البشرية التي تستند إليها المؤسسة في وضع البرامج اللازمة لإدارة و تنمية هذه الموارد البشرية بطريقة اللازمة و المطلوبة.

ومن خلال ما سبق سوف نتطرق في هذا الفصل الثاني إلى الأداء الوظيفي وذلك من خلال التطرق إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الأداء.

المبحث الثاني: عمليات الإدارة و تقييم الأداء.

المبحث الثالث: أخلاقيات العمل كمدخل لتعزيز الأداء الوظيفي

### المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي

يشكل الأداء محور أساسيا في تسيير المؤسسات، لذا نال و لايزال الباحثين و الممارسين في مجال الإدارة يولون له إهتمام كبير، بحيث أن الأداء فكرة بسيطة مضمونها نشاط يحركه المورد البشري يعتبر أن نجاح أي مؤسسة يبقى مرتبط بكفاءة و فعالية أداء عمالها.

#### المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

سوف نتطرق إلى مفهوم الأداء الوظيفي من عدة نواحي لغة و اصطلاحا كما يلي:

##### أولا: لغة:

تجدد الإشارة إلى أن الاشتقاق اللغوي لمصطلح الأداء مستمد من الكلمة الإنجليزية "Perform" وقد اشتقت هذه الكلمة بدورها من اللغة اللاتينية "performer" و الذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل.<sup>1</sup>

##### ثانيا: اصطلاحا:

- وفقا لمعجم مصطلحات العلوم الإدارية يعرف الأداء بأنه: " القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقا للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفأ المدرب".<sup>2</sup>
  - عرفه أحمد صقر عاشور: "قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن تميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها، وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد، و نمط الأداء".<sup>3</sup>
- مما سبق يمكن تقديم تعريف مختصر للأداء الوظيفي على أنه:
- نشاط يمكن الفرد العامل بالقيام بإنجاز و تنفيذ أعماله و مسؤولياته التي كلف بها من طرف المؤسسة أو الجهة التي ترتبط بها وظيفته.

<sup>1</sup> مصطفى يوسف، إدارة الأداء، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر و توزيع، عمان، 2018، ص15.

<sup>2</sup> عدنان نبيلة، ضغوط العمل و الأداء الوظيفي، مركز الكتاب الأكاديمي متاح على موقع

<https://books.google.dz>، 2021-03-21، الساعة 15:30.

<sup>3</sup> لشهب وردة، الأخلاقيات الوظيفية و علاقتها بتحسين الأداء الوظيفي في الجزائر، مذكرة مكملة لشهادة ماستر، علوم سياسية و علاقات دولية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017، ص26.

### المطلب الثاني: تطور مفهوم الأداء من النظرة التقليدية إلى النظرة الحديثة

يعتبر الأداء من أهم المواضيع التي تحدد درجة تطور الاقتصاد، و يتسم هذا الموضوع بالديناميكية في محتواه المعرفي، هذا ما جعل الباحثون يبرزون إسهاماتهم في هذا الحقل من المعرفة.

ويمكن تصنيف مراحل تطور مفهوم الأداء إلى مرحلتين وهي: <sup>1</sup>

#### أولاً: النظرة التقليدية:

تجسد النظرة التقليدية ( القديمة) للمفكرين في هذا المجال ومن بينهم المهندس ( تايلر) رائد مدرسة الإدارة العلمية في إعطاء مفهوم دقيق للأداء و الاهتمام بقياسه، وهذا من خلال الدراسة الدقيقة للحركة التي كان يؤديها العمال و توقيت كل منها بقصد الوصول إلى الوقت اللازم لإدارة الآلة و إيقافها، أي في إطار ما يعرف بدراسة " الحركة و الزمن".

#### ثانياً: النظرة الحديثة:

مع بداية القرن العشرين تحول إهتمام المؤسسات من استراتيجية التركيز على الكميات الممكن إنتاجها إلى استراتيجية التركيز على الكميات الممكنة بيعها، و تمثل الأداء حينها في التحكم في أسعار المنتجات عن طريق التحكم في التكاليف الداخلية.

#### المطلب الثالث: أبعاد و عناصر الأداء

وللأداء عناصر و مكونات و أبعاد أساسية بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال و يمكن الإشارة إليها كما يلي:

#### أولاً: أبعاد الأداء:

يمكن تحديد أبعاد الأداء فيما يلي: <sup>2</sup>

<sup>1</sup> مصطفى يوسف، مرجع سبق ذكره، ص33.

<sup>2</sup> إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة و تقييم الأداء الوظيفي بين النظرية و التطبيقي، ط1، دار جرير لنشر و توزيع، عمان، 2013، صص 108-109.

أ. البعد التنظيمي:

يقصد بالأداء التنظيمي الإجراءات و الآليات التنظيمية التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي لتحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى إدارة المؤسسة معايير يتم قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة و أثرها على الأداء في ضوءها، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات طبيعة الإجتماعية و الإقتصادية، وهذا يعني بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الإجتماعية و الإقتصادية و يختلف عن الناتج المتعلق بالفعالية التنظيمية.

ب. البعد الإجتماعي:

يشير البعد الإجتماعي للأداء مدى تحقيق الرضا لدى أفراد المؤسسة على إختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم، خاصة إذا أوفت بحاجات العاملين فيها، و تتجلى أهمية و دور هذا البعد في التأثير السلبي لإهتمام المؤسسة بالجانب الاقتصادي فقط وعلى حساب الجانب الإجتماعي للموارد البشرية إذ يؤثر ذلك على المدى البعيد سلبيا على تحقيق المؤسسة لأهدافها.

ثانيا: عناصر الأداء:

هناك مجموعة من العناصر أساسية للأداء و بدونها لا يمكن الحديث عن وجود أداء فعال، بحيث أن الأداء الفعال لأي عامل هو محصلة تفاعل عوامل كثيرة أبرزها ما يلي:<sup>1</sup>

أ. كفاية العامل:

ويقصد بها معلوماته و مهاراته و توجهاته و قيمه، فكفايات العامل هي خصائصه الأساسية التي تنتج أداءا فعالا يقوم به ذلك العامل.

ب. متطلبات الوظيفة:

و يقصد بها المهام أو المسؤوليات أو الأدوار التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.

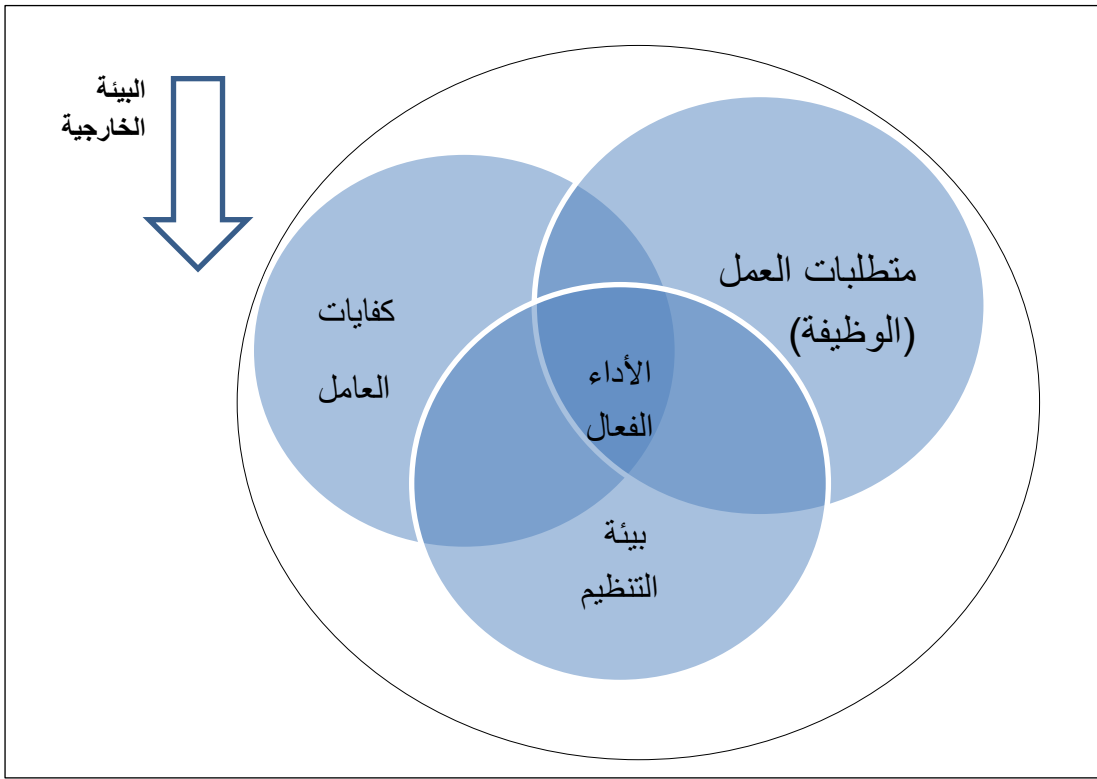
<sup>1</sup> المعتمد بالله هاني علي أبو الكاس، أخلاقيات المهنة و دورها في الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية، مذكرة لنيل شهادة ماجيستر، جامعة الأقصى بغزة، سنة النشر 2016، ص - ص 44-46.

ج. بيئة التنظيم:

تتكون من عوامل داخلية و عوامل خارجية ومن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال للعامل أهداف التنظيم و هيكله و الإجراءات المستخدمة فيها و موارده و مركزه الإستراتيجي، ومن العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم العوامل الإجتماعية و الإقتصادية و التكنولوجية و السياسية و الحضارية و القانونية.

و الشكل التالي يوضح التداخل بين العوامل السابقة الذي ينتج أداء فعالاً.

شكل رقم (1-2): نموذج الأداء الفعال



المصدر: المعتصم بالله هاني علي أبو الكاس، أخلاقيات المهنية و دورها في الأداء الوظيفي للعاملين المنظمات

الغير الحكومية، مذكرة لنيل شهادة ماجيستر، جامعة الأقي، غزة، سنة النشر 2016، ص46

وبالإضافة إلى ما سبق من العناصر فهناك عناصر إضافية أخرى للأداء تتمثل فيما يلي:

• كمية العمل المنجزة:

أي مقدار العمل الذي يستطيع العامل إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

• **المثابرة و الوثوق:**

وتشمل الجدية و التفاني في العمل و قدرة العامل على تحمل المسؤولية في إنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا العامل للإرشاد و توجيهه من قبل المشرفين، و تقييم نتائج عمله.

• **نوعية العمل:**

تتمثل في مدة ما يدركه العامل عن ما يقوم به من عمل، وما يمتلكه من رغبة و مهارات فنية وبراعة و قدرة على التنظيم، وتنفيذ العمل دون الوقوع في أخطاء.

**ثالثاً: محددات الأداء الوظيفي**

لكي يتم تحديد مستوى أداء العاملين لابد من معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى التي نذكرها فيما يلي: <sup>1</sup>

أ. **الجهد:**

يشير إلى الناتج من حصول الفرد على التدعيم الحوافز إلى الطاقة الجسمانية و العقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهامه بمقدار ما يكثف الفرد جهوده بمقدار ما يعكس هذا درجة دافعية لأداء العمل.

ب. **القدرات:**

وتشير إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته.

ت. **إدراك الفرد لوظيفته:**

يعني تصورات الفرد و انطباعاته عن الأنشطة التي يتكون منها عمله وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المؤسسة.

<sup>1</sup> بوشقيق زينب وبوطريق حنان، أثر أخلاقيات العمل على الأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة لحصول على شهادة ماستر، تخصص إدارة موارد بشرية، جامعة بلحاج بوشعيب، عين تموشنت، 2020 ، ص16.

## المبحث الثاني: عمليات الإدارة و تقييم الأداء

تعتبر عملية تقييم الأداء من المرتكزات الحيوية للإدارة في تحقيق أهدافها، فقد تزيد الاهتمام بنشاطات التقييم بعبارة يكشف نقاط الضعف والقوة في الوظائف الإدارية. فمن خلال عملية تقييم أداء الفرد تستطيع المؤسسة أن تقيم قدرات و مؤهلات الأفراد العاملين و تكشف عما إذا كان هذا الفرد مناسباً للعمل المكلف به أو غير مناسب.

## المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء

يمكن تقديم عدة تعريفات لتقييم الأداء و نوضحها فيما يلي:

- تقييم الأداء هو مقارنة ما هو متحقق فعلا و ما هو مستهدف خلال فترة زمنية معينة.<sup>1</sup>
  - يقصد بتقييم الأداء الفردي الحصول على حقائق أو بيانات محددة من شأنها أن تساعد على تحليل و فهم و تقييم أداء العامل لعمله و سلوكه فيه في مدة زمنية محددة، وتقدير مدى كفاءته الفنية و العملية للنهوض بأعباء المسؤوليات و الواجبات المتعلقة بعملية الحاضر و المستقبل.<sup>2</sup>
  - أنها دراسة و تحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم و تصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية، للحكم على إمكانيات النمو و التقدم للعامل في المستقبل، وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقيته لوظيفة أخرى.<sup>3</sup>
- ومما سبق يمكن تعريف عملية تقييم الأداء على أنها:
- عملية رسمية تقوم على تحليل وقياس أداء العامل خلال فترة زمنية محددة ويتم تحديد بموجبها نقاط القوة التي يحققها العامل.

<sup>1</sup> كاظم جاسم العيساوي، الإقتصاد الإداري، دار المسيرة لنشر، عمان، طبعة 1، 2008، ص250.

<sup>2</sup> محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2015/2014، ص252.

<sup>3</sup> إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة و تقييم الأداء الوظيفي، مرجع سبق ذكره، ص118.

### المطلب الثاني: أهمية وأهداف تقييم الأداء

لاشك أن عملية تقييم الأداء تحقق فوائد و أهداف عديدة للمؤسسة و العاملين و يمكن توضيحها كما يلي:

#### أولاً: أهمية تقييم الأداء:

تحقق عملية تقييم الأداء فوائد كثيرة و أهمية بالغة على المؤسسة تمكن توضيحها فيما يلي:<sup>1</sup>

- تساعد و يمكن المنظمات على تحليل الفجوات الموجودة في الأداء و إجراءات التعديلات في حالة الانحراف عن المسار.
- تحسين إدارة المنتجات و الخدمات و عملية إيصالها للعملاء.
- يساعد على تبرير تنفيذ البرامج و تكاليفها.
- يشجع على التوجه بشكل بناء نحو حل المشاكل لأن القياس يوفر بيانات حقيقية و ملموسة.
- اكتشاف المشاكل و معالجتها.
- تحديد فاعلية المؤسسة.
- يزيد من تأثير المؤسسة من خلال التعرف على المحاور التي تحتاج للتركيز و الاهتمام بشكل إيجابي بحيث لا يمكن أن يكون هناك تحسين دون تقييم، فإذا كانت المؤسسة لا تعلم أي هي لأن من حيث الواقع فلا يمكنها معرفة مستقبلها، و بالتالي لا يمكن تحقيق ما تريد لأن العمل دون تقييم كالسفر إلى الصحراء من دون بوصلة أو خريطة.
- تركيز الاهتمام على ما يجب إنجازه، و يحفز المؤسسات على توفير الوقت و الموارد، وكذا الطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف.

<sup>1</sup> لشهب وردة، مرجع سبق ذكره، ص ص30-31.

ثانياً: أهداف تقييم الأداء:

تهدف عملية تقييم الأداء إلى الوصول إلى مجموعة من الأهداف يمكن تلخيصها كما يلي: <sup>1</sup>

أ. متابعة أداء العامل و الرقابة عليه بصفة دائمة:

حيث تستعمل تقارير الكفاءة كأداة للرقابة و الإشراف إذ تسمح للمسؤول المباشر بأن يهتم بصفة شبة دائمة بسير العمل و ملاحظة أداء العاملين لإكمال و طائفهم للحكم على مدى كفاءتهم لمهنتهم.

ب. دفع العمال إلى الإجتهد أكثر في مهنتهم:

فعندما يدرك العامل أن مهنته ستخضع للتقويم و التقدير الدائم من قبل المسؤولين ، فإن ذلك يجعل العامل يبذل جهد أكثر.

ج. إمكانية تثبيت العامل الجديد:

فنظم الخدمة المدنية تقضي في غالب الأحيان بقضاء العامل الجديد لفترة تريض قبل تثبيته في مهنته، و إلا أستبعد من المهنة وذلك لعدم قدرته على القيام بواجباته.

د. تقدير صلاحية أنظمة شؤون العاملين الأخرى:

إذ تعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة اختيار لمدى سلامة و نجاح الطرق المستخدمة في الاختيار و التعيين.

هـ. تبيان بعض العيوب و المشاكل الإدارية و التنظيمية:

حيث تكفل الدراسة التحليلية لنتائج تقارير الكفاءة الكشف عن بعض العيوب الإدارية و التنظيمية وعلى سبيل المثال فإذا كان مستوى غالبية الوحدة الإدارية بالنسبة لعنصر من العناصر دون المستوى المطلوب فإن هذا يبين أن هناك مشكلة في الوحدة الإدارية ككل ، وليس في العامل نفسه.

<sup>1</sup> تقررات يزيد و حليمي ليلي، مداخلة بعنوان ، استخدام أسلوب الموازنات التقديرية كأسلوب حديث في مراقبة التسيير في تقييم أداء المؤسسات الجزائرية، الملتقى الوطني حول مراقبة التسيير كآلية لحكومة المؤسسات و تفعيل الإبداع، يوم 2017/4/25، جامعة بليدة 2 ، ص7.

ثالثا: مسؤولية تقييم الأداء:

يمكن أن يتم تقييم الأداء الوظيفي بواسطة أي طرف من الأطراف التالية:<sup>1</sup>

أ. الرئيس المباشر:

يعتبر هذا الأسلوب الأكثر إستخداما و شيوعا لأسباب أهمها هو معرفة الرئيس المباشر بعمل المرؤوسين و متطلبات الوظيفة التي يقوم بأدائها.

ب. المرؤوسين:

يطبق هذا الأسلوب على نطاق واسع في الجامعات و المؤسسات التعليمية و التدريبية ومن فوائده مساعدة المشرف على تحسين أدائه من خلال معرفة نقاط ضعفه، إلا أن هذا الأسلوب لا يخلو من إحتمال نفور الرؤساء و الشعور بالقلق و التوتر هذا ما يؤدي إلى حدوث ضغط و قد يؤدي إلى سوء تقييم عملية الأداء.

ج. التقييم الذاتي:

إن الذي يقوم بالتقييم و قياس الأداء هنا هو الفرد نفسه الذي يخضع للتقييم و الغاية من إختيار الفرد نفسه ليقوم بهذه العملية هو أنه أدري الناس جميعا بحقيقة أدائه، إلا أنه لا يوفر الموضوعية الكافية لأن دافع الأنانية يدفع الفرد إلى المغالاة في تقدير إنجازاته أمام الإدارة و رئيسه المباشر، و بالتالي فإستخدام الفرد الخاضع للقياس لتقييم نفسه يتطلب منه وعيا و موضوعية، للذان قد لا يتوفران لدى جميع العاملين.

د. النظراء في العمل:

يقصد بهم الزملاء في نفس العمل و المستوى و المجموعة الذين يعمل فيهم الفرد الذي يتم تقسيمه و قياس أدائه، ذلك لأن لديهم معلومات كافية عن سلوك و أداء و إنجاز الفرد نتيجة احتكاكهم المستمر به، إلا أنه لا ينصح بإل اعتماد بشكل كامل على النظراء خشية أن تكون هناك صرعات داخلية بينهم.

لذلك ينصح بأن يكون رأي النظراء إرشاديا يساعد المقيم الأصلي بإعطائه صورة متكاملة مما يساعده في الوصول إلى حكم موضوعي عن كفاءة الفرد الذي يقيس أدائه.

<sup>1</sup> عبد المحيد أونيس و آخرون، مدخل لضغوط العمل و المناخ التنظيمي و أداء العاملين، ط1، دار اليازوري،

الأردن، 1-1-2013، ص ص 306-307.

## هـ. مجموعة المقيمين:

تعني وجود لجنة من الرؤساء يقومون بوضع تقييم مشترك من بينهم لكل مرؤوس على حدى، وهذه الطريقة تفترض أن الرؤساء على قرب من كلى مرؤوس، و لديهم المعلومات الكافية للتقييم، وهو أمر ليس متوفرا بشكل دائم، مما قد يحيل عملية التقييم إلى حصيلة جهل مشترك، ولذلك تميل بعض المؤسسة إلى جعل كل رئيس يقوم بمليء نموذج التقييم كل على حدى، ثم يتم جمع و تبويب كل النماذج في جدول واحد، و يساعد على إعطاء التقييم الشكل الفخم الذي يبعد عن الفردية، و أنه أمر يمس التنظيم كله وليس رئيسا واحد.<sup>1</sup>

## و. التقييم من قبل الخبراء:

هناك بعض المؤسسات تستعين بأطراف خارجية مستقلة، كمكتب استشارات متخصص ليجري التقييم للفرد، غالبا ما يستخدم هذا الأسلوب لتقييم أحد أعضاء الإدارة العليا الذي قد يكون مرشحا لوظيفة أعلى أو إذا كانت هناك تقييمات متناقضة له، في هذه الحالة قد تعهد المؤسسة بالعملية إلى بيت استشارة خارجي تتعامل معه ليقوم بالعملية.

## ز. التقييم من قبل الزبائن:

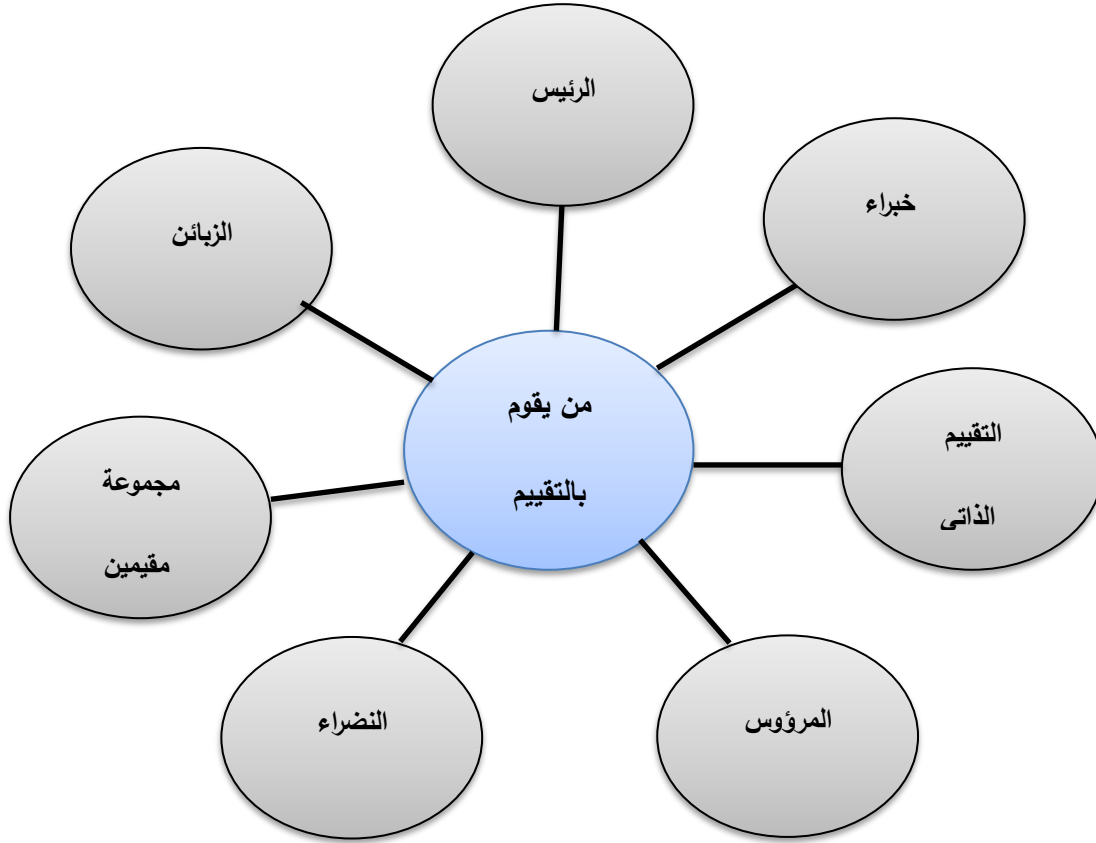
تستخدم بعض المؤسسات تقييم الزبائن لبعض العاملين لديها، خاصة الذين يعتبر حسن تعاملهم مع الزبائن العنصر الأهم في أدائهم.<sup>2</sup>

و الشكل التالي يبين الأطراف المسؤولة تقيم الأداء.

<sup>1</sup> ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعة، الإسكندرية، 2007، ص 414.

<sup>2</sup> بوضوطي سعاد نانف، إدارة الموارد البشرية (إدارة لأفراد)، الطبعة الثانية، دار وائل للطباعة و النشر، عمان

شكل (2-2): مسؤولية تقييم الأداء الوظيفي



المصدر: عبد المجيد أونيس و آخرون، مدخل لضغوط العمل و المناخ التنظيمي و أداء العاملين، دار اليازوري لنشر، ص308.

### المطلب الثالث: مراحل و معايير تقييم الأداء

نوضح فيما يلي مراحل و معايير تقييم الأداء:

#### أولاً: مراحل تقييم الأداء

تعتبر عملية التقييم عملية صعبة و معقدة تتطلب من القائمين على تنفيذها تخطيطاً سليماً مبنياً على أسس منطقية ذات خطوات متسلسلة بغية تحقيق الأهداف التي تنشدها المؤسسة، لذلك تمر عملية التقييم بعدة مراحل هي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد قدوري حسن، مرجع سبق ذكره، ص ص 279-280.

**أ. وضع توقعات الأداء:**

تعد هذه المرحلة أولى مراحل عملية تقييم أداء العاملين، حيث يتم التعاون فيها بين المؤسسة و العاملين على وضع توقعات الأداء، و بالتالي الاتفاق فيما بينهم حول وصف المهام المطلوبة و النتائج التي ينبغي تحقيقها.

**ب. مرحلة مراقبة التقدم في الأداء:**

تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد وقياسا إلى المعايير الموضوعية مسبقا، ومن خلال ذلك يمكن إتخاذ الإجراءات التصحيحية، حيث يتم توفير المعلومات عن كفاءة إنجاز العمل و إمكانية تنفيذ بشكل أفضل، أي سيتم هنا تحديد أن عملية تقييم الأداء عملية مستمرة و بالتالي فهي ليست وليدة ظروف زمانية أو مكانية معينة ينتج عنها لزوم المراقبة لما لها من أثر فعال و دور بارز في تصحيح الإنحرافات التي قد تحدث في العمل و بالتالي تفادي الوقوع في مثل تلك الأخطاء أو الإنحرافات مستقبلا.

**ج. تقييم الأداء:**

بمقتضى هذه المرحلة يتم تقييم أداء جميع العاملين في المؤسسة و التعرف على مستويات الأداء و التي يمكن الاستفادة منها في عملية إتخاذ القرارات المختلفة.

**د. التغذية العكسية:**

يحتاج كل فرد عامل إلى معرفة مستوى أداءه و مستوى العمل الذي يزاوله لكي يتمكن من معرفة درجة تقدمه في أداءه لعمله و بلوغه المعايير المطلوبة بلوغها منه، و بموجب ما تحدده الإدارة من معايير ، وأن التغذية العكسية ضرورية لأنها تنفع الفرد في معرفة كفاءته المستقبلية، ولكي تكون التغذية العكسية نافعة و مفيدة لابد أن يفهمها الفرد العامل، أي استيعاب المعلومات التي تحملها إليه التغذية العكسية.

**هـ. إتخاذ القرارات الإدارية:**

والقرارات الإدارية كثيرة و متعددة، فمنها ما يرتبط بالترقية و النقل و التعيين و الفصل من الخدمة... الخ.

و. وضع خطط تطوير الأداء:

تأتي هذه الخطوة لتمثل المرحلة الأخيرة من مراحل تقييم الأداء حيث بموجبها يتم وضع الخطوات التطويرية التي من شأنها أن تنعكس و بشكل إيجابي على تقييم الأداء من خلال التعرف على جميع المهارات و القدرات و المعارف و القيم التي يحلها الفرد العامل.

ثانيا: معايير تقييم الأداء:

يتم تقييم أداء العاملين باستخدام معايير محددة يستند إليها في الحكم على صلاحية السلوك و الكفاءة الأدائية للعاملين، و المعايير نوعان: <sup>1</sup>

أ. العناصر:

وتشمل الصفات الي يجب أن يتحلى بها الفرد في عمله و سلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح و كفاءة، كالإخلاص، المواظبة في العمل، التعاون...إلخ. أي هناك نوعين من العناصر:

• عناصر تتعلق بشخصية الفرد:

وهي تتمثل في القابلية، الإستعداد، القيم، القدرات، الإهتمامات...، حيث تتعلق كل هذه العناصر بالصفات الشخصية للفرد، وهي عناصر صعبة القياس و التقييم لأنها صفات غير ملموسة، لا يمكن تتبعها و ملاحظتها.

• عناصر تتعلق بسلوك الفرد أثناء القيام بالعمل:

وهي عناصر يمكن ملاحظتها و قياسها كالقدرة على إتخاذ القرارات، إحترام مواعيد العمل الرسمية، القدرة على حل المشكلات، التفويض، التخطيط، العلاقات الشخصية، القيادة، الحضور، تحديد الأولويات، المهارات الإدارية، الإتصالات الشفوية.

ويتم تحديد و إختيار هذه العناصر انطلاقا من نتائج المتحصل عليها من عملية وصف و تحليل الوظيفة، حيث تسمح هذه العملية بتبيان مهام و مسؤوليات كل وظيفة، مع تحديد الصفات الواجب توافرها في الشخص شاغل الوظيفة، والتي تمثل صفات و أداء العامل الكفوؤ ذو السلوك

<sup>1</sup> بعجي سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة

تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجيستر، تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة

2007/2006، ص23.

السليم في العمل، فهي بالتالي تمثل مرجعا يستند إليه عند قياس و تقييم كفاءة و سلوك الفرد شاغل الوظيفة.

**ب. معدلات الأداء (النتائج):**

تتعلق معدلات الأداء بالنتائج المحققة من طرف الفرد على مستوى الوظيفة، ويتم تقييم الأداء من خلال عوامل أربعة وهي كالتالي: <sup>1</sup>

• **الكمية:**

حجم ما تم إنجازه مقارنة بما كان متوقعا.

• **النوعية:**

ماهية نوعية العمل المنجزة مقارنة مع النوعية المتوقعة، و العلاقة الموجودة بين الكمية و النوعية.

• **الوقت:**

إنجاز العامل للعمل المطلوب منه في الوقت المحدد، و إن كان هناك تأخير في الإنجاز يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى هذا التأخير، هل هو سبب يعود للعامل، أم إلى سوء في التخطيط و الإدارة.

• **التكلفة:**

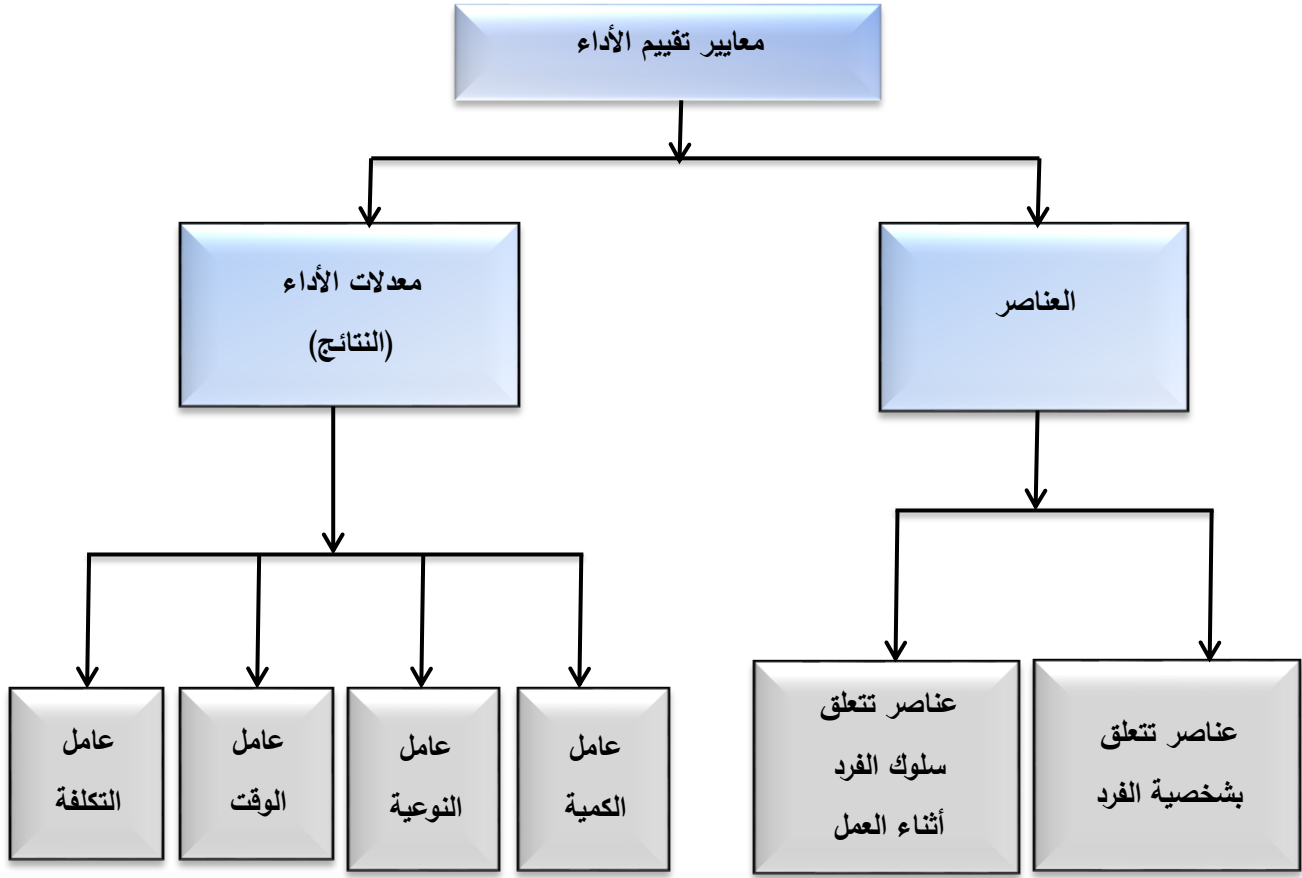
معرفة تكلفة تحقيق النتائج، و الانحراف النتائج عند مقارنة التكلفة الفعلية مع التكلفة المستهدفة.

وتجدر الإشارة إلى أن معدلات الأداء قد طبقت في البداية في الأعمال الإنتاجية و أعمال المبيعات و لكن مع الزمن انتقل تطبيق معدلات الأداء إلى الوظائف الإدارية و الإشرافية أين أصبح التقييم ينصب على نتائج الأداء، فعلى سبيل مثال أصبح معيار النجاح في عمل المدير يحدد انطلاقا من النتائج التي يحققها على المستوى الكلي للمؤسسة، أي من خلال سمعتها و حصتها في السوق...إلخ.

ومن خلال الشكل أدناه سوف نوضح باختصار معايير تقييم الأداء.

<sup>1</sup>زهير ثابت، كيف تقييم أداء العاملين و الشركات، دار قباء للنشر، القاهرة، مصر، 2011، ص98.

شكل (2-3): معايير تقييم الأداء



المصدر: إعداد الباحثين، بناء على ما سبق

**المبحث الثالث: أخلاقيات العمل كمدخل لتعزيز الأداء الوظيفي**

تلعب الأخلاق دورا مهما في حياة الشعوب بمختلف أجناسهم و أديانهم و حتى الفلسفات التي تتبناها، حيث يرتكز مفهوم أخلاقيات العمل في المؤسسة على المبادئ و القيم التي تمثل سلوك العاملين.

و نظرا للدور الهام الذي تلعبه هذه القيم الأخلاقية في تحسين و تطوير أداء العامل، و العلاقات الترابطية التي تجمع هذه الأخلاقيات بالأداء الوظيفي قمنا بإنجاز هذا المبحث لإيضاح و إبراز هذا الدور المهم.

**المطلب الأول: علاقة أخلاقيات العمل بالأداء الوظيفي**

بالرغم من الإختلاف الموجود في الوظائف التنظيمية تبعا لحجم المؤسسة و طبيعة القطاع التابعة له، و إنتشار الجغرافي لأعمالها، ثم رغبة إدارة المؤسسة في دمج بعض النشاطات في إدارة واحدة، إلا أن المسؤولية الأخلاقية للمؤسسة تتجسد من خلال التفاعل الإيجابي بين جميع هذه النشاطات و الإدارة لكي تكون القرارات المتخذة من قبل المؤسسة ذات أبعاد سلوكية إيجابية الأطراف التي تتعامل معها المؤسسة.

إن الموضوع الأخلاقيات كان مقتصرًا على الرشوة أو قبول الهدايا... إلخ، في حين امتد ليشمل كل صور الكفاءة و الفعالية في إنجاز المهام المنوطة بالفرد في وظيفته بكل أمانة و إتقان و حرص، الأمر الذي يجعل من إعداد قائمة تشتمل على جميع أشكال و صور السلوك الأخلاقي و الغير الأخلاقي في المؤسسة، و يميز حالتين في ذلك:<sup>1</sup>

**أولاً: التحلي بأخلاقيات العمل:**

إن المورد البشري يمتلك الأخلاق بالفطرة و هذا من البديهيات، كما تشير معظم الأدبيات الصادرة عن أخلاقيات العمل إلا أن الأخلاق أمر هام و نافع للعمل في الأجل البعيد على أقل تقدير إلم تكن هامة و نافعة على الأجل القريب، و غالبا ما يقال إن الأخلاقيات هي العنصر الأساسي الذي يتوقف عليه نجاح و تطور المؤسسات على الأجل البعيد، وسوف يفقد العمل

<sup>1</sup> حاكم أسماء و دولي لخضر، مساهمة أخلاقيات الإدارة في مستوى الأداء الوظيفي داخل المنظمة، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلة الثالث- العدد2، بشار، الجزائر، 2017، ص252.

فعاليته بدون وجود درجة من الثقة و النزاهة، و الأمانة و الصدق كما سوف تتزايد تكاليف المعاملات لاسيما التكاليف القانونية، وبصفة خاصة تلعب الثقة دورا هاما و حيويا في العمل و يبرز دور الثقة على اعتبار أنه عنصر هام في علاقات العمل الفعالة و الممارسات السليمة للمؤسسة.

ونجد الأخلاقيات المنتشرة بين العاملين مع بعضهم البعض يؤدي إلى تفجير الطاقات لصالح العمل، و لكن الأمانة و النزاهة و غيرها من القيم أمر ليس ببسيير في العمل، ف دائما ما يوجد نوع من التعارض بين الأمانة، الصدق و النزاهة و الانضباط وبين المصلحة الشخصية، و لذا يجب التمييز الأخلاقيات باعتبار أنها هدف أو غاية و بين الأخلاقيات التي تمثل عائقا و عقبة في البيئة الخارجية، إن الأخلاقيات في مكان العمل من وجهة نظر الفكر هي أن الأعمال الأخلاقية هي الأعمال الجيدة إذ إرتبط هذا المفهوم بالعديد من المواضيع و المهمات التنظيمية كالإدارة، و العاملين و العمل و القيادة و المديرين لأنها ترشد و تعزز السلوك الجيد و تثبت السلوك السيء.

تعد أخلاقيات العمل اليوم من الأمور المهمة لشغل الوظيفة في المؤسسة إذ يتم التأكيد عليها من إدارتها لأنها تعد بمثابة الرقابة الذاتية للفرد لأنه يستطيع أن يميز بين الصواب و الخطأ في سلوكه أثناء العمل، ولهذا يتم إستقطاب الأفراد ذوى الأخلاقيات العالية للعمل في المؤسسة على أساس أن هؤلاء الأفراد هم الذين يجلبون الأخلاقيات لها أو أن المؤسسة تستمد أخلاقياتها من الأفراد العاملين فيها، وذلك من خلال تطبيق المعايير الأخلاقية التي تؤدي إلى رفع مستوى الأداء الوظيفي لا محالة لما توفره من بيئة مناسبة للعمل.

### ثانيا: عدم التحلي بأخلاقيات العمل

عندما تكون ثقافة الغش و الإساءة لزملاء هي المسيطرة، فإن كل عامل يكون على حذر من زميله و يتعاون معه و يتعامل معه بقدر ضئيل و يخفي عنه الكثير من المعلومات و التقارير التي يكتبها لرئيسها...إلخ، فنجد العامل الذي يتميز بالسلوكيات الغير أخلاقية:

كإستغلال النفوذ و المحاماة، و السعي إلى تحقيق المصلحة الشخصية على حساب المصلحة العامة، وكذا إفشاء الأسرار، و إستخدام المعلومات الرسمية لتحقيق منفعة لإحدى المؤسسات الأخرى، ومن هنا نقول أن تجاهل دور الأخلاق في العمل يعني إنكار أن هناك طرق

صحيحة و أخرى خاطئة لمزاولة العمل، فعدم الالتزام الأخلاقي يؤدي إلى خلق بيئة صراعات و ظروف غير مناسبة للعمل و خاصة بالنسبة للعامل الكفاء و النزيه.<sup>1</sup>

مما سبق نرى أن العلاقات بين أخلاقيات العمل و الأداء الوظيفي علاقة وثيقة، لا يمكن فصل أحدهما عن الآخر باعتبارهما يعززان و يكملان بعضهما البعض، إلا أنه في بعض الأحيان تتعارضان و هذا ما يسبب خلاف بين الأفراد و في العمل أيضا ولذلك نجد أن أفضل طريقة لتسوية هذا التعارض هو قيام المؤسسة بمنح حوافز و فرض جزاءات وهذا ما يجعل العمال يندفعون نحو التصرف بطريقة أخلاقية، لذا على إدارة المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار البعد الأخلاقي عند ممارستها لأنشطتها لكي تستمر و تتوسع أكثر في أعمالها.

و أخيرا نقول أن تطبيق المفاهيم الأخلاقية في المؤسسة كفيل بنجاح و إستمرار هذه الأخيرة.

### المطلب الثاني: دور الأخلاقيات في تحسين الأداء الوظيفي

للأخلاقيات دور مهم في تحسين الأداء الوظيفي و يمكن إبراز هذا الدور كما يلي:

#### أولاً: برامج تحسين و تقييم أداء العاملين أخلاقياً:

تتمثل هذه البرامج في مجموعة من الأنشطة التي تمارسها المؤسسة بهدف نمو و تقدم العاملين، ومن هذه البرامج ما يلي:

#### أ. برامج تقييم أداء العاملين:

إن تقييم أداء العاملين كأفراد أو كمجاميع و كإدارات هو من ضمير عمل إدارة الموارد البشرية و يترتب عليه أمور مهمة جدا تتعلق بالأجور و الترقيّة و غيرها، كما أن عملية تقييم الأداء يفترض أن تكون متكاملة بحيث تتضمن القياس و التقييم و التقويم لذلك يفترض أن تكون إجراءات ضمن إطار رسمي و بمعايير ذات قدرة على إعطاء معنى محدد لما يراد قياسه.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> السلمي وعلي، إدارة الأفراد لرفع كفاءة الإنتاجية، الطبعة الأولى، دار المعارف، مصر، 1970، ص67.

<sup>2</sup> طاهر محسن منصور الغالي وصالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال، طبعة 3، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2010، ص268.

في إطار آليات و إجراءات عملية تقييم الأداء يمكن للمؤسسة أن تتبنى سلوكيات أخلاقية

كالتالي:<sup>1</sup>

- أن تجتهد المؤسسة في وضع معايير دقيقة لتقييم الأداء متممة بقدرتها على تجسيد الجانب الموضوعي و السلوكي و الذاتي في مختلف الأعمال التي ينجزها العاملون.
- الإبتعاد عن التحيز في التقييم من خلال التأكد على توفير الخصائص الموضوعية و الإنسانية في المقويين في عدم تأثيرهم بعوامل الدين و صداقة و غيرها...
- إن أهم إلتزام أخلاقي في عملية تقييم أداء العاملين هو عدم التساهل في عملية التقييم.

ب. برامج تحسين نوعية حياة العمل:<sup>2</sup>

بحيث تعطي البرامج الحديثة لنوعية حياة العمل الإمكانية للمؤسسة لأن تكون مركز جذب و إستقطاب للعاملين الكفوئين و مكان مناسب للعمل، و يبرز هذا من خلال ذلك الولاء و الإلتزام من جانب العاملين و تكامل و تفاعل أهدافهم مع أهداف المؤسسة.

لقد إستحدثت الكثير من البرامج الحديثة إضافة للبرامج التقليدية لتحسين نوعية حياة العمل مثل برامج صياغة الموارد البشرية و برامج العمل الجماعي و إدارة الجودة الشاملة و برامج الإدارة بالمشاركة و برامج جداول العمل البديلة و غيرها و هذه تمثل حاليا حزمة من البرامج توضع في إطار إستراتيجية تحسين نوعية حياة العمل، و بما أن برامج تحسين النوعية تمثل مجموعة كثيرة من الأنشطة التي تمارسها المؤسسة بهدف تعزيز الكرامة الإنسانية و النمو و التقدم و إزدهار للعاملين، لذلك فإنها تمثل المداخل الحديثة لتعزيز قدرة المؤسسة لإبقاء بمتطلبات الأخلاقية تجاه المجتمع.

ويمكن الإشارة لبعض جوانب الممارسة الأخلاقية و الإجتماعية من خلال:

- جعل مكان العمل جذابا و إعطاء معنى متجددا تقل فيه حالات الضغط النفسي و الجسدي و الإرهاق من خلال التركيز على البرامج.
- إن أنشطة هذه البرامج تساعد في خلق ثقافة تنظيمية قيمة بحيث يصبح مكان العمل مريحا.

<sup>1</sup>بوشقيف زينب، و بوطريق حنان، مرجع سبق ذكره/ ص29.

<sup>2</sup> ظاهر محسن منصور الغالي و صالح مهدي محسن العامري، مرجع سبق ذكره، ص ص 269 - 270.

### ثانياً: دور الأخلاقيات في رفع كفاءة و تحسين الأداء

تلعب الأخلاقيات دوراً هاماً في رفع من كفاءة الأداء و الانضباط الوظيفي ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

#### أ. الأخلاقيات وزيادة الكفاءة و تحسين أوضاع العمل:

إن الآثار و الخسائر الناتجة عن عدم الإلتزام بالأخلاق في الوظيفة تقع على عاتق العاملين و تتحمل عواقبها المؤسسة و هذا ما يؤثر على أدائها و أداء عاملها، و سمعتها بين المؤسسات لأنه لا بد من الإلتزام بأخلاقيات العمل و التأكيد على ذلك لا يتعارض مع مقتضيات حرية الرأي و حرية التعبير و إطلاق القدرات... ومنه فإن العادات الحسنة و العادات و الأخلاقيات الحسنة تتطور لتصبح سلوكيات مباشرة على أصحاب المصالح المتعاملين مع المؤسسة.<sup>1</sup>

#### ب. دور الأخلاقيات في رفع الانضباط الوظيفي:

للإنضباط صور عديدة نذكرها:<sup>2</sup>

##### • الإنضباط في الهيئة:

ويقصد بها الشكل وذلك عن طريق الإهتمام بالشكل الخارجي للعامل (زي رسمي، نظافة... الخ).

##### • لإنضباط بالتوقيت:

وذلك بتعرف على جدول العمل و تحضيره قبل بدأ العمل كما يجب تقديم الواجبات و المشاريع و البحوث في أوقاتها دون تأخير.

##### • الإنضباط في التعامل:

وذلك من خلال تعامل الفرد مع من هو مثله ومن هو أعلا و أصغر منه و إنضباطه في التعامل يساعد الآخرين على إحترامه و معاملة الزملاء كالإخوان.

##### • لا بد من ضبط النفس و عدم رفع الصوت عند أي مناقشة.

<sup>1</sup> بوشقيف زينب و بوطريق حنان، مرجع سبق ذكره، ص31.

<sup>2</sup> بلال خلف السكرانة، أخلاقيات العمل، الطبعة الثالثة، دار المسيرة لنشر و الطباعة، عمان، 2013، ص127.

المطلب الثالث: أثر الإلتزام بأخلاقيات العمل على الأداء الوظيفي

نظر لدور الهام الذي تلعبه القيم الأخلاقية في تحسين أداء العامل و بعد أن شكلت كفاءة الأداء الوظيفي مركز الإهتمام الوحيد أصبحت تلقائيا الأخلاقيات تحفي بالإهتمام أكبر.

و يظهر أثر إلتزام بأخلاقيات العمل على الأداء الوظيفي كما يلي:<sup>1</sup>

- إن الإلتزام بالمعايير الأخلاقية للعمل، وقواعد السلوك الوظيفي سوف يؤدي إلى تنمية قدرات العاملين و تحفيزهم و بالتالي تحسين أدائهم.
- ضمان حرية الرأي و التفكير العاملين بعزز من ولائهم تجاه المؤسسة التي يعملون فيها مما سيريد من سعيهم للوصول الكفاءة الأداء.
- الإلتزام بأخلاقيات العمل يعمل على تحقيق التوازن بين المهام، و النتائج مما يضبط عملية تحقيق الأداء الوظيفية بشكل صحيح.
- يمكن توظيف أخلاقيات العمل من صناعة القرارات بشكل شفاف وديمقراطي مما يضمن إلتزام العاملين بها و إستعدادهم في بذل الجهد و العمل بشكل أكبر في الظروف التي يشاركون فيها بعملية صنع القرار .

<sup>1</sup> المعتصم بالله هاني علي أبو الكاس، مرجع سبق ذكره، ص ص 58-59.

**خلاصة الفصل:**

من خلال هذا الفصل تم إعطاء نظرة شاملة حول مفهوم الأداء الوظيفي الذي يعتبر من المحددات الأساسية و مركز إنطلاق جميع الأنشطة و الأعمال في المؤسسات، حيث يحتل مكانة خاصة داخلها، بإعتبارها تكوين أكثر إستقرار و أطول بقاء حيث يكون أداء عاملها بها متميزا. ولكي يساهم العاملون أكثر في عملهم يجب الإهتمام بهم و بأدائهم عن طريق تقييم أدائهم وذلك لكشف نقاط القوة و الضعف، لأنه لا يمكن التحدث عن تحسين الأداء دون القيام بتقييم الأداء.

وقد حاولنا في ختام هذا الفصل أن نبرز دور و علاقة أخلاقيات العمل بالأداء الوظيفي، و إتضح لنا أن أخلاقيات العمل لها أثر مهم في عملية الأداء الوظيفي و سنوضح ذلك من خلال الدراسة الميدانية.

**الفصل الثالث:**

**دراسة ميدانية على**

**مستوى المركز الجامعي على**

**-تندوف-**

**تمهيد:**

بعد التطرق للجانب النظري الذي تم من خلاله عرض مفهومي أخلاقيات العمل و الأداء الوظيفي، سوف نقوم في هذا الفصل التطبيقي بإسقاط ما تم التطرق إليه في الجانب النظري على مستوى المركز الجامعي -تندوف-، و هذا باعتمادنا على إستمارة تضمنت مجموعة من الأسئلة موجهة لموظفي المركز الجامعي، لغرض معرفة ما مدى تطبيق أخلاقيات العمل في المركز الجامعي علي كافي -تندوف- وأثرها في تحسين الأداء.

ولذا سيتم هذا الفصل بالتطرق إلى المباحث التالية:

**المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة**

**المبحث الثاني: منهجية الدراسة**

**المبحث الثالث: عرض و تحليل نتائج الدراسة**

### المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة

قبل البدء في الدراسة الميدانية على المركز الجامعي تندوف سوف تقوم أولاً بإعطاء وتقديم نظرة شاملة عليه من حيث التعريف بالموقع و النشأة ومهامه...الخ.

#### المطلب الأول: تعريف و نشأة المركز الجامعي تندوف

سنتطرق في هذا المطلب إلى التعريف بالمركز الجامعي تندوف و نشأته.

#### أولاً: التعريف بالمركز الجامعي علي كافي تندوف

يمكن أن نعرف المركز الجامعي تندوف على أنه:

مؤسسة عمومية ذات طابع علمي ثقافي، يتمتع بالاستقلال المعنوي والمالي ويهدف إلى توفير تكوين علمي ونوعي للطلبة في ميادين مختلفة<sup>1</sup>.

#### ثانياً: نشأة المركز الجامعي تندوف

يقع المركز الجامعي علي كافي تندوف في ولاية تندوف بحي المستقبل تندوف لطفي ، تم إنشاؤه بموجب مرسوم تنفيذي رقم 11-303 ، مؤرخ في 22 أوت 2011 يتضمن إنشاء مركز جامعي تندوف ، فتح أبوابه خلال الموسم الجامعي 2012/2013<sup>2</sup>. حيث حدد عدد المعاهد التي يتكون منها كما يلي:

- معهد الحقوق و العلوم الإنسانية.

- معهد اللغة و الأدب العربي.

ليتم بعدها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 13/331 المؤرخ في 30 سبتمبر 2013 المتمم المرسوم التنفيذي رقم 11/303 مؤرخ في 22 أوت 2011 المتضمن إنشاء المركز الجامعي بإضافة معهدين حددا على النحو التالي:

<sup>1</sup> حيث صدام حسين ، تطوير إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي ، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، تخصص إدارة موارد بشرية ، المركز الجامعي تندوف ، 2018 ، ص 26.

<sup>2</sup> مرسوم تنفيذي 11-303 مؤرخ في 22 رمضان 1432 هـ الموافق ل 22 أوت 2011 ، يتضمن إنشاء مركز 2 أكتوبر 2013 ، ص ص 22-23.

- معهد العلوم التكنولوجيا.

و التي تضمن 5 أقسام موزعة على النحو التالي: <sup>1</sup>

- قسم التسيير.

- قسم الحقوق.

- قسم اللغة و الأدب العربي.

- قسم الرياضيات و إعلام آلي.

- قسم علوم الأرض و الكون.

فتح أبواب للموسم الجامعي سنة 2012-2013 لأكثر من 352 طالب ليكون بذلك أول

منظمة ينطلق بها قطاع التعليم العالي و البحث العلمي في الولاية.

يضم المركز الجامعي علي كافي الهياكل الحالية التالية 2000 مقعد بيداغوجي تم توزيعها

على شطرين ، وكل شطر يضم 3 مدرجات ، بالإضافة إلى 34 قاعة تدريس ، إلى جانب 2

مخابر و 4 قاعات إعلام آلي و مكتبتين.

### المطلب الثاني: إحصائيات الموارد البشرية بالمركز الجامعي تندوف

من خلال الجداول التالية سوف نقدم بعض إحصائيات المتعلقة بالموارد البشرية في المركز

الجامعي من أساتذة و عمال و طلبة.

أولا: الأساتذة: بلغ عدد الأساتذة بالمركز الجامعي تندوف إلى 65 أستاذ وهذا ما يوضحه الجدول:

<sup>1</sup> معطيات الكلف بإدارة الموارد البشرية بالمركز الجامعي على كافي -تندوف- الجزائر.

الجدول رقم (1-3) : إحصائيات الأساتذة بالمركز الجامعي تندوف

العدد	الصنف
06	صنف الأساتذة
22	صنف أساتذ محاضر قسم "أ"
09	صنف أساتذ محاضر قسم "ب"
24	صنف أساتذ مساعد قسم "أ"
04	صنف أساتذ مساعد قسم "ب"
65 أستاذ	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين من خلال معطيات مصلحة بالمركز الجامعي تندوف بتاريخ 2021/04/14.

ثانيا: العمال

بلغ عدد العمال بالمركز الجامعي تندوف إلى 138 موزعين كما يلي:

الجدول رقم (2-3) : إحصائيات العمال بالمركز الجامعي تندوف

متعاقدين	دائمين	النوع
72	66	عدد العمال
138 عامل		المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين من خلال معطيات المكلف بإقسام المحاسبة بالمركز الجامعي تندوف بتاريخ 2021/04/14.

ثالثا: الطلبة

بلغ عدد الطلبة للموسم الجامعي لسنة 2021/2020 إلى 1237 طالب موزعة كما يلي:

الجدول رقم (3-3) : الحالة العددية الإجمالية لطلبة المسجلين لسنة الجامعية 2020-2021

الرمز	شعبة التسجيل	عدد الذكور	عدد الإناث	المجموع	النسبة المئوية %
EGSG	العلوم الاقتصادية التسيير و العلوم التجارية	32	57	89	07.19
EGSG2	علوم التسيير	53	46	99	08.00
EGSG3	علوم التسيير	66	63	129	10.43
EGSG4	علوم التسيير	43	56	99	08.00
EGSG5	علوم التسيير	37	43	80	06.47
INF2	إعلام آلي	7	19	26	02.10
INF3	إعلام آلي	9	15	24	01.94
LDRO	الحقوق	44	51	95	07.68
LDRO2	الحقوق	51	65	116	09.38
LDRO3	الحقوق	43	46	89	07.19
LDRO4	الحقوق	36	45	81	06.55
LDRO5	الحقوق	41	39	80	06.47
LLA3	الدراسات الأدبية	2	8	10	0.81
LLA4	الدراسات الأدبية	13	24	37	02.99
LLA5	الدراسات الأدبية	17	19	36	02.31
LLET	اللغة و الأدب العربي	7	8	15	01.21
LLET2	الدراسات الأدبية	7	13	20	01.62
MI	رياضيات و إعلام آلي	16	14	30	02.43
STU	علوم الأرض و الكون	9	6	15	01.21
STU2	علوم الأرض و الكون	8	6	14	01.13
STU3	جيولوجيا	14	5	19	01.54
STU4	جيولوجيا	9	7	16	01.29
STU5	جيولوجيا	13	5	18	01.46
	المجموع	577	660	1237	100

المصدر: من إعداد الطالبتين من خلال إحصائيات مصلحة التسجيلات بالمركز الجامعي علي كافي تندوف بتاريخ

2021/4/25.

### المطلب الثالث: مهام و الهيكل التنظيمي الإداري للمركز الجامعي تندوف

لكل مؤسسة مهام و هيكل تنظيمي خاص بها فمن خلال هذا المطلب سوف نوضح هذه العناصر بالنسبة للمركز الجامعي علي كافي -تندوف-.

#### أولاً: مهام المركز الجامعي علي كافي تندوف

تتمثل المهام الأساسية للمركز الجامعي في مجال التكوين العالي، على الخصوص، فيما

يأتي:<sup>1</sup>

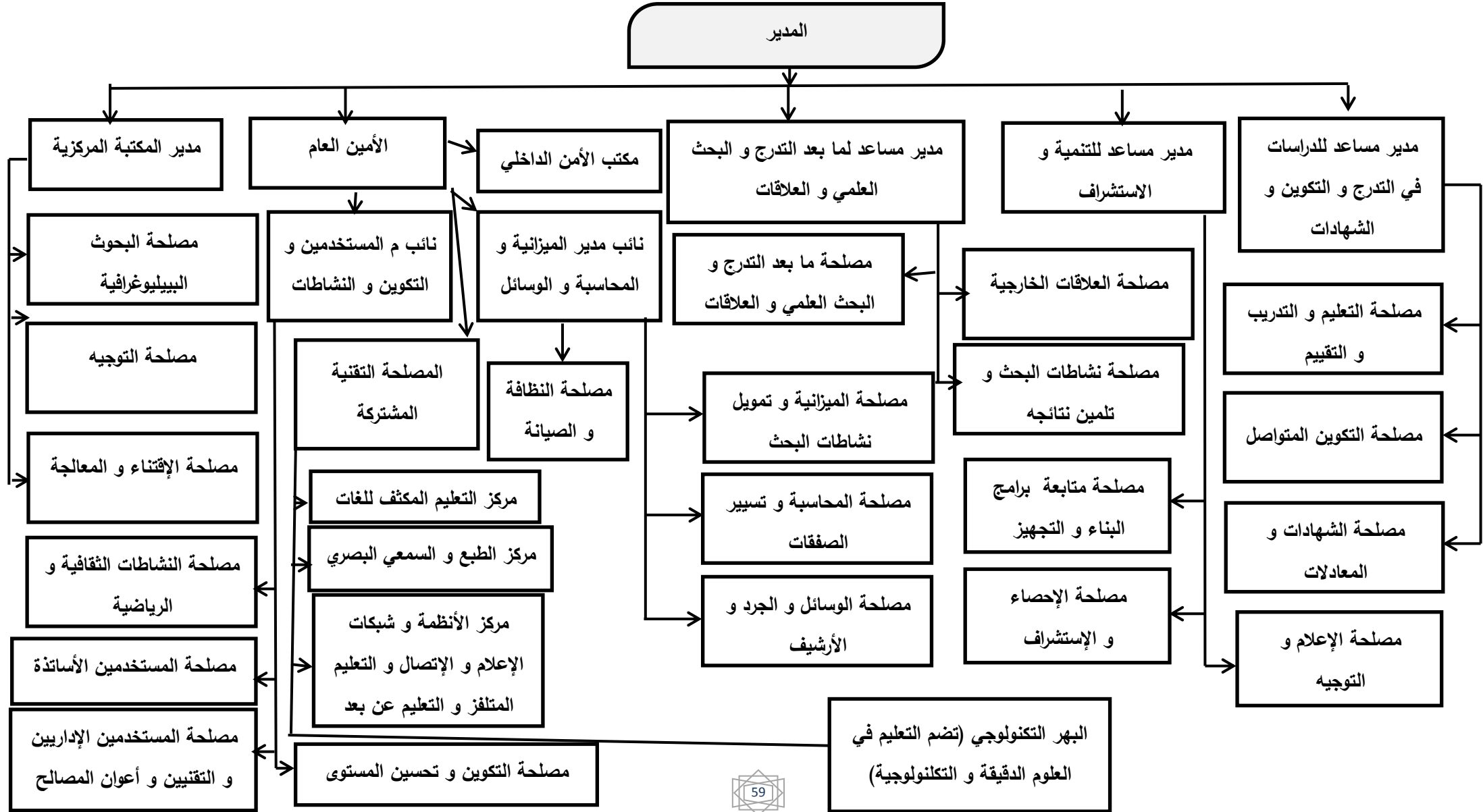
- تلقين الطلبة مناهج البحث و ترقية التكوين عن طريق البحث وفي سبيل البحث.
- المساهمة في إنتاج و نشر معمم للعلم و المعارف و تحصيلها و تطويرها.
- المشاركة في التكوين المتواصل و تتمثل المهام الأساسية في مجال البحث العلمي و التطوير التكنولوجي على الخصوص على ما يأتي:
- المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي و التطوير التكنولوجي.
- المساهمة في ترقية الثقافة الوطنية و نشرها.
- المشاركة في دعم النتائج القدرات العلمية الوطنية.
- تثمين نتائج البحث و نشر الإعلام العلمي و التقني.
- المشاركة ضمن الأسرة العلمية و الثقافية الدولية في تبادل المعارف و إثرائها.

#### ثانياً: الهيكل التنظيمي الإداري للمركز الجامعي تندوف

يوضح الشكل التالي التسلسل الإداري للمركز الجامعي علي كافي تندوف.

<sup>1</sup> المرسوم التنفيذي رقم 05-299 المؤرخ 16 أوت 2005، المحدد لمهام المركز الجامعي و القواعد الخاصة بتنظيمه و سيره ، الجريدة الرسمية ، العدد 58، الصادرة في 25 أوت 2005، ص5.

الشكل رقم (1-3) : الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي علي كافي تندوف



### المبحث الثاني: منهجية الدراسة

بعد تقديم نظرة شاملة للمركز الجامعي تندوف، سوف نتطرق في هذا المبحث إلى أدوات الدراسة المستخدمة لجمع البيانات و طريقة إعدادها إضافة إلى الأساليب الإحصائية المستعملة في تحليل البيانات.

#### المطلب الأول: منهج الدراسة المتبع

للقيام بأي دراسة علمية ما يتطلب إتباع منهج علمي صحيح، بحيث يساعد الباحث على تشخيص و التحقق من صحة الموضوع ميدانيا.

ومن خلال هذا المطلب سنقوم بتوضيح مجموعة من المعلومات التي تمكننا في بناء تصور واضح للإطار النظري للدراسة.

#### أولاً: أسلوب الدراسة

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها، قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي يصف و يحلل واقع "أثر أخلاقيات العمل على الأداء الوظيفي" في المركز الجامعي تندوف، كما قمنا بجمع المعلومات و تحديد النتائج من خلال أسلوب دراسة حالة.

#### ثانياً: مجتمع عينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في المركز الجامعي تندوف في العمال الدائمين و المتعاقدين بلغ عددهم الإجمالي (138) عامل: <sup>1</sup>

تم إختيار عينة تتمثل في العمال الدائمين لتطبيق الدراسة عليهم بحيث بلغت العينة (66) عامل حيث قمنا بتوزيع (50) إستمارة مطبوعة على أفراد العينة نظرا لغياب بعض العمل منهم من كان في عطلة ..الخ ، و تم استرجاع (47) استمارة و(3) ضائعة و بعد مراجعتها و التدقيق فيها تم قبول (45) استبيان صالحة لعملية التحليل و استبعاد (2) استمارة ذلك أنها ليست صالحة لتحليل.

<sup>1</sup> معطيات مكف بالقسم محاسبة بالمركز الجامعي ، تندوف.

**المطلب الثاني: أدوات مستخدمة في الدراسة**

للقيام بأي دراسة معينة يتطلب الاستعانة بأدوات ووسائل عديدة بحيث تساعد و تمكن من الوصول إلى المعلومات اللازمة.

**أولاً: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات**

تم الاعتماد في دراستنا على أداة الاستبيان لجمع البيانات و يمكن تعريف الإستبيان على أنها: <sup>1</sup>

- مجموعة من الأسئلة و الاستفسارات المتنوعة، و المرتبطة ببعضها البعض بشكل يحقق الأهداف التي يسعى إليها الباحث بضوء موضوعه و المشكلة التي اختاره البحث.
- تم توجيه هذا الاستبيان للعمال الدائمين بالمركز الجامعي تندوف مبني على أساس إشكالية و فرضيات دراستنا و يتكون هذا الاستبيان المعد من ثلاث محاور وهما (أنظر الملحق 01).

**المحور الأول:** شمل البيانات الشخصية على أفراد العينة و تمثل في التغيرات الديموغرافية و التي هي: الجنس ، السن ، الخبرة المهنية و الدخل.

**المحور الثاني:** يمثل المتغير المستقل المتعلق بأخلاقيات العمل و اشتمل هذا المحور على الإجابة على الأسئلة المتعلقة بالمستوى الفردي و المستوى التنظيمي.

**المحور الثالث:** و يتمثل المتغير التابع المتعلق بالأداء الوظيفي.

و بغرض القيام بالدراسة الميدانية قمنا بإعداد الأسئلة على أساس مقياس " ليكارت الخماسي" حسب المعطيات و البيانات المطلوبة من كل سؤال ، وهذا لتحديد آراء أفراد العينة لفقرات الاستبيان و يسهل ترميز و تنميط الإجابات كما هو مبين في الجدول أدناه.

<sup>1</sup> عامر إبراهيم قنديلحي ، البحث العلمي و إستخدام مصادر المعلومات التقليدية و الإلكترونية ، دار النشر اليازوري، 2008، ص201.

## الجدول (4-3) : مقياس ليكارث الخماسي

الرأي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
المتوسط المرجح	من 1 إلى 1.79	من 1.80 إلى 2.59	من 2.60 إلى 3.39	من 3.40 إلى 4.19	من 4.20 إلى 5

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المصدر ستكاشف التحليل الإحصائي و البوت ستراب، مقياس ليكارث، 2013.

## ثانيا: أساليب المعالجة الإحصائية

بغرض تسهيل إدخال البيانات و معالجتها في البرنامج SPSS ( المجموعة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ) .

قمنا باستخدام بعض الأساليب الإحصاء الوصفي لتحليل بيانات الدراسة و تمثلت فيما يلي:

1. التكرارات و النسب المئوية: استخدمنا هذا الأسلوب بغرض معرفة خصائص الشخصية و الوظيفة لأفراد عينة الدراسة.
2. المتوسط الحسابي: استخدمناه لحساب درجة موافقة الأفراد العينة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة و يعتبر من مقاييس النزعة المركزية.
3. الانحراف المعياري: تم استخدامه لمعرفة مدى انحراف استجابات أفراد العينة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة و يعتبر من مقياس التشتت.
4. معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbach : يستعمل لإختبار مدى ثبات عبارات الاستبيان.
5. تحليل التباين الأحادي Anovawoyone: لمعرفة مدى صلاحية نموذج الدراسة لاختبار الفرضيات.
6. إخبار T للعينات المستقلة - Independent Tsamples - Test: لمقارنة المتوسطات الحسابية لاتخاذ القرار الإحصائي.

## المطلب الثالث: اختبار ثبات وصدق الاستبيان

يقصد بثبات الاستبيان أن يعطي هذا الاستبيان نفس النتيجة حتى لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة في ظل نفس الظروف و لتأكد من مصداقية المستجوبين في الإجابة على الاستبيان تم استخدام معامل " ألفا كرونباخ" (Alpha Cronbach) ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

## الجدول رقم (3-5) : نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس صدق وثبات الاستبيان

متغيرات الدراسة	عدد العبارات	معامل الثبات
أخلاقيات العمل	10	0.808
الأداء الوظيفي	10	0.721
معامل ألفا كرونباخ للاستبيان	20	0.865

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss22.

من خلال الجدول (3-5) نلاحظ أن قيمة ألفا كرونباخ تقدر بـ (0.865) بنسبة (86.5%) وهي جد مرتفعة مما يفسر المصداقية و الثبات العالي لنتائج المستخلصة ، وفي حالة إعادة تطبيق الاستبيان مرة أخرى تكون النتيجة ثابتة.

### المبحث الثالث: عرض و تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

من خلال هذا المبحث سوف نقوم بتحليل و تفسير النتائج المتوصل إليها كما سوف نوضح العلاقة الترابطية للدراسة و اختبار الفرضيات.

#### المطلب الأول: وصف و تحليل بيانات الشخصية لعينة الدراسة

من خلال المعلومات المتحصل عليها من الدراسة الميدانية عن طريق الاستبيان يمكن القول أن أفراد العينة يتميزون بالخصائص التالية:

#### أولاً: الجنس

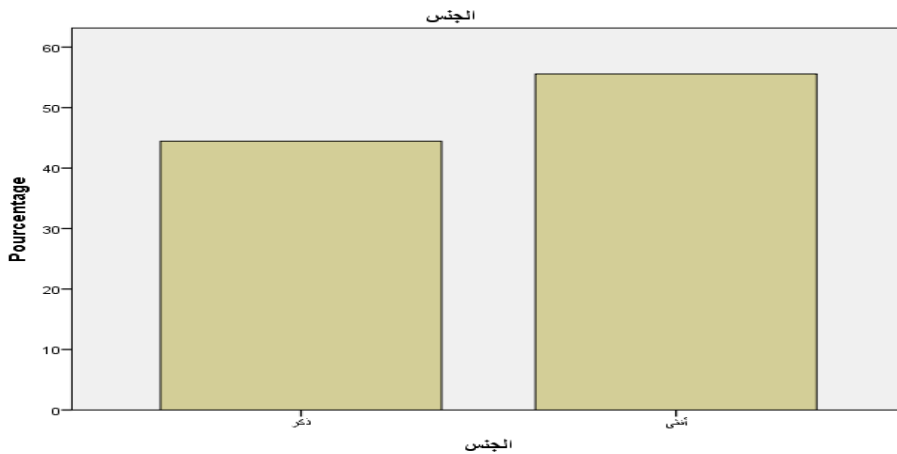
توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس وفقاً للجدول و الشكل التاليين:

الجدول رقم (6-3) : نتائج عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة التراكمية	النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
44.4	44.4	20	ذكر
100.0	55.6	25	أنثى
	100.0	45	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على نتائج spss22 .

الشكل رقم (2-3) : نتائج عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر من إعداد الطالبتين باعتماد على نتائج spss22 .

من خلال الجدول (3-6) تظهر لنا أن نسبة الذكور قدرت بـ (44.4%) أي ما يعادل 20 عامل من أفراد العينة المدروسة ، بينما قدرت نسبة الإناث بـ (55.6%) أي يعادل 25 عاملة من أفراد العينة المختارة وهذا ما يدل على أن غالبية العمال المستجوبين من جنس الإناث ،وهذا ما يوضح أن المركز الجامعي يعتمد على الجنسين في عملية الأداء إلا في بعض الأعمال التي تتطلب وجود إناث.

### ثانيا: السن

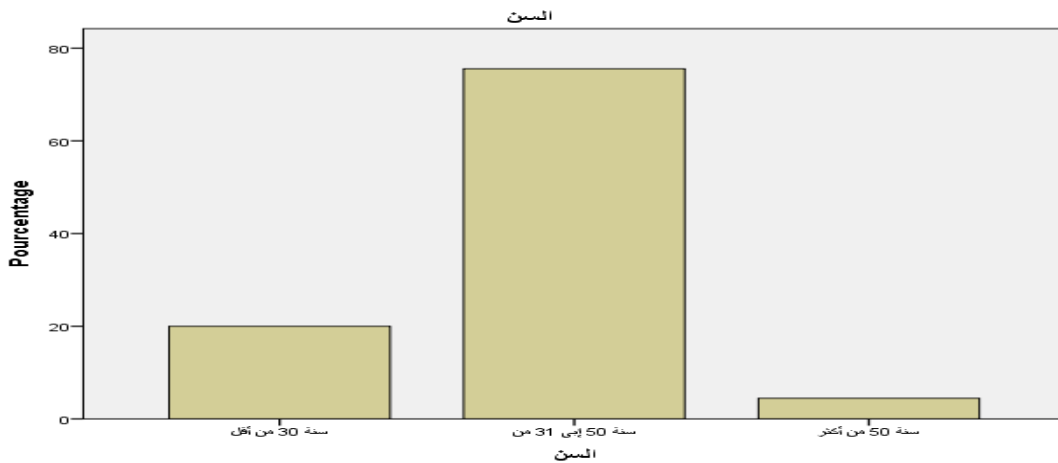
توزيع أفراد العينة الدراسة حسب السن وفقا للجدول و الشكل التاليين:

الجدول رقم (3-7) : نتائج عينة الدراسة حسب السن

السن	التكرار	النسبة المئوية%	النسبة التراكمية
أقل من 30 سنة	9	20	20.0
من 31 إلى 50 سنة	34	75.6	95.6
من 50 سنة فما فوق	2	4.4	100.0
المجموع	45	100.0	

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على نتائج spss22 .

الشكل رقم (3-3) :نتائج عينة الدراسة حسب السن



المصدر من إعداد الطالبتين باعتماد على نتائج spss22.

من خلال نتائج spss يتبين لنا من الجدول (7-3) أن الفئة الأكبر هي الفئة التي تتراوح أعمارهم بين 31 سنة إلى 50 سنة بنسبة (75.6%) أي ما يعادل 34 عامل من أفراد العينة المدروسة، و تلبها الفئة التي تتراوح أعمارهم أقل من 30 سنة بنسبة (20%) أي ما يعادل 9 عمال ، و الفئة العمرية الأخيرة تتمثل في الفئة من فوق 50 سنة بنسبة (4.4%) أي ما يعادل 2 عامل، وهذا ما يفسر تنوع الفئات العمرية بالمركز الجامعي بين الشباب والكهول الذي من شأنه يساعد في توازن العمل والقيان بالمهام. ويدل أيضا على أن أغلبية العمال في المركز الجامعي تندوف من الفئة متوسطة السن و هذه الفئة تكون قادرة على تحمل الأعباء و المسؤولية.

### ثالثا: الخبرة المهنية

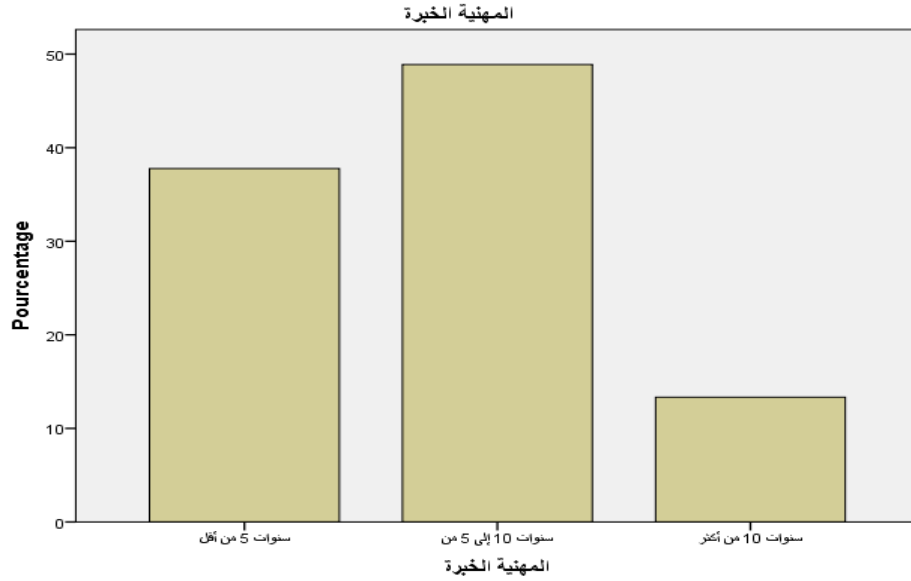
توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية وفقا للجدول و الشكل التاليين:

#### الجدول رقم (8-3) : نتائج عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

النسبة التراكمية	النسبة المئوية%	التكرار	الخبرة المهنية
37.8	37.8	17	أقل من 5 سنوات
86.7	48.9	22	من 5 إلى 10 سنوات
100.0	13.3	6	أكثر من 10 سنوات
	100.0	45	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على نتائج spss22 .

الشكل رقم (3-4): نتائج عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية



المصدر من إعداد الطالبتين باعتماد على نتائج spss22

من خلال الجدول (3-8) أن أعلى نسبة من الأقدمية في العمل كانت من 5 إلى 10 سنوات بنسبة (48.9%) أي ما يعادل 22 عامل و تليها الفئة التي تتراوح أقل من 5 سنوات بنسبة (37.8%) أي ما يعادل 17 عامل و في الأخير فئة أكثر من 10 سنوات بنسبة (13.3%) أي ما يعادل 6 عامل، و مما سبق نلاحظ أن (48.9%) من عينة الدراسة لديهم خبرة مهنية و هذا ما يدل على أن هذه الفئة تمتاز بالكفاءة و خبرة في الأداء.

#### رابعاً: الدخل

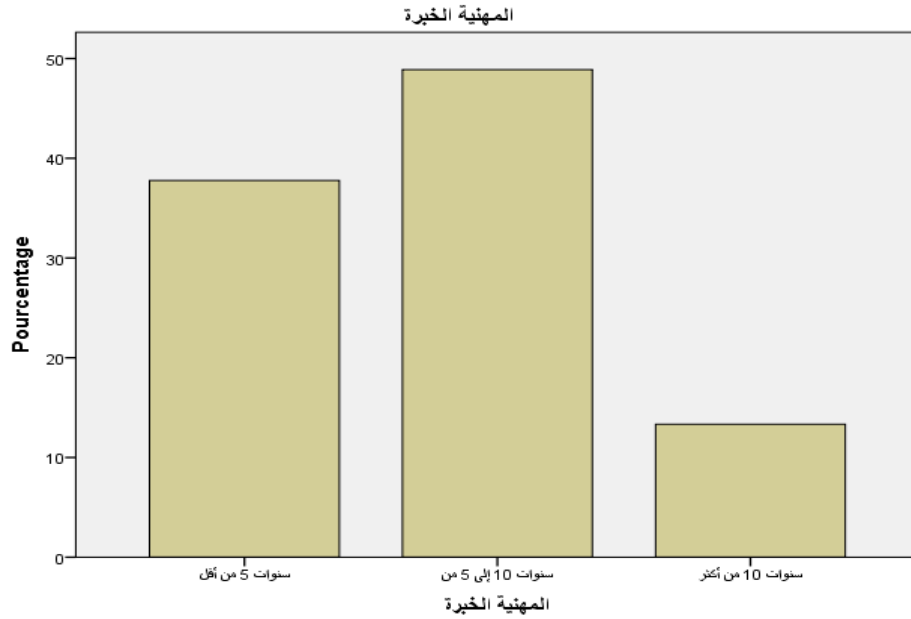
توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الدخل وفقاً للجدول و الشكل التاليين:

الجدول رقم (3-9): نتائج عينة الدراسة حسب الدخل

النسبة التراكمية	النسبة المئوية%	التكرار	الدخل
22.2	22.2	10	ضعيف
84.4	62.2	28	متوسط
100.0	15.6	7	مرتفع
	100.0	45	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على نتائج spss22 .

## الشكل رقم (5-3): نتائج عينة الدراسة حسب الدخل



المصدر من إعداد الطالبتين باعتماد على نتائج spss22 وعلى مخرجات Excel.

من خلال الجدول (9-3) أن الأفراد الذين يتقاضون أجر مرتفع تقدر نسبة (15.6%) أي ما يعادل 7 عامل أما الذي يتقاضون دخل متوسط فتقدر نسبتهم (62.2%) أي ما يعادل 28 عامل أما العمال الذي دخلهم ضعيف تقدر نسبتهم (22.2%) أي ما يعادل 10 عمال ومن النتائج السابقة نلاحظ أن غالبية العمال يتقاضون دخل متوسط بحيث يمثلون نسبة (62.2%).

## المطلب الثاني: تحليل أسئلة محاور الاستبيان

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى تحليل و تفسير كل من عبارات المحور الثاني و الثالث

من الاستبيان.

## أولاً: تحليل عبارات المحور الثاني " أخلاقيات العمل "

تدور عبارات المحور الثاني حول أخلاقيات العمل وقد بلغت عدد العبارات الموجودة إلى

10 عبارات و يمكن تلخيص النتائج الخاصة بها كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (10-3) : النتائج الإحصائية لمحور أخلاقيات العمل

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار		عبارات المحور الثاني	الرقم
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	نسبة %	تكرار		
10	0.941	2.02		5	5	21	14	ت	يلتزم العامل بالحفاظ على سرية المعلومات و الوثائق	1	
				11.1	11.1	46.7	31.1	%			
3	1.159	2.56	2	10	7	18	8	ت	يلتزم العامل باحترام أوقات العمل	2	
			4.4	22.2	15.6	40.0	17.8	%			
7	1.041	2.31	1	7	6	22	9	ت	يتعامل المسؤولين بمبدأ عدم التحيز بين العمال و موضوعية	3	
			2.2	15.6	13.3	48.9	20.0	%			
1	1.300	3.64	15	12	9	5	4	ت	تقبل الهدايا من أشخاص أديت لهم عملا في بعض الأحيان	4	
			33.3	26.7	20.0	11.1	8.9	%			
6	1.062	2.31		10	4	21	10	ت	يلتزم العامل بتأدية مهامه في الوقت المحدد و بإتقان	5	
				22.2	8.9	46.7	22.2	%			
9	0.900	2.09		5	5	24	11	ت	تشجيع مؤسستكم على الممارسات الصحيحة من خلال ( المدونة، تنظيم داخلي)	6	
				11.1	11.1	53.3	24.4	%			
2	1.236	2.80	4	12	6	17	6	ت	تقوم مؤسستكم بتطبيق عقوبات (الخصم، التنزيل) على التصرفات الغير السليمة (التأخر، الصرعات) على جميع	7	
			8.9	26.7	13.3	37.8	13.3	%			

8	1.004	2.24	2	4	5	26	8	ت	يقوم المسؤولون بإشراك العاملين بجميع المعلومات و القوانين التي تحتاج النشر بشفافية.	8
			4.4	8.9	11.1	57.8	17.8	%		
5	1.140	2.47	2	7	11	15	10	ت	يتم تقييم الأداء بمؤسستكم على أساس مرجعي وفقا لأسس واضحة و معروفة	9
			4.4	15.6	24.4	33.3	22.2	%		
4	1.342	2.49	6	5	5	18	11	ت	يتم توزيع الحوافز المادية (العلاوات والترقية المكافأة) و الحوافز المعنوية (اعتراف بالجهد) في مؤسستكم بشكل عادل ودون محسوبية	10
			13.3	11.1	11.1	40.0	24.4	%		
			متوسط و الانحراف المعياري الكلي							
1.1125		2.493								

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss22

1. جاءت العبارة رقم (04) بعنوان "تقبل الهدايا من أشخاص أديت لهم عملا في بعض الأحيان" في الترتيب الأول و يلاحظ ذلك من وجهة نظر أفراد العينة بمتوسط حسابي (3.64) و انحراف المعيارى (1.300) ومما يدل على درجة غير موافق بنسبة (26.7%) من مستجوبين غير موافقين على ذلك، باعتبار أن هناك أساس تفسير لذلك السلوك و هو الرشوة فهي محرمة شرعا دون أن ننسى أن المركز الجامعي يراعي الجانب الديني.
2. جاءت العبارة رقم (07) بعنوان "تقوم مؤسستكم بتطبيق عقوبات (الخصم، التنزيل) على التصرفات الغير السليمة (التأخر، الصرعات) على جميع" في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (2.80) وانحراف معيارى (1.236) بنسبة موافقة (13.3%) وهنا يبين أن المؤسسة غير حازمة في تطبيق العقوبات الذي من شأنه تصحيح سلوك الأفراد داخل المؤسسة.

3. جاءت العبارة رقم (02) بعنوان "يلتزم العامل باحترام أوقات العمل" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر ب (2.56) و انحراف معياري (1.159) مما يدل على درجة موافق بنسبة (40.0%) وهذا ما يفسر أن عمال المركز الجامعي يلتزمون و يحترمون أوقات عملهم راجع لا عطاء اهمية كبرى للدخول والخروج في الأوقات المحددة للعمل.
4. جاءت العبارة رقم (10) في المرتبة الرابعة من جهة نظر أفراد الدراسة بعنوان " يتم توزيع الحوافز المادية (العلاوات الترقية المكافأة) و الحوافز المعنوية (اعتراف بالجهود) في مؤسستكم بشكل عادل ودون محسوبية" حيث قدر المتوسط الحسابي (2.49) و انحراف معياري (1.342) مما يدل على درجة موافق بنسبة (40.0%) وهذا ما يفسر أن المؤسسة عادلة في توزيع الحوافز و هنا يظهر الجانب الأخلاقي للمؤسسة.
5. جاءت العبارة رقم (09) بعنوان "يتم تقييم الأداء بمؤسستكم على أساس مرجعي وفقا لأسس واضحة و معروفة " في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (2.31) و انحراف معياري (1.140) ودرجة الموافقة (33.3%) أي 15 عامل يوافق على ذلك ويتبين لنا من هنا أن المؤسسة تراعي الجانب الأخلاقي عند قيامها بعملية تقييم الأداء من خلال الموضوعية والشفافية والوضوح.
6. جاءت العبارة رقم (05) بعنوان "يلتزم العامل بتأدية مهامه في الوقت المحدد و بإتقان" في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (2.31) و انحراف معياري (1.060) و درجة الموافقة (46.7%) أي 21 عامل موافقون على أنه لا بد من إعطاء العمل حقه المطلوب من ناحية الوقت و تأديته بشكل متقن.
7. جاءت العبارة رقم (03) في المرتبة السابعة بعنوان «يتعامل المسؤولون بمبدأ عدم التحيز بين العمال و موضوعية» فقد قدر المتوسط الحسابي (2.31) و الانحراف المعياري (1.041) و قد وصلت نسبة الموافقة على هذه العبارة من طرف الأفراد الدراسة (48.9%) أي 22 عامل يؤكد على أن المسؤولين يتعاملون مع العمال بموضوعية و عدم التحيز.
8. عبارة رقم (08) احتلت المرتبة الثامنة بعنوان "يقوم المسؤولون بإشراك العاملين بجميع المعلومات و القوانين التي تحتاج النشر بشفافية" بمتوسط حسابي (2.24) و انحراف معياري (1.004) بدرجة الموافقة (57.8%) أي 26 عامل أي هناك درجة موافقة عالية بالمؤسسة محل دراسة تتمثل في الصراحة و الصدق و تقديم الحقائق.

9. جاءت العبارة رقم (06) بعنوان "تشجيع مؤسستكم على الممارسات الصحيحة من خلال (المدونة، تنظيم داخلي)" في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي (2.09) و انحراف معياري (0.900) بدرجة موافقة (53.3%) أي 24 عامل هذا مايدل على أن المؤسسة تشجع عمالها على الممارسات الصحيحة و تمسكها بأخلاقيات هذا ما يساعد على توفير شفافية وثقة العالية بين الإدارة و العمال.

10. وفي الأخير العبارة رقم (01) بعنوان "يلتزم العامل بالحفاظ على سرية المعلومات والوثائق" بالمرتبة العاشرة من وجهة نظر أفراد العينة بمتوسط حسابي (2.02) و انحراف معياري (0.941) بنسبة موافقة قدرت بـ (46.7%) ما يعادل بـ 21 عامل موافق على الالتزام بسرية المعلومات و الوثائق و هذا ما يؤكد درجة الالتزام الوظيفي للعمال في الجامعة. يظهر الجدول رقم (3-10) أن المتوسط العام لجميع العبارات المحور (2.493) والانحراف معياري (1.1125) هذا ما يدل على أن هناك وعي بتطبيق أخلاقيات العمل في المركز الجامعي.

#### ثانيا: تحليل عبارات المحور الثالث

تدور عبارات المحور الثالث حول الأداء الوظيفي وقد بلغت عدد العبارات الموجودة فيه إلى 10 عبارات و يمكن تلخيص النتائج الخاصة بها كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (11-3) : التوزيعات التكرارية و المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأداء الوظيفي

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار		عبارات المحور الثاني	الرقم
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	نسبة %			
6	1.325	2.49	7	2	7	19	10	ت	% 22.2	يعتبر تقدير المجهودات الوظيفية المبذولة من طرف العمال في أداء عملهم كدافع لتأدية العمل بأحسن وجه	1
			15.6	4.4	15.6	42.2	5				
4	1.072	2.62	1	12	6	21	5	ت	% 11.1	تخصص المؤسسة أوقات الراحة للعمال لاسترجاع الطاقة و تحسين الأداء	2
			2.2	26.7	13.3	46.7					
1	1.053	3.20	5	13	15	10	2	ت	% 4.4	الأجر الذي يتقاضه العامل يتناسب مع المهام و المسؤوليات التي يقوم بها	3
			11.1	28.9	33.3	22.2					
8	0.905	2.33	0	7	7	25	6	ت	% 13.3	يشارك العامل زملائه في حل مشاكلهم المتعلقة بأداء العمل	4
			0	15.6	15.6	55.6					
10	0.821	1.91	0	3	4	24	14	ت	% 31.1	احتكاك العمال لبعضهم في العمل يكسبهم مهارات جديدة	5
			0	6.7	8.9	53.3					
5	0.988	2.58	1	9	9	22	4	ت	يتم الاختيار و التعيين في الوظائف على أساس ملائمة	6	

			0	20	20	48.9	8.9	%	المؤهلات مع المتطلبات الوظيفية	
3	1.151	2.76	2	14	5	19	5	ت	يحرص العاملون على تحسين أدائهم بشكل مستمر	7
			4.4	31.1	11.1	42.2	11.1	%		
7	1.095	2.40	1	9	6	20	9	ت	توفر المؤسسة المناخ الملائم و الوسائل المناسبة (وسائل التكنولوجيا) لتأدية المهام و الواجبات	8
			2.2	20	13.3	44.4	20	%		
9	1.120	2.20	2	5	6	19	13	ت	يؤدي العامل عمله وفق ما تطلبه عليه القوانين و الإجراءات و أنظمة العمل	9
			4.4	11.1	13.3	42.2	28.9	%		
2	1.272	3.13	8	11	9	13	4	ت	تسعى المؤسسة إلى تطوير أداء المهارات وذلك من خلال دراسة جيدة لاحتياجات الموارد البشرية التدريبية	10
			17.8	24.4	20	28.9	8.9	%		
			متوسط و الانحراف المعياري ككل							
			1.0802	2.562						

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss22

1. جاءت العبارة رقم (03) في المرتبة الأولى بعنوان "الأجر الذي يتقاضه العامل يتناسب مع المهام و المسؤوليات التي يقوم بها" بمتوسط حسابي (3.20) و انحراف المعياري (1.053) مما يدل علندرجة محايد بنسبة(33.3%) من مستجوبين محايدين على ذلك، وهناك أساس تفسير لذلك وهواختلافآراء حول الأجر من وجهة نظر عمال المركز الجامعي.
2. جاءت العبارة رقم (10) في المرتبة الثانية بعنوان "تسعى المؤسسة إلى تطوير أداء المهارات وذلك من خلال دراسة جيدة لاحتياجات الموارد البشرية التدريبية" بمتوسط حسابي (3.13)

- و انحراف معياري (1.272) وهذا يدل على درجة محايد وهذا ما أكدته بنسبة (20%) من إجابات أفراد العينة و هذا يفسر على أنه لا بد للمؤسسة الاهتمام بالموارد البشري من ناحية تطوير وتنمية المهارات و القدرات .
3. جاءت العبارة رقم (07) في المرتبة الثالثة بعنوان "يحرص العاملون على تحسين أدائهم بشكل مستمر" بمتوسط حسابي قدر بـ (2.76) و انحراف معياري (1.151) وهذا ما يدل على درجة محايدة نسبة (11.1%) وهذا ما يفسر على أن عمال المركز الجامعي ليس لهم دراية بمستوى تحسن الأداء.
4. جاءت العبارة رقم (02) في المرتبة الرابعة بعنوان "تخصص المؤسسة أوقات الراحة للعمال لاسترجاع الطاقة و تحسين الأداء" بمتوسط الحسابي (2.62) و انحراف معياري (1.072) و بدرجة محايد بنسبة (13.3%) وهذا ما يدل على اختلاف أفراد العينة في مفهوم ما يخص أوقات الراحة علما أن الوقت الراحة لمحدد بين الفترة الصباحية والفترة المسائية.
5. جاءت العبارة رقم (06) في المرتبة الخامسة بعنوان "يتم الاختيار و التعيين في الوظائف على أساس ملائمة المؤهلات مع المتطلبات الوظيفية" بمتوسط حسابي (2.58) و انحراف معياري (0.988) بدرجة موافق بنسبة (48.9%) وهذا ما يدل على احترام قوانين المعمول بها في التوظيف وأيضا مراعاة جانب الموضوعية والابتعاد عن المحسوبية.
6. في حين جاءت العبارة رقم (01) في المرتبة السادسة بعنوان "يعتبر تقدير المجهودات الوظيفية المبذولة من طرف العمال في أداء عملهم كدافع لتأدية العمل بأحسن وجه" بمتوسط حسابي (2.49) و انحراف معياري (1.325) بدرجة موافق بنسبة (42.2%) هذا ما يدل تشجيع المؤسسة العمال على تقديم مقترحات و أفكار جديدة.
7. احتلت العبارة رقم (08) المرتبة السابعة تحت بعنوان "توفر المؤسسة المناخ الملائم والوسائل المناسبة (وسائل التكنولوجيا) لتأدية المهام و الواجبات" بمتوسط الحسابي (2.40) و الانحراف المعياري (1.095) بدرجة موافق بنسبة موافقة (44.4%) يدل على أن المؤسسة تتوفر على الوسائل التكنولوجية الحديثة لتسهيل مزاولة النشاطات والواجبات.
8. أما العبارة رقم (04) فجاءت المرتبة الثامنة بعنوان "يشارك العامل زملائه في حل مشاكلهم المتعلقة بأداء العمل" بمتوسط حسابي (2.33) و انحراف معياري (0.905) بدرجة موافق

وينسبة موافقة (55.6%) مما يدل على روح التعاون بين العمال وحس الانتماء والجماعة الذي يضيف جو أخوي وتأزري بين العمال وايضا يساعد على تبادل المعلومات والمعارف.

9. و أحتلت العبارة رقم (09) المرتبة التاسعة بعنوان "يؤدي العامل عمله وفق ما تمليه عليه القوانين و الإجراءات و أنظمة العمل" بمتوسط حسابي (2.20) و انحراف معياري (1.120) بدرجة موافق بنسبة (42.2%) مما يدل على احترام الإجراءات و النصوص القانونية.

10. وفي الأخير العبارة رقم (05) بعنوان "احتكاك العمال لبعضهم في العمل يكسبهم مهارات جديدة" بالمرتبة العاشرة بمتوسط حسابي (1.91) و انحراف معياري (0.821) بدرجة موافق وقدرت بنسبة موافقة (53.3%) مما يدل على أن هناك روح الفريق بين العمال تطور من العلاقات الاتصالية وتحسن المهارات والمعارف.

يظهر الجدول رقم (3-11) أن المتوسط الحسابي العام (2.562) و الانحراف معياري (1.0802) على أن هناك تباين في استجابات أفراد العينة بين موافق و محايد على عبارات محور الأداء الوظيفي.

#### المطلب الثالث: العلاقات الارتباطية للدراسة و اختبار الفرضيات

من خلال هذا المطلب سوف نبين العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة و كذا الوقوف على اختبار الفرضيات للدراسة.

1. العلاقة الارتباطية بين البيانات الشخصية و متغير المستقل (أخلاقيات العمل):

سوف نوضح ذلك في الجدول التالي:

الجدول رقم (12-3) : نتائج معامل الارتباط بين البيانات الشخصية و أخلاقيات العمل

أخلاقيات العمل	الدخل	الخبر المهنية	السن	الجنس		
-0.013	-0.165	-0.248	-0.203	1	معامل الأثر	الجنس
0.918	0.255	0.085	0.170		مستوى الدلالة	
-0.040	0.411**	0.449**	1	-0.203	معامل الأثر	السن
0.752	0.004	0.002		0.170	مستوى الدلالة	
0.212	0.533**	1	0.449**	-0.248	معامل الأثر	الخبر المهنية
0.083	0.000		0.002	0.085	مستوى الدلالة	
0.004	1	0.533**	0.411**	-0.165	معامل الأثر	الدخل
0.973		0.000	0.004	0.255	مستوى الدلالة	
1	0.004	0.212	-0.040	-0.013	معامل الأثر	أخلاقيات العمل
	0.973	0.083	0.752	0.918	مستوى الدلالة	

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss22

نلاحظ من خلال الجدول رقم (12-3) ما يلي:

- ✓ قيمة معامل الأثر بين الجنس و أخلاقيات العمل تساوي (-0.013) عند مستوى الدلالة (0.918) أكبر من 0.05 وهذا يدل على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجنس و أخلاقيات العمل. لأن التمتع و الالتزام بالأخلاقيات لا يحدد بنوع الجنس.
- ✓ قيمة معامل الأثر السن و أخلاقيات العمل تساوي (-0.040) عند مستوى دلالة (0.752) أكبر من 0.05 وهذا يدل على عدم وجود علاقة بين السن و أخلاقيات العمل لأن السن لايلزم الأفراد بالتحلي بأخلاقيات.
- ✓ قيمة معامل الأثر بين الخبرة المهنية و أخلاقيات العمل تساوي (0.212) عند مستوى الدلالة (0.083) أكبر من 0.05 وهذا يدل على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخبرة المهنية و أخلاقيات العمل لأن الالتزام بأخلاقيات لا تحكمه الخبرة المهنية.

✓ قيمة معامل الأثر بين الدخل و أخلاقيات العمل تساوي (0.004) عند مستوى الدلالة (0.973) أكبر من 0.05 وهذا يدل على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدخل باعتبار أن الأخلاقيات تحكمها المبادئ وليس دخل الأفراد.

وفي الأخير تبين لنا أنه لا توجد علاقة بين أخلاقيات لعمل و البيانات الشخصية ذلك لأن الأخلاقيات لا تتعلق بالمتغيرات الشخصية بل بوعي وقيم الأفراد.

## 2. العلاقة الارتباطية بين البيانات الشخصية و متغير المستقل (الأداء الوظيفي):

سوف نوضح ذلك في الجدول التالي:

### الجدول رقم (13-3) : نتائج معامل الارتباط بين البيانات الشخصية والأداء الوظيفي

الأداء الوظيفي	الدخل	الخبر المهنية	السن	الجنس		
-0.061	-0.165	-0.248	-0.203	1	معامل الأثر	الجنس
0.631	0.255	0.085	0.170		مستوى الدلالة	
-0.069	0.411**	0.449**	1	-0.203	معامل الأثر	السن
0.580	0.004	0.002		0.170	مستوى الدلالة	
0.306*	0.533**	1	0.449**	-0.248	معامل الأثر	الخبر المهنية
0.012	0.000		0.002	0.085	مستوى الدلالة	
0.177	1	0.533**	0.411**	-0.165	معامل الأثر	الدخل
0.147		0.000	0.004	0.255	مستوى الدلالة	
1	0.177	0.306*	-0.069	-0.061	معامل الأثر	أخلاقيات العمل
	0.147	0.012	0.580	0.631	مستوى الدلالة	

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss22

نلاحظ من خلال الجدول رقم (13-3) ما يلي:

✓ قيمة معامل الأثر بين الجنس و الأداء الوظيفي تساوي (-0.016) عند مستوى الدلالة (0.631) أكبر من 0.05 وهذا يدل على عدم وجود علاقة ارتباطية بين متغير الجنس والأداء الوظيفي.

✓ قيمة معامل الأثر بين السن و الأداء الوظيفي تساوي (0.096) عند مستوى دلالة (0.580) أكبر من 0.05 وهذا يدل على عدم وجود علاقة بين السن و الأداء الوظيفي.

✓ قيمة معامل الأثر بين الخبرة المهنية و الأداء الوظيفي تساوي (\*0.306) عند مستوى الدلالة (0.012) أصغر من 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ارتباطية بين الخبرة المهنية و الأداء الوظيفي.

✓ قيمة معامل الأثر بين الدخل و الأداء الوظيفي تساوي (0.177) عند مستوى الدلالة (0.147) أكبر من 0.05 وهذا يدل على عدم وجود علاقة ارتباطية بين الدخل و الأداء الوظيفي.

وفي الأخير تبين لنا أنه لا توجد علاقة بين البيانات الشخصية و الأداء الوظيفي مما يدل على أحسن وجه.

### 3. اختبار الفرضيات:

سوف نقوم بإثبات مدى صحة الفرضيات التالية أو عدمها:

**فرضية 1:** يتبنى المركز الجامعي علي كافي - تندوف- مفهوم أخلاقيات العمل.

**فرضية 2:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) لأخلاقيات العمل على الأداء الوظيفي لعمال المركز الجامعي علي كافي تندوف.

- اختبار الفرضية الأولى:

**H<sub>0</sub>:** لا يتبنى المركز الجامعي علي كافي -تندوف- مفهوم أخلاقيات العمل.

**H<sub>1</sub>:** يتبنى المركز الجامعي علي كافي -تندوف- مفهوم أخلاقيات العمل.

لاختبار الفرضية الأولى تم حساب التكرارات، حساب المتوسط الحسابي والانحراف

المعياري وعليه تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

**الجدول رقم (14-3) : يوضح نتائج اختبار الفرضية الأولى حول أخلاقيات العمل**

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية%	التكرارات	المتغير المستقل
1.1125	2.493	45	45	أخلاقيات العمل

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss22

من خلال الجدول رقم (3-14) نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي العام للمتغير المستقل (أخلاقيات العمل) قدر بـ (2.493) و انحراف معياري (1.1125) بنسبة (45%) درجة موافقة وهذا يدل على أن المركز الجامعي يتبنى أخلاقيات العمل في الإدارة و بنالي نرفض الفرضية  $H_0$  ونقبل الفرضية  $H_1$  التي تنص على: يتبنى المركز الجامعي علي كافي -تندوف- مفهوم أخلاقيات العمل.

#### - اختبار الفرضية الثانية:

من الفرضية الرئيسية التالية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha$  ( $0.05 \geq$ ) لأخلاقيات العمل على الأداء الوظيفي لعمال المركز الجامعي علي كافي تندوف. تم طرح الفرضيات الفرعية التالية:

#### • الفرضية الفرعية الأولى:

$H_0$ : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لأخلاقيات العمل للمستوى الفردي على الأداء الوظيفي لعمال المركز الجامعي علي كافي تندوف.  
 $H_1$ : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لأخلاقيات العمل للمستوى الفردي على الأداء الوظيفي لعمال المركز الجامعي علي كافي تندوف.

#### الجدول رقم (3-15) : تأثير الأداء الوظيفي بأخلاقيات العمل المستوى الفردي

الأداء الوظيفي				البيان
معامل انحدار	قيمة sig	معامل تحديد $R^2$	قيمة ثبات	
0.448	0.037	0.541	10.577	أخلاقيات العمل على مستوى الفردي

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss22

نلاحظ من الجدول رقم (3-15) أن معامل الانحدار قدر بـ (0.448) للمستوى الفردي للأخلاقيات هنا يبين أنه هناك تأثير موجب ودال إحصائيا بقيمة (0.037) بدرجة تأثير (0.541) بمعنى أن التغيرات في الأداء مصدرها أخلاقيات على المستوى الفردي أما بنسبة للقيمة الباقية فتعود إلى عوامل أخرى و هذا يدل على أن تأثير المستوى الفردي على الأداء الوظيفي قوي، كما نلاحظ أن قيمة الثبات تقدر بـ (10.577) فهي تمثل مستوى الأداء في حالة ثبات

أخلاقيات على المستوى الفردي ومنه نقبل الفرضية  $H_1$  التي تنص على: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  لأخلاقيات العمل للمستوى الفردي على الأداء الوظيفي لعمال المركز الجامعي علي كافي تندوف.

• الفرضية الفرعية الثانية:

$H_0$ : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  لأخلاقيات العمل للمستوى التنظيمي على الأداء الوظيفي لعمال المركز الجامعي علي كافي تندوف.

$H_1$ : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  لأخلاقيات العمل للمستوى التنظيمي على الأداء الوظيفي لعمال المركز الجامعي علي كافي تندوف.

الجدول رقم (16-3) : تأثير الأداء الوظيفي بأخلاقيات العمل المستوى التنظيمي.

الأداء الوظيفي				البيان
قيمة ثبات	معامل تحديد $R^2$	قيمة sig	معامل انحدار B	
10.577	0.541	0.000	0.769	أخلاقيات العمل على مستوى

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss22

نلاحظ من الجدول رقم (16-3) أن معامل الانحدار قدر بـ (0.769) للمستوى التنظيمي للأخلاقيات هنا يبين أنه هناك تأثير موجب ودال إحصائيا بقيمة (0.000) بدرجة تأثير (0.541) بمعنى أن التغيرات في الأداء مصدرها أخلاقيات على المستوى التنظيمي أما بنسبة للقيمة الباقية فتعود إلى عوامل أخرى و هذا يدل على أن تأثير المستوى التنظيمي على الأداء الوظيفي قوي، كما نلاحظ أن قيمة الثبات تقدر بـ (10.577) فهي تمثل مستوى الأداء في حالة ثبات أخلاقيات على المستوى التنظيمي ومنه نقبل الفرضية  $H_1$  التي تنص على: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  لأخلاقيات العمل للمستوى التنظيمي على الأداء الوظيفي لعمال المركز الجامعي علي كافي تندوف.

من خلال الفرضية الفرعية الأولى والفرضية الفرعية الثانية ومن خلال الجدول التالي الذي يجمع بين محور الاخلاقيات العمل الأداء الوظيفي نختبر الفرضية الرئيسية الثانية كما يلي:

$H_0$ : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  لأخلاقيات العمل على الأداء الوظيفي لعمال المركز الجامعي علي كافي تندوف.

$H_1$ : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  لأخلاقيات العمل على الأداء الوظيفي لعمال المركز الجامعي علي كافي تندوف.

باستخدام معامل الأثر نحاول معرفة العلاقة بين المتغير المستقل (أخلاقيات العمل) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي).

الجدول رقم (3-17) : نتائج معامل الأثر بين متغيرات الدراسة ( أخلاقيات العمل) و (الأداء الوظيفي)

الأداء الوظيفي	أخلاقيات العمل	المتغيرات	
		0.639**	1
0.000	قيمة احتمالية sig		
1	0.639**	معامل Ttest	الأداء الوظيفي
	0.000	قيمة احتمالية sig	

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss22

\* دالة إحصائية عند مستوى 0.05 \*\* دالة إحصائية عند مستوى 0.01  
من خلال الجدول (3-17) يلاحظ معامل الأثر Ttest قدره 0.639\*\* وهذا يدل إحصائيا عدد القيمة الإجمالية sig يساوي 0.000 أقل من مستوى الدلالة هذا ما يؤكد وجود علاقة طردية و إيجابية متوسطة بين أخلاقيات العمل (المتغير المستقل) و الأداء الوظيفي (المتغير التابع). فعليه نقبل الفرضية  $H_1$  التي تنص على: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  لأخلاقيات العمل على الأداء الوظيفي لعمال المركز الجامعي علي كافي تندوف.

## خلاصة الفصل:

في هذا الفصل قمنا بإسقاط موضوع الدراسة على الواقع العملي من خلال الدراسة الميدانية تحت عنوان "أثر أخلاقيات العمل على الأداء الوظيفي" وبتحديد في المركز الجامعي علي كافي - تندوف - ، حيث تم التطرق فيه إلى تعريف بالمركز الجامعي من حيث النشأة و المهام و هيكله التنظيمي.

كما تعرف بأدوات جمع بيانات المستخدمة في الدراسة و كذا الأدوات الإحصائية المناسبة (spss22)، فمن أبرز النتائج المتوصل إليها أن المركز الجامعي يتبنى مفهوم أخلاقيات العمل و أن هذا الأخير يؤثر على الأداء الوظيفي، فالالتزام بأخلاقيات العمل من المعايير التي تعتمد عليه في المؤسسة التحسين أوضاع و تحقيق أهدافها فهي تجلب الربح الاجتماعي (السمعة).

الخاتمة العامة

### الخاتمة العامة:

من أساسيات نجاح المؤسسة هو الاهتمام بالفرد العامل و بأخلاقه، ذلك أن الإلتزام بأخلاقيات العمل يقود إلى تطوير الأفراد و نجاح المؤسسة لذا يسع المديرين و المختصون بالأداء إلى بذل جهود من أجل تطبيقها ذلك نظرا لما لها دور في رفع من كفاءة الأداء و تحسينه و تعزيز العلاقات بين أفراد المؤسسة و فالمجتمع الذي تسوده القيم البيانية و الإجتماعية لأبدا أن ينقل هذه القيم إلى التنظيم.

فالأخلاقيات وقيم العمل لها دور مهم في التأثير على الأداء ككل، فهي وسيلة لتحسينه ووسيلة لمعالجة المشكلات الأخلاقية و الممارسات الغير الأخلاقية داخل المؤسسة ، مثل تدني مستوى أداء العامل و تفشي صور الفساد الإداري ، فمثل هذه القيم تأثر سلبا على عملية الأداء و تصبح عائقا لنجاح المؤسسة.

فمن خلال هذه الدراسة تم الإجابة على أشكالية الرئيسية و التأكد أن الأداء الوظيفي يتأثر فعلا بأخلاقيات العمل، وهذا ما تم إثباته من خلال صحة الفرضيات الدراسة.

### 1. نتائج الدراسة:

على ضوء ما سبق تم التوصل إلى جملة من النتائج نستعرضها كما يلي:

- ✓ المركز الجامعي على كافي تتدوف يتمتع بالمفهوم أخلاقيات العمل التي تتجسد في العدالة و نزاهة و المصادقية وهذا ما بينته نتائج الفرضية الأولى.
- ✓ تلعب أخلاقيات العمل دور كبير في عملية الأداء بحيث يتأثر الأداء بسلوكيات الأفراد و هذا ما وضحته نتائج الفرضية الثانية.
- ✓ وجود علاقة طردية إيجابية متوسطة بين أخلاقيات العمل و الأداء الوظيفي.
- ✓ من خلال نتائج الدراسة تبين لنا أنه لا يوجد علاقة بين أخلاقيات العمل (المتغير المستقل) و البيانات الشخصية.
- ✓ يتأثر الأداء بأخلاقيات العمل على المستوى الفردي.
- ✓ يتأثر الأداء بأخلاقيات العمل على المستوى التنظيمي.

## 2. توصيات الاقتراحات:

بناء على النتائج السابقة يمكن تقديم مجموعة من التوصيات موجهة للمركز الجامعي علي كافي تتدوف كما يلي:

- ✓ ضرورة زيادة اهتمام المركز الجامعي تتدوف بالإلتزام بأخلاقيات العمل.
- ✓ على المركز الجامعي تتدوف إشراك العاملين في عملية صنع القرار ذلك يؤدي إلى زيادة الإلتزامهم بالأداء الوظيفي.
- ✓ ضرورة وضع قوانين ومدونات أخلاقية من أجل ضبط سلوكيات العاملين.
- ✓ توفير برامج تدريبية لتطوير أداء المهارات الموارد البشرية و تطوير مفهوم أخلاقيات العمل.
- ✓ ضرورة إحترام العمال المركز الجامعي أوقات العمل و أوقات الراحة.
- ✓ تشجيع الإدارة العمال على العمل الجماعي.
- ✓ المركز الجامعي إعادة دراسة توزيع أجور على العمال.
- ✓ ضرورة تقييم أداء العمال المركز الجامعي دوريا.

## 3. أفاق الدراسة:

بعد معالجتنا لهذا الموضوع يمكن إقتراح مجموعة من المواضيع التي يكن أن يكون

مواضيع بحث مستقبلية:

- أخلاقيات العمل وعلاقتها في تحسين الأداء.
- تأثير أخلاقيات العمل على الرضا الوظيفي.
- مساهمة أخلاقيات في مكافحة الفساد الإداري.

قائمة المصادر  
و المراجع

1- القرآن الكريم.

سورة الشعراء آية (137).

سورة القلم آية (4).

سورة التين آية (4).

2- مراجع باللغة العربية:

1-2: الكتب:

1. أحمد جابر حسنين علي، أخلاقيات العمل بين الدين و المجتمع، ناشر المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2011.
2. إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة و تقييم الأداء الوظيفي بين النظرية و التطبيقي، ط1، دار جرير لنشر و توزيع، عمان، 2013.
3. الخالدي شهاب إبراهيم بدر، معجم الإدارة، دار أسامة، عمان الأردن، 2011.
4. السلمي وعلي، إدارة الأفراد لرفع كفاءة الإنتاجية، الطبعة الأولى، دار المعارف، مصر، 1970.
5. طاهر محسن منصور الغالي وصالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال، طبعة 3، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2010.
6. نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة و مسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، طبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عان، الأردن، 2006.
7. بلال خلف السكرانة، أخلاقيات العمل، الطبعة الثالثة، دار المسيرة لنشر و الطباعة، عمان، 2013.
8. جابر سعيد حسين محمد أبو زيد، القانون الإداري في المملكة العربية السعودية، طبعة جديدة و مطورة، دون سنة النشر.
9. جواهر القنتيلي ، قضايا في الإدارة التربوية المعاصرة في متطور الإسلامي، ط1، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك"، 2015.
10. زهير ثابت، كيف تقييم أداء العاملين و الشركات، دار قباء للنشر، القاهرة، مصر، 2011.

11. حيث صدام حسين ، تطوير إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي ، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، تخصص إدارة موارد بشرية ، المركز الجامعي تتدوف ، 2018
  12. عمار إبراهيم قنديلجي ، البحث العلمي و إستخدام مصادر المعلومات التقليدية و الإلكترونية ، دار النشر اليازوزي، 2008.
  13. عبد المحيد أونيس و آخرون، مدخل لضغوط العمل و المناخ التنظيمي و أداء العاملين، ط1، دار اليازوزي، الأردن، 1-1-2013
  14. عصام بن عبد المحسن الحميدان، معالم الشخصية الإسلامية المعاصرة الجوانب الأخلاقية و السلوكية، طبعة الأولى، العبيكان للنشر، الرياض، 1430 هـ/2009م.
  15. علي فلاح الزغبى، مبادئ الإدارة الأصول و أساليب العلمية ، دار المناهج لنشر و التوزيع، عمان 2013.
  16. فاطمة عبد الرقيب فاضل محمد، أخلاقيات العمل، دار النشر، جامعة الملك عبد العزيز، 2017.
  17. كاظم جاسم العيساوي، الإقتصاد الإداري، طبعة1، دار المسيرة لنشر، عمان، 2008
  18. ماهر أحمد ، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة، الإسكندرية، 2007..
  19. محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز، طبعة1، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2015/2014
  20. مصطفى يوسف، إدارة الأداء، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر و توزيع، عمان، 2018.
  21. نجم عبود أخلاقيات الإدارة و مسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، ط1، مؤسسة الوراق للنشر، عمان، الأردن، 2006.
  22. وليد خلق الله دياب، أخلاقيات ممارسات العلاقات العامة، دار اليازورى العلمية للنشر و توزيع، عمان، 2014.
- 2-2 المعلقات و الندوات العلمية:**
1. تفرات يزيد و حلیمی لیلی، مداخلة بعنوان ، إستخدام أسلوب الموازنات التقديرية كأسلوب حديث في مراقبة التسيير في تقييم أداء المؤسسات الجزائرية، الملتقى الوطني حول مراقبة التسيير كآلية لحكومة المؤسسات و تفعيل الإبداع ، جامعة بليدة 2، يوم 25/4/2017.

2. جون سوليفيات، البوصلة الأخلاقية للشركات ، المنتدى العالمي للحكومة الشركات، دليل  
سابع موجود على موقع . [www.hansparency-org.kw.ou-tigr](http://www.hansparency-org.kw.ou-tigr)
3. صوفي إيمان و قوراري مريم، أخلاقيات العمل كأداة للحد من ظاهرة الفساد الإداري في  
الدول النامية، مداخلة مقدمة في المتلقى الوطني حول حكومة الشركات عالية للحد من  
الفساد المالي و الإداري، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم تسيير، جامعة محمد  
جيفر - بسكرة- يومي 6-7 ماي 2012.

### 3-2 المجالات:

1. حاكم أسماء و دولي لخضر، مساهمة أخلاقيات الإدارة في مستوى الأداء الوظيفي داخل  
المنظمة، مجلة البشائر الإقتصادية، المجلة الثالث- العدد2، بشار، الجزائر، 2017..
2. سعدية سعدي، مقومات بناء السلوك الأخلاقي لدى منظمات الأعمال، المجلة الجزائرية  
التنمية الإقتصادية، العدد2392-5302، جامعة قاصدي مباح و رقلة، الجزائر،  
2018.

### 4-2 المذكرات و الأطروحات:

1. المعتصم بالله هاني علي أبو الكاس، أخلاقيات المهنة و دورها في الأداء الوظيفي  
للعاملين في المنظمات غير الحكومية، مذكرة لنيل شهادة ماجيستر، جامعة الأقصى بغزة،  
سنة النشر 2016.
2. بعجي سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الإقتصادية  
الجزائرية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجيستر، تخصص علوم تجارية،  
جامعة محمد بوضياف المسيلة 2006/2007.
3. بن صبرو حياة و سريدي فريدة ، تأثير أخلاقيات الإدارة في عملية التوظيف الموارد  
البشرية، مذكرة ماستر، معهد العلوم الإقتصادية و علوم تجارية و علوم تسيير، تخصص  
إدارة موارد بشرية، تندوف، 2019.
4. بوشقيق زينب وبوطريق حنان، أثر أخلاقيات العمل على الأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة  
لحصول على شهادة ماستر، تخصص إدارة موارد بشرية، جامعة بلحاج بوشعيب، عين  
تموشنت، 2020.

## قائمة المصادر و المراجع

5. بودراع أمينة ، دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية و تجارية و علوم التسيير ، تخصص علوم التسيير جامعة ميله، الجزائر، 2013.
6. حسين صدام حسين ، تطوير إدارة المعرفة في المؤسسات التعليم العالي، مذكرة ماستر، تخصص إدارة موارد بشرية، المركز الجامعي تندوف، 2018.
7. خضرة حرفي، أثر أخلاقيات الأعمال في تفعيل نظام الرقابة الداخلية في المؤسسات الإقتصادية، مذكرة ماستر، تخصص دراسات محاسبية و جبايئة معمقة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016.
8. زروقي يحي، أخلاقيات الأعمال الفساد الإداري للموظف العام، رسالة دكتوراه في العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2016.
9. لشهب وردة، الأخلاقيات الوظيفية و علاقتها بتحسين الأداء الوظيفي في الجزائر، مذكرة مكملة لشهادة ماستر، علوم سياسية و علاقات دولية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017.
10. هدروق محمد ياسر، و معطى الله صلاح الدين، دور أخلاقيات الأعمال في الإتصال الداخلي للمؤسسة، مذكرة نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، المركز الجامعي على كافي، تندوف، 2019.

### (3) مراجع باللغة الإنجليزية

Kissa Beekun, Islamic Baslamic Ethics , University of Nevada and Islamic Tranina Faindtion , Institute of Islamic Thought , 1996.

Dafi cichard , Organisation Theory and design , South Westeh , usa, 2004.

### (4) المواقع الإلكترونية:

1. <https://www.google.com>
2. [www.hansparency.org.kw.ow-tiorq](http://www.hansparency.org.kw.ow-tiorq)
3. <https://www.google.com>

# فائمة الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المركز الجامعي تلمسان

معهد العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير

تخصص الموارد البشرية

استمارة مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في الموارد البشرية



إستمارة إستبيان حول:

أثر أخلاقيات العمل على الأداء الوظيفي

أخي الموظف، أختي الموظفة، تحية طيبة، أما بعد:

يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذا الإستبيان راجين منكم الإجابة عليه بدقة و موضوعية، بغرض إفادتنا بالمعلومات الكافية بهدف الإستعانة بها لإتمام دراستنا، كما نحيطكم علما أن معلوماتكم ستحظى بسرية تامة ولن تستخدم لأغراض أخرى.

فالرجاء التكرم بالإجابة على هذه الأسئلة، ولكم خالص الشكر و التقدير.

علما أن :

- أخلاقيات العمل: هي مجموعة من المعايير الأخلاقية التي يجب على الفرد أن يلتزم بها في عمله، حول ما هو صحيح أو خطأ.
- الأداء الوظيفي: هو القيام بتنفيذ مهمة و تأدية عمل.

تحت إشراف :

د. عبد الجبار سهيلة

إعداد الطالبان:

- حمودا العايزة

- سوامي صونية

السنة الجامعية: 2020-2021

## استبيان

### المحور الأول: البيانات الشخصية

يرجى وضع علامة (X) في الإجابة المناسبة:

\* الجنس: ذكر  أنثى

\* السن: أقل من 30 سنة  من 31 سنة إلى 50 سنة  من 50 سنة وما فوق

\* الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

\* الدخل: ضعيف  متوسط  مرتفع

### المحور الثاني: أخلاقيات العمل

يرجى وضع علامة (X) في الخانة المناسبة:

المستوى	الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المستوى الفردي	1	يلتزم العامل بالحفاظ على سرية المعلومات و الوثائق					
	2	يلتزم العامل باحترام أوقات العمل					
	3	يتعامل المسؤولين بمبدأ عدم التمييز بين العمال و موضوعية					
	4	تقبل الهدايا من أشخاص أدت لهم عملا في بعض الأحيان					
	5	يلتزم العامل بتأدية مهامه في الوقت المحدد و بإتقان					
المستوى تنظيمي	6	تشجيع مؤسستكم على الممارسات الصحيحة من خلال ( المدونة، تنظيم داخلي)					
	7	تقوم مؤسستكم بتطبيق عقوبات (الخصم، التنزيل) على التصرفات الغير السليمة (التأخر، الصرعات) على جميع					
	8	يقوم المسؤولين بإشراك العاملين بجميع المعلومات و القوانين التي تحتاج النشر بشفافية.					
	9	يتم تقييم الأداء بمؤسستكم على أساس مرجعي وفقا لأسس واضحة و معروفة					
	10	يتم توزيع الحوافز المادية (العلاوات الترقية المكافآت) و الحوافز المعنوية (إعتراف بالجهد) في مؤسستكم بشكل عادل ودون محسوبية					

### المحور الثالث: الأداء الوظيفي

يرجع وضع علامة (x) في الخانة المناسبة:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	الرقم
					يعتبر تقدير المجهودات الوظيفية المبذولة من طرف العمال في أداء عملهم كدافع لتأدية العمل بأحسن وجه	1
					يلتزم العاملون بتأدية المهام الموكلة إليهم في الوقت المحدد	2
					الأجر الذي يتقاضاه العامل يتناسب مع المهام والمسؤوليات التي يقوم بها	3
					يشارك العامل زملائه في حل مشاكلهم المتعلقة بأداء العمل	4
					إحتكاك العمال لبعضهم في العمل يكسبهم مهارات جديدة	5
					يتم الإختيار و التعيين في الوظائف على أساس ملائمة المؤهلات مع المتطلبات الوظيفية	6
					يحرص العاملون على تحسين أدائهم بشكل مستمر	7
					توفر المؤسسة المناخ الملائم و الوسائل المناسبة (وسائل التكنولوجية) لتأدية المهام و الواجبات	8
					يؤدي العامل عمله وفق ما تمليه عليه القوانين و الإجراءات و أنظمة العمل	9
					تسعى المؤسسة إلى تطوير أداء المهارات وذلك من خلال دراسة جيدة لإحتياجات الموارد البشرية التدريبية	10