



مذكرة مقدمة لإستكمال نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

دفعة: 2026

تخصص: إدارة الأعمال

المذكرة الموسومة ب:

# دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة

دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات Somiphos \_ تبسة \_

إشراف الأستاذة:

أ.د. محرز صالح

إعداد الطالبتين:

أحمد وصال

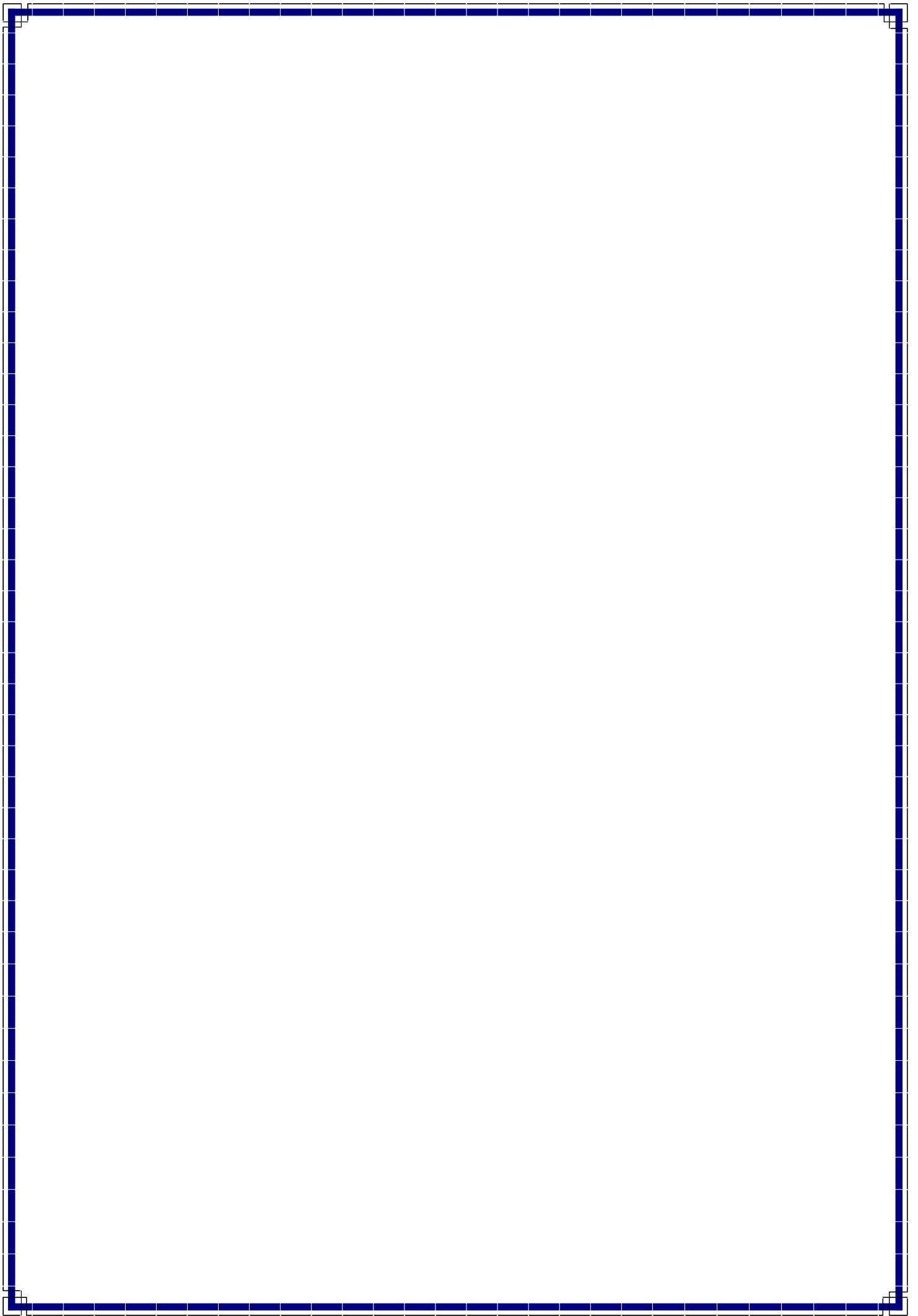
ديرم زينب

جامعة الشهيد العربي التبسي - تبسة  
Universite Larbi Tebessi - Tébessa

لجنة المناقشة:

| الاسم واللقب        | الرتبة العلمية | الصفة        |
|---------------------|----------------|--------------|
| أ.د. نصر الدين ساري | أستاذ          | رئيسا        |
| أ.د. محرز صالح      | أستاذ          | مشرفا ومقررا |
| أ.د. بخوش مديحة     | أستاذ          | مناقشا       |

السنة الجامعية: 2026/2025





مذكرة مقدمة لإستكمال نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

دفعة: 2026

تخصص: إدارة الأعمال

المذكرة الموسومة ب:

# دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة

دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات Somiphos \_ تبسة \_

إشراف الأستاذة:

أ.د. محرز صالح

إعداد الطالبتين:

أحمد وصال

ديرم زينب

جامعة الشهيد العربي التبسي - تبسة  
Universite Larbi Tebessi - Tebessa

لجنة المناقشة:

| الاسم واللقب        | الرتبة العلمية | الصفة        |
|---------------------|----------------|--------------|
| أ.د. نصر الدين ساري | أستاذ          | رئيسا        |
| أ.د. محرز صالح      | أستاذ          | مشرفا ومقررا |
| أ.د. بخوش مديحة     | أستاذ          | مناقشا       |



# شكر وتقدير



نحمد الله تعالى ونشكره على اتمام هذا العمل

ونصلي ونسلم على أشرف الانبياء والمرسلين وعلى اله وصحبه اجمعين،

عن أبي هريرة رضي الله عنه عن النبي ﷺ قال: "من لا يشكر الناس لا يشكر الله"

،واقترءاء بهذا الهدي النبوي نتوجه بخالص الشكر والتقدير والعرفان إلى الأستاذ الفاضل

## صالح محرز

على ما وجهه لنا من نصح وتوجيه وإرشاد خلال إعداد هذه الدراسة،

ونشكر كذلك جميع أساتذتنا على كل ما قدموه لنا،

ولا ننسى شكر أوليائنا الذين سهروا على تقديم لنا كل

الظروف الملائمة لإنجاز هذا العمل.

# إهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ ﴿وَأَخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنْ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ﴾ صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ  
الحمد لله حبًا وشكرًا وامتنانًا على البدء والختام، لم تكن الرحلة قصيرة ولا الطريق محفوظًا  
بالتسهيلات، بل كانت مليئة بالتعب والسهر والضغط واللحظات الصعبة، لكنني فعلتها، فالحمد لله  
الذي يسر البدايات وبلغنا النهايات بفضلہ وكرمه، وما ضاع تعبٌ كان الله شاهدًا عليه.  
أهدي هذا النجاح لنفسى الطموحة أولًا، التي بدأت بطموح وانتهت بنجاح، ثم لكل من سعى معي  
لإتمام مسيرتي الدراسية، دعمًا لي وسندًا لا عمر له.

بكل حب أهدي ثمرة نجاحي وتخرجي...

إلى من أحمل اسمه بكل فخر، إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهّد لي طريق العلم، إلى النور  
الذي أنار دربي، والسراج الذي لا ينطفئ نوره، أطل الله في عمره، أبي الغالي.

وإلى من علمتني الأخلاق قبل الحروف، إلى ملاكي في الحياة، إلى الإحساس بالحب والحنان  
والإخلاص، إلى ابتسامة الحياة، إلى التي كان دعاؤها سر نجاحي، أمي الغالية.

إلى من كانوا وما زالوا سندًا لي في الحياة، إخوتي الغالين

ولا يمكنني أن أنسى هذا الإهداء دون ذكر جدتي رحمها الله، التي كان وجودها دفنًا وطمانينة، إلى  
من أحببتها حبًا لا تصفه الكلمات، رحمك الله بقدر اشتياقي لك، وجعل قبرك روضة من رياض الجنة،  
وسيبقى ذكرك ودعاؤك محفورين في قلبي ما حييت.

إلى اصحاب الفضل العظيم، صديقات الرحلة والنجاح .

وأخيرا من قال أن لها نالها، وأن أبت رغما عنا أتيت بها، فما كنت لأفعل لولا توفيق من الله



# أمروم

# إهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ ﴿فَرِحِينَ بِمَا آتَاهُمُ اللَّهُ مِنْ فَضْلِهِ﴾ صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

هذه اللحظة لا تورث ولا تشتري كانت رحلة طويلة دفعت ثمنها عمري وشبابي

وخوفي وسهري ودموعي هي لهفة الوصول ودمعة الحزن فرحة العمر

هذه هي النهايات السعيدة لبدايات أعظم وأصبح عمري حقيقة

أهدي تخرجي إلى:

من كان سندي وفخري إلى من كان قوتي وملادي أبي لزهري

إلى من إحتضنتني قلبا قبل يدها إلى من سهلت الشدائد بدعائها إلى القلب الحنون أُمي وردة

إلى خيرة أيامي وصفوتها إلى قرة عيني اخوتي سليمان وطارق واختي دعاء

إلى من كان عوننا وسندا في هذا الطريق الاصدقاء والاحبة

إلى قطي العزيز هيلر....

ولا يمكنني أن أنهي هذا الإهداء دون أن اذكر جدي الذي كان فراقه صعبا وكان يحلم برؤيتي

أصل...فرحل قبل أن يشهد ثمرة تعبتي....



## حيرم نونب



الفهارس

فهرس المحتويات

|       |                                                                             |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------|
|       | شكر وتقدير                                                                  |
|       | فهرس المحتويات                                                              |
|       | فهرس الجداول                                                                |
|       | فهرس الأشكال                                                                |
|       | مقدمة عامة                                                                  |
| II- I | الفصل الأول: الجزء النظري للدراسة                                           |
| III   | تمهيد                                                                       |
| IV    | المبحث الأول: مدخل نظري إلى أخلاقيات الأعمال                                |
| أ-د   | المطلب الأول: مفهوم أخلاقيات الأعمال                                        |
| 1     | المطلب الثاني: أبعاد ومصادر أخلاقيات الأعمال                                |
| 1     | المطلب الثالث: مستويات ونظريات لأخلاقيات الأعمال                            |
| 2     | المطلب الرابع: نماذج و مشاكل أخلاقيات الأعمال                               |
| 2     | خلاصة المبحث الأول                                                          |
| 8     | المبحث الثاني أساسيات حول أداء المورد البشري                                |
| 12    | المطلب الأول مفهوم الأداء                                                   |
| 17    | المطلب الثاني: أداء المورد البشري                                           |
| 21    | المطلب الثالث: تقييم أداء المورد البشري                                     |
| 22    | المطلب الرابع: العلاقة بين أداء المورد البشري وأخلاقيات الأعمال             |
| 22    | خلاصة المبحث الثاني                                                         |
| 31    | المبحث الثالث: الدراسات السابقة                                             |
| 35    | المطلب الأول: الدراسات العربية                                              |
| 44    | المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية                                            |
| 46    | المطلب الثالث: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية |
| 47    | خلاصة الفصل الأول                                                           |
| 47    | الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-                        |
| 59    | المبحث الأول: نظرة عامة حول مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-                     |
| 63    |                                                                             |
| 65    |                                                                             |
| 66    |                                                                             |
| 67    |                                                                             |

|     |                                                                                               |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| 67  | المطلب الأول: تقديم مؤسسة منجم الفوسفات -تبسة-                                                |
| 69  | المطلب الثاني: مهام ومبادئ وأهداف مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-                                 |
| 71  | المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-                                   |
| 77  | المبحث الثاني: دور أخلاقيات الأعمال فيتحسين أداء المورد البشري في مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة- |
| 77  | المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة وخصائصها                                              |
| 82  | المطلب الثاني: أساليب ومصادر جمع البيانات والمعلومات                                          |
| 85  | المطلب الثالث: تحليل نتائج الدراسة                                                            |
| 93  | المطلب الرابع: إختبار فرضيات الدراسة                                                          |
| 103 | خلاصة الفصل الثاني                                                                            |
| 104 | خاتمة عامة                                                                                    |
| 110 | قائمة المراجع                                                                                 |
| 115 | الملاحق                                                                                       |

فهرس الجدول

| الصفحة | عنوان الجدول                             | رقم الجدول |
|--------|------------------------------------------|------------|
| 4      | الفرق بين المصطلحين الأخلاقيات و الأخلاق | 01         |
| 16     | مزايا و عيوب نظريات أخلاقيات الأعمال     | 02         |
| 71     | يمثل مديريات SOMIPHOS                    | 03         |
| 73     | يمثل دوائر SOMIPHOS                      | 04         |
| 75     | يمثل مصالح SOMIPHOS                      | 05         |
| 77     | توزيع أفراد العينة حسب الجنس             | 06         |
| 78     | توزيع أفراد العينة حسب السن              | 07         |
| 79     | توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي  | 08         |
| 80     | توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل | 09         |
| 81     | توزيع أفراد العينة حسب الصفة الوظيفية    | 10         |
| 83     | درجات سلم ليكرت                          | 11         |
| 83     | تحديد طول الفئات في مقياس ليكرت الخماسي  | 12         |
| 84     | تحديد صدق و ثبات اداة الدراسة            | 13         |
| 85     | تحليل فقرات بُعد الصدق                   | 14         |
| 86     | تحليل فقرات بُعد الاستقامة والاحترام     | 15         |
| 88     | تحليل فقرات بُعد الاستقلالية             | 16         |
| 89     | تحليل فقرات بُعد العدالة                 | 17         |
| 90     | تحليل فقرات بُعد الثقة والأمانة          | 18         |
| 91     | تحليل فقرات محور أداء المورد البشري      | 19         |
| 94     | نتائج إختبار الفرضية الأولى              | 20         |
| 95     | نتائج إختبار الفرضية الثانية             | 21         |
| 97     | نتائج إختبار الفرضية الثالثة             | 22         |
| 98     | نتائج إختبار الفرضية الرابعة             | 23         |
| 99     | نتائج إختبار الفرضية الفرعية الخامسة     | 24         |
| 101    | نتائج إختبار الفرضية الرئيسية            | 25         |

فهرس الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل                              | رقم الشكل |
|--------|------------------------------------------|-----------|
| 5      | المفهوم الشمولي لأخلاقيات الأعمال        | 01        |
| 9      | أبعاد أخلاقيات الأعمال                   | 02        |
| 11     | مصادر أخلاقيات الأعمال                   | 03        |
| 12     | مستويات أخلاقيات الأعمال                 | 04        |
| 15     | نظريات أخلاقيات الأعمال                  | 05        |
| 17     | العوامل المؤثرة في تكوين السلوك          | 06        |
| 18     | نموذج القرار الأخلاقي                    | 07        |
| 19     | نموذج الحكم الأخلاقي                     | 08        |
| 24     | الأداء من منظور الكفاءة و الفعالية       | 09        |
| 25     | أبعاد الأداء                             | 10        |
| 26     | مستويات الأداء                           | 11        |
| 28     | انواع الأداء حسب معيار الشمولية          | 12        |
| 29     | انواع الأداء حسب المصدر                  | 13        |
| 34     | محددات الأداء البشري                     | 14        |
| 41     | مراحل تقييم أداء المورد البشري           | 15        |
| 43     | طريقة الادارة بالأهداف                   | 16        |
| 76     | يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة SOMIPHOS     | 17        |
| 78     | توزيع أفراد العينة حسب الجنس             | 18        |
| 79     | توزيع أفراد العينة حسب السن              | 19        |
| 80     | توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي  | 20        |
| 81     | توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل | 21        |

تمهيد:

أصبح في عصرنا الحالي الإهتمام بالأخلاق عنصراً أساسياً في المجتمعات باختلاف أجناسها وأماكنها. حيث لم تعد العلاقات داخل المؤسسات أو حتى الأوساط الأسرية مجرد روابط عشوائية، بل أصبحت تضبطها قواعد ومبادئ وقيم جوهرية، تهدف إلى تجسيد بيئة عمل تنظيمية يسودها ما يُعرف بالسلوك الأخلاقي، لذلك تعد الأخلاق الركيزة الأساسية لضبط سلوك الأفراد في مختلف المجالات. وباعتبار المورد البشري عنصراً إستراتيجياً في المؤسسة، كان لا بد من وجود ضوابط ومعايير أخلاقية تضبط وتوجه سلوكه، ومن هنا زاد الاهتمام بما يُعرف بـ'أخلاقيات الأعمال' كأداة جوهرية لضمان استقامة هذا المورد وتحسين أدائه بما يخدم الأهداف التنظيمية.

حيث تساهم أخلاقيات الأعمال في تجسيد السلوك الأخلاقي السوي والابتعاد عن كل السلوكيات غير الأخلاقية، كما تؤدي إلى تعزيز الرقابة الذاتية للمورد البشري، مما يساهم في سيادة المناخ الأخلاقي في بيئة العمل الأمر الذي يؤدي بدوره إلى رفع الكفاءة والفعالية في الأداء الوظيفي وتحقيق الأهداف الإستراتيجية المسطرة، وهذا ما يساهم في تماسك البناء التنظيمي للمؤسسة وعليه فإن أخلاقيات الأعمال لم تعد مجرد خيار ثانوي، بل أضحت ضرورة حتمية تفرض نفسها على جميع المؤسسات في ظل التحديات المعاصرة، خاصة مع بروز خروقات أخلاقية ناتجة عن التطورات التقنية السريعة وضغوط المنافسة ومن هذا المنطلق لم يعد كافياً التركيز على المهارات الفنية للمورد البشري وحدها، بل أصبح من الضروري ضبط سلوكه بمنظومة قيمة متكاملة تضمن نزاهة الأداء وتماسك البناء التنظيمي.

1. إشكالية الدراسة: من خلال ما سبق يمكن طرح السؤال الرئيسي التالي:

- كيف تساهم أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء المورد البشري في مؤسسة مناجم الفوسفات

Somiphos تبسة؟

2. التساؤلات الفرعية: من خلال الإشكالية السابقة يمكن طرح جملة من التساؤلات الفرعية نوجز أهمها:

- ما مدى إلتزام المورد البشري بمبادئ أخلاقيات الأعمال (كالنزاهة، المسؤولية، والشفافية) أثناء أداء مهامه

في مؤسسة Somiphos ؟

- إلى أي مدى تؤثر أخلاقيات الأعمال على مستوى أداء المورد البشري في مؤسسة Somiphos ؟

- ما هي أهم القيم الأخلاقية التي يركز عليها ميثاق الأخلاقيات في مؤسسة مناجم الفوسفات Somiphos تبسة ؟
- إلى أي مدى يلتزم الموظف ومسيرو المؤسسة بالمعايير الأخلاقية أثناء أداء مهامهم الوظيفية؟
- هل تؤدي الرقابة الذاتية والضمير المهني دوراً كمنهج وقائي للحد من السلوكيات غير الأخلاقية ورفع الكفاءة الانتاجية؟
- هل يوجد أثر إيجابي لالتزام المورد البشري بأخلاقيات المهنة على تحسين جودة الأداء الوظيفي في مؤسسة مناجم الفوسفات Somiphos تبسة ؟
- هل يوجد أثر لتفعيل قيم الرقابة الذاتية والنزاهة في بيئة العمل على رفع كفاءة الأداء الانتاجي لعمال مؤسسة مناجم الفوسفات Somiphos تبسة؟

### 3. فرضيات الدراسة: من خلال إشكالية الدراسة يمكن طرح الفرضيات التالية:

- 3-1 الفرضية الرئيسية:** توجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لأخلاقيات الأعمال على تحسين وتطوير أداء المورد البشري داخل مؤسسة مناجم الفوسفات (Somiphos) - تبسة.

### 3-2 الفرضيات الفرعية:

- لا توجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين الصدق وأداء المورد البشري في مؤسسة مناجم الفوسفات Somiphos تبسة؛
- لا توجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين الاستقامة والاحترام وأداء المورد البشري في مؤسسة مناجم الفوسفات Somiphos تبسة؛
- لا توجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين العدالة وأداء المورد البشري في مؤسسة مناجم الفوسفات Somiphos تبسة؛
- لا توجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين الاستقلالية وأداء المورد البشري في مؤسسة مناجم الفوسفات Somiphos تبسة؛
- لا توجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين الثقة والأمانة وأداء المورد البشري في مؤسسة مناجم الفوسفات Somiphos تبسة.

#### 4. أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية هذه الدراسة في التعرف على المفاهيم الأساسية لأخلاقيات الأعمال، والتعرف على أداء المورد البشري والعوامل المؤثرة في الأداء، وتوضيح أوجه التشابه وأوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية، والتعرف على الدور الذي تلعبه المبادئ الأخلاقية داخل المؤسسة ومدى مساهمتها في تحسين أداء المورد البشري، ودراسة العلاقة بين أخلاقيات الأعمال وأداء المورد البشري في المؤسسة.

#### 5. أهداف الدراسة: تتمحور أهداف هذه الدراسة في العديد من النقاط يتمثل أهمها في ما يلي:

- الإحاطة بمفهوم أخلاقيات الأعمال وأهم العناصر المتعلقة بها؛
- التعرف على الأداء وبعض المفاهيم المتعلقة به بالإضافة إلى تقييم أداء المورد البشري؛
- تسليط الضوء على مجموعة من الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية؛
- محاولة التعرف على مناجم الفوسفات Somiphos تبسة وأهم الخدمات التي يقدمها؛
- التوصل إلى العلاقة بين أخلاقيات الأعمال والقدرة على تحسين أداء المورد البشري في مؤسسة مناجم الفوسفات Somiphos تبسة؛
- إبراز مدى التزام مؤسسة مناجم الفوسفات بأخلاقيات الأعمال وأثر ذلك على كفاءة المورد البشري.

#### 6. منهج الدراسة:

تم الاعتماد في هذا البحث على المنهج التحليلي الوصفي من خلال التعرف على أهم المفاهيم المتعلقة بأخلاقيات الأعمال، والتعرف على تقييم أداء المورد البشري والعوامل المؤثرة فيه، وإبراز مجموعة من الدراسات السابقة مع ذكر أهم أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، بالإضافة إلى منهج دراسة الحالة بالإسقاط على مؤسسة مناجم الفوسفات Somiphos تبسة لمعرفة دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء المورد البشري والمتمثلة في أهداف الأداء وأبعاده.

#### 7. هيكل الدراسة:

لمعالجة إشكالية الدراسة تم تقسيم البحث إلى فصلين يتمثل الفصل الأول في الجزء النظري يحتوي على ثلاثة مباحث، تناولنا في المبحث الأول مدخل نظري إلى أخلاقيات الأعمال تم تقسيمه إلى أربعة مطالب تناولنا في المطلب الأول مفهوم أخلاقيات الأعمال، والمطلب الثاني مبادئ و أبعاد أخلاقيات الأعمال، والمطلب الثالث

نظريات أخلاقيات الأعمال، والمطلب الرابع نماذج ومشاكل أخلاقيات الأعمال، وفي المبحث الثاني تم تناول أساسيات حول أداء المورد البشري من خلال أربع مطالب، تضمن المطلب الأول مفهوم الأداء، والمطلب الثاني أداء المورد البشري والمطلب الثالث تقييم أداء المورد البشري والمبحث الثالث والذي تضمن الدراسات السابقة فقد تناولت ثلاثة مطالب تضمن المطلب الأول الدراسات العربية، والمطلب الثاني الدراسات الأجنبية، والمطلب الثالث أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية، وتم تناول الجانب التطبيقي في الفصل الثاني تحت عنوان دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-، ويتضمن مبحثين يحتوي المبحث الأول على نبذة حول نظرة عامة حول مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة- يتكون من ثلاثة مطالب تضمن المطلب الأول تقديم مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-، المطلب الثاني مهام ومبادئ ولأهداف مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-، المطلب الثالث الهيكل التنظيمي لمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة- وتضمن المبحث الثاني دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء المورد البشري في مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة- تضمن المطلب الأول تحديد مجتمع وعينة الدراسة وخصائصها، وتضمن المطلب الثاني أساليب ومصادر جمع البيانات والمعلومات، والمطلب الثالث تحليل نتائج الدراسة وتناول المطلب الرابع إختبار فرضيات الدراسة.

### الفصل الأول: الجزء النظري للدراسة

#### تمهيد

يُعتبر العنصر البشري من أهم الأصول في المؤسسة، لكونه المصدر الأساسي المسؤول عن تحسين وزيادة الانتاجية، حيث لم يعد نجاح المنظمات مقتصرًا على امتلاك الموارد المادية والتقنية فقط، بل أصبح مرتبطاً بمدى قدرة المورد البشري على الأداء بفعالية وللوصول إلى ذلك لا بد من توفر بيئة عمل تنظيمية تحكمها قواعد وقوانين وأخلاقيات مهنية تضبط وتوجه سلوك الأفراد داخل المؤسسة، وذلك من أجل ترسيخ مجموعة من القيم والمبادئ كالنزاهة والشفافية والمسؤولية بين الأفراد، مما يساهم في تحسين الكفاءة والفعالية وتحقيق أهداف المؤسسة. وهذا ما أدى إلى اهتمام المنظمات بأخلاقيات الأعمال باعتبارها تساهم بشكل كبير في نجاح العلاقات بين الموظفين وتعزيز روح التعاون والاتصال بين العاملين، إضافة إلى خلق مناخ تنظيمي يسوده الاحترام والثقة والالتزام، الأمر الذي يساعد على الحد من السلوكيات السلبية داخل المؤسسة وتحقيق الانسجام والاستقرار في بيئة العمل. وعليه سيتم التطرق في هذا الفصل إلى التعرف على أخلاقيات الأعمال وجميع المفاهيم المرتبطة بها، إضافة إلى إبراز دورها في تحسين أداء المورد البشري داخل المؤسسة، من خلال توضيح العلاقة بينهما، حيث تُظهر أخلاقيات الأعمال مدى تأثيرها في توجيه سلوك الأفراد داخل المؤسسة، بما ينعكس إيجاباً على تحسين أداء المورد البشري ورفع مستوى الانضباط والكفاءة داخل بيئة العمل. وفي هذا الفصل سيتم التطرق إلى مفاهيم عامة لأخلاقيات الأعمال تعرفها وخصائصها، أهميتها وأهدافها، وأهم نظرياتها والمشاكل التي تواجهها وعناصر أخرى تخص أخلاقيات الأعمال، وبالإضافة إلى أداء المورد البشري

وسيتم التطرق أيضاً إلى الدراسات السابقة المتعلقة بكل من أخلاقيات الأعمال و أداء المورد البشري أهدافها ونتائجها، وأوجه التشابه و الاختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسة السابقة.

ولهذا تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

- المبحث الأول: مدخل نظري إلى أخلاقيات الأعمال؛
- المبحث الثاني: أساسيات حول أداء المورد البشري؛
- المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

### المبحث الأول: مدخل نظري إلى أخلاقيات الأعمال

أصبحت أغلب المنظمات تعتبر مجال الأخلاقيات عاملاً أساسياً في استمرارها ونموها، حيث كلما كانت الأخلاق والقيم المهنية شائعة بين المنظمات والأفراد كان ذلك دافعاً قوياً للتواصل الفعال بينهم، والقدرة على أن جاز الأعمال بكفاءة وفعالية ولتوضيح مجال أخلاقيات الأعمال سيتم التطرق إلى:

المطلب الأول: مفهوم أخلاقيات الأعمال؛

المطلب الثاني: أبعاد ومصادر أخلاقيات الأعمال؛

المطلب الثالث: مستويات ونظريات أخلاقيات الأعمال؛

المطلب الرابع: نماذج ومشاكل أخلاقيات الأعمال.

### المطلب الأول: مفهوم أخلاقيات الأعمال

تعدّ أخلاقيات الأعمال مجالاً واسعاً ومهمّاً في بيئة الأعمال المعاصرة. حيث حاول العديد من المفكرين في احكام وضبط مفهومه والتعمق بشكل كبير في محتواه، وسيتم التطرق إلى تفصيل بعض الأجزاء التي تشكل ماهية أخلاقيات الأعمال بالإضافة إلى إبراز أهميتها وأهدافها كالتالي:

### أولاً: تعريف أخلاقيات الأعمال

هناك العديد من المفاهيم المتعددة لمجال أخلاقيات الأعمال، التي اختلف فيها الباحثون، حيث تم اختيار بعض التعاريف الخاصة بأخلاقيات الأعمال. غير أن هـ في البداية سيتم التعرف على مفهوم الأخلاق لغةً واصطلاحاً.

### 1 الأخلاق

- لغة: جمع خلق وهو السجية والطبع وحقيقته أن ها صورة الانسان، الباطنة وهي نفسه وأوصافها ومعانيها المختصة بها، وهي بمنزلة الخلق بصورته الظاهرة وأوصافها ومعانيها، ولهما أوصاف حسنة وقبيحة، والشواب والعقاب يتعلقان بأوصاف الصورة الباطنة أكثر مما يتعلقان بأوصاف الصورة الظاهرة وفي المعجم الوسيط: (الخلق: حال لنفس راسخة تصدر عنها الأفعال في خير أو شر من خير حاجة أو رؤية).<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مازن هادي كزار الطائي، عباس محمود عبيد وآخرون، أخلاقيات المهنة وقواعد السلوك الوظيفي (الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، شارع الملك حسين، عمان، 2020)، ص ص 15-16.

فالأخلاق لغة: حسب معجم لسان العرب: الخُلُق بضم اللام وسكونها حقيقته أن هـ وصف لصورة الانسان الباطنة وهي نفسه وأوصافها ومعانيها المختصة بها، بمنزلة الخلق لصورته الظاهرة وأوصافها ومعانيها، ولهما أوصاف حسنة وقبيحة.<sup>1</sup>

- **اصطلاحاً:** ذهب الباحثون إلى عدة تعريفات اصطلاحية اجتماعية للأخلاق، يصب بعضها في الدين، وأخرى في علم الاجتماع وأخرى في الفلسفة (فلسفة الأخلاق)، مما يبرز ثلاثة معانٍ للأخلاق: فقد تعني الأخلاق: طريقة، أو أسلوب معينة في الحياة، وهو الأقرب إلى الأخلاق الدينية، أو مجموعة معينة من قواعد السلوك التي يربى عليها النشء في المدارس أو المنزل، أو أن ها البحث في طرق الحياة، وقواعد السلوك، وهذا الفرع من الفلسفة الذي يسعى إلى وصف الفضائل الأخلاقية في مجتمع معين، أو زمان محدد، فهو لا يقوم بعملية النصح والإرشاد، بل أن مهمته دراسة هذه الفضائل قبائل الدراسة عقلية خالصة، ولهذا يوصف أحياناً بأنه ( ميتا اخلاق) أي ما وراء الأخلاق، أو ما تحتها، أو هو شرح وتفسير للأسس، والمسوغات التي تقوم عليها، ويعتقد الامام أن ( فلسفة الأخلاق بالمعنى الضيق، تكاد تقوم من أخلاق العرف مقام فلسفة العلم).<sup>2</sup>

كما جاء أيضاً في الاصطلاح: تعريف الجاحظ والغزالي بأنه: هيئة راسخة في النفس تصدر عنها الأفعال ببسر وسهولة من غير حاجة إلى فكر ورؤية، والخلق قد يكون في بعض الناس غريزة وطبعاً، وفي بعضهم لا يكون إلى بالرياضة والاجتهاد<sup>3</sup>

من خلال ما سبق نستنتج أن الأخلاق تعني مجموعة من القيم والمبادئ التي تضبط وتنظم السلوك، وهي المحرك الأساسي للانسان، التي تُسهم في تحديد ما هو خطأ وما هو صواب، وما هو خير أو شر، وتوجّه تصرفاته في مختلف جوانب الحياة.

## 2 تعريف أخلاقيات الأعمال

هناك العديد من التعريفات التي تطرقت لمفهوم أخلاقيات الأعمال سيتم ذكر بعضها:

<sup>1</sup> حاكم أسماء ودولي لخضر، مساهمة أخلاقيات الإدارة في رفع مستوى الأداء الوظيفي داخل المنظمة (مجلة البشائر الإقتصادية، المجلد الثالث، العدد 02، جامعة طاهري محمد -بشار، 2017)، ص 249.

<sup>2</sup> نحلة الجمزاي، فلسفة الأخلاق (وزارة الثقافة، عمان، الأردن، 2021)، ص 17 .

<sup>3</sup> حاكم أسماء ودولي لخضر، مرجع سبق ذكره، ص 249.

## الفصل الأول: الجزء النظري للدراسة

- تعرف بانها: " مجموعة القواعد والمبادئ التي تحدد ما هو السلوك الصحيح والسلوك الخاطئ " وبالتالي فانها مجموعة من المعايير والمبادئ التي تهيمن على السلوك الاداري والمتعلقة بما هو صحيح أو خطأ<sup>1</sup>
- وتعرف أيضا بانها: اتجاه الإدارة وتصرفها تجاه موظفيها وزبائنهم والمساهمين والمجتمع عامة وقوانين الدولة ذات العلاقة بتنظيم عمل المنظمات اذ ينطبق هذا التعريف بذاته على عمل الأفراد<sup>2</sup>
- تعرف بانها: " هي العلم الذي يعالج الاختيارات العقلانية على أساس القيم بين الوسائل المؤدية الي الأهداف "<sup>3</sup>
- يعرفها الباحثون بانها: المبادئ والمعايير، التي تعتبر أساس لسلوك المستحب من أفراد العمل ويتعهد أفرادها بالالتزام بها.<sup>4</sup>

يمكن توضيح الفرق بين الأخلاق و الأخلاقيات في الجدول الاتي:

**الجدول رقم (01): الفرق بين المصطلحين الأخلاقيات و الأخلاق**

| الأخلاقيات                                                                                                                                                                                                                                                                                  | الأخلاق                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- قيم و معايير خاصة و فردية.</li> <li>- وضع معايير الأخلاقيات بما يتوافق مع الأهداف المرسومة.</li> <li>- يتم اكتسابها في مراحل متقدمة عند الانضمام لمجتمع ما.</li> <li>- الجيد هو كل ما يعتبر جيدا.</li> <li>- البحث والعثور على السعادة.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- قيم ومعايير شاملة ومشاركة بين جميع الناس.</li> <li>- معايير الأخلاق اجبارية على الجميع.</li> <li>- يتم تعلمها في مراحل مبكرة من الحياة الفرد.</li> <li>- الجيد هو كل ما يتوافق مع المعايير الأخلاقية.</li> <li>- البحث عن الكمال والأمثلية.</li> </ul> |

المصدر: بودراع أمينة، دور أخلاقيات الأعمال في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية (دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الصناعية الكهرو منزلية بالجزائر)، (أطروحة دكتوراه لنيل شهادة علوم في العلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2020)، ص 18.

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، أخلاقيات الادارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال (الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2005)، ص 17-18.

<sup>2</sup> عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال (الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013)، ص 236.

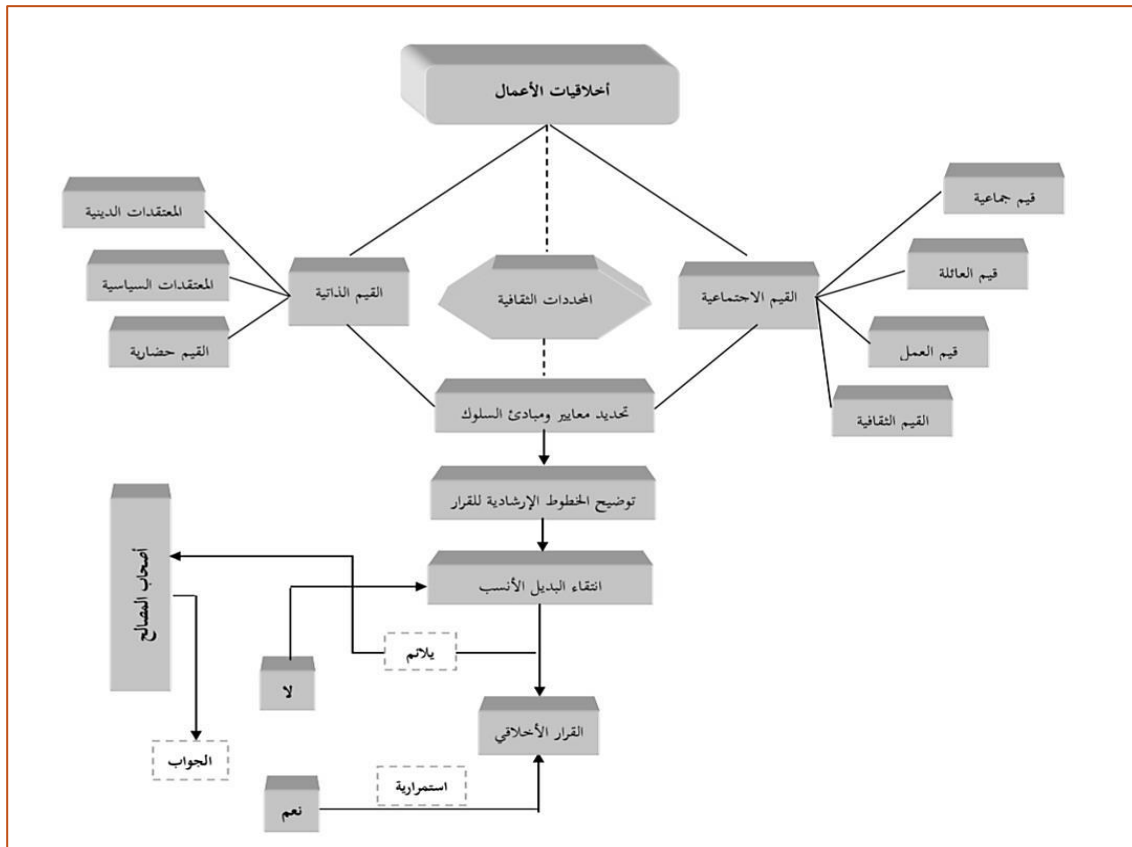
<sup>3</sup> نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 18.

<sup>4</sup> بلال خلف السكارنة، أخلاقيات الأعمال (الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009)، ص 22.

## الفصل الأول: الجزء النظري للدراسة

- تعرف بأنها: "مجموعة القيم أو المعايير التي يعتمد عليها الأفراد في المجتمع في التمييز بين ما هو جيد و ما هو سيء بين ما هو صواب وما هو خطأ فهي تتركز في مفهوم الصواب والخطأ في السلوك".<sup>1</sup>
- بعد التعرف على التعاريف السابقة نستنتج أن أخلاقيات الأعمال هي مجموعة القواعد والمبادئ والقيم التي تنظم السلوك المهني داخل المؤسسة بهدف تحقيق المصلحة العامة، ويمكن توضيح المفهوم الشمولي لأخلاقيات الأعمال في الشكل الموالي:

الشكل (01): المفهوم الشمولي لأخلاقيات الأعمال



المصدر: فطوم بعيرة، أثر الالتزام بأخلاقيات الأعمال على جودة الخدمات العمومية في الجزائر دراسة ميدانية، (أطروحة مقدمة لنيل

دكتوراه الطور الثالث علوم التسيير، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2020/2021)، ص 16

يبين الشكل السابق أن أخلاقيات الأعمال تتشكل من ثلاث فئات رئيسية: القيم الفردية، والمحددات الثقافية، والقيم الاجتماعية، حيث أن ها تؤثر بشكل مباشر في المؤسسة غير أن كل واحدة منها تنبع منها عناصر أخرى تؤثر فيها بشكل غير مباشر، فالقيم الذاتية تتفرع إلى معتقدات عقلية وثقافية، ومعتقدات حضارية

<sup>1</sup> شيخاوي محمود، لعل بوكيمش، تأثير الثقافة المجتمعية على أخلاقيات العمل (مجلة الحقيقة، المجلد 17، العدد 4، مخبر الدراسات الإفريقية للعلوم الانسانية والإجتماعية، جامعة أحمد دراية أدرار، 2018)، ص 368.

أما القيم الاجتماعية فتشمل قيمًا جماعية وعائلية وقيم عمل وقيم ثقافية أيضا، بالإضافة إلى معتقدات دينية وسياسية وحضارية. وكلها لها تأثير غير مباشرة على المؤسسات.

### ثانيا: خصائص أخلاقيات الأعمال

هناك العديد من الخصائص نذكر منها:<sup>1</sup>

- مفهوم أخلاقيات الأعمال أوسع من مفهوم أخلاقيات المهنة الإدارية، فهي مجال يعني أخلاقيات بوصف المؤسسة شخصية اعتبارية و ليس شخصا طبيعيا كالمدير؛
- ترتبط أخلاقيات الأعمال بمصلحة المؤسسة وهي أوسع من أخلاقيات المهنة التي ترتبط بمهنة واحدة فهي تعطي مجالا واسعا من الاختصاصات والمهن والوظائف والأنشطة؛
- تتميز أخلاقيات الأعمال بالشمولية لكل الاختصاصات والمهن، وذلك عكس أخلاقيات المهنة التي تسعى إلى تأكيد استقلاليتها و تميزها عن باقي المهن الأخرى؛
- تسعى مدونة أخلاقيات الأعمال في المؤسسات للاستجابة لحاجات و تطلعات جميع الزبائن في جميع المناطق التي تنشط بها.

### ثالثا: أهمية أخلاقيات الأعمال

لأخلاقيات الأعمال أهمية بالغة في عالم الأعمال، حيث تعد عنصرا أساسيا في توجيهه وضبط السلوك داخل المنظمات، حيث لم يعد نجاح المؤسسات يقاس فقط بقدرتها على تحقيق الأرباح بل أصبحت تحدد بمدى تمسكها بالمبادئ والقيم الأخلاقية في مختلف مجالاتها، وفي ما يلي أهمية أخلاقيات الأعمال:<sup>2</sup>

- أن الكفاءة والفعالية<sup>3</sup> أداء الأعمال يقوم على أساس القيام بالمعايير الأخلاقية، كما أن المعايير الأخلاقية تراقب السلوك وترسخ الحالات المرغوبة في المؤسسة؛

<sup>1</sup> فطوم بعيرة، أثر الالتزام بأخلاقيات الأعمال على جودة الخدمات العمومية في الجزائر دراسة ميدانية، (أطروحة مقدمة لنيل دكتوراه الطور الثالث علوم التسيير، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2020/2021)، ص 17.

<sup>2</sup> يعقوب سالم، زرفة بولقواس، أخلاقيات العمل وإشكالية الممارسة في المؤسسة الجزائرية (مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد 23، 2017)، ص 94.

<sup>3</sup> الكفاءة والفعالية: الكفاءة: قدرة المنظمة على الاستفادة من مواردها بطريقة اقتصادية. لمزيد من المعلومات أنظر مدحت محمد أبو النصر، نموذج الكفاءة والفاعلية من منظور اجتماعي وإداري (المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، مجلد 7، العدد 27، جامعة حلوان مصر، 2023)، ص 38. الفعالية: تعني قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف من خلال زيادة حجم المبيعات، وتحقيق رضا العملاء والعاملين داخل المؤسسة وتنمية الموارد البشرية ونمو الربحية. لمزيد من المعلومات أنظر: عبد الحميد برحومة، الكفاءة والفعالية في مجالات التصنيع والانتاج، (مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، العدد الأول، جامعة محمد بوضياف المسيلة)، ص 57.

- المحافظة على خصوصية الأفراد وتنمية جانب الالتزام لديهم المطالبة بإحلال القيم بدلا من اللوائح للارتقاء بها والتدريب عليها، وهو ما يعزز من سمعة المؤسسة على جميع الأصعدة سواء على البيئة المحلية والإقليمية والدولية، كما يؤدي أيضا إلى مردود إيجابي للمؤسسة؛

- أن الاهتمام بأخلاقيات العمل في موقع العمل يساعد العاملين بالشعور بالثقة الكاملة والأمان داخل وخارج عملهم؛

- قد تتكلف منظمات الأعمال - المؤسسات - كثيرا نتيجة تجاهلها للالتزام بالمعايير الأخلاقية وهنا يأتي التطرف الأخلاقي<sup>1</sup> ليضع المؤسسة في مواجهة الكثير من الدعاوي القضائية بل والجريمة في بعض الأحيان، خاصة اذا ما تمادت المؤسسة وأخذت تركز كثيرا على مبدأ الرشد والنموذج الإقتصادي بعيدا عن التوجه الإقتصادي والإجتماعي الأخلاقي؛

- تسهل عملية صنع القرار وتحقق احترام كل الاطراف سواء من داخل او خارج المؤسسة؛

- يشكل المناخ الأخلاقي<sup>2</sup> المرآة العاكسة لخفايا عمل وممارسات سلوكيه داخل المؤسسة، وخاصة الجوانب الضمنية غير الملموسة منها، وبالتالي هذه المرتكزات الأخلاقية تشكل الوعاء الحيوي لتصميم المؤسسة وتغيير سلوكها وسلوك ادارتها، وكذلك تعزيز روح الالتزام الأخلاقي لمختلف لمفردات العمل؛

- أن الالتزام المؤسسة بالعديد من المعايير الأخلاقية في اطار الانتاج والتوزيع والاستهلاك والانسجام والاعتراف بالخصوصيات والعمل الصادق والثقة المتبادلة، ودقه وصف المعلومة هو الذي يضمن الحصول على الشهادات العالمية، مثل الإيزو وجوائز الجودة الشاملة.

بعد التطرق لأهمية أخلاقيات الأعمال تم استخلاص أن الأخلاقيات تساهم في تحسين أداء المنظمات، وتطوير بيئة عملها فهي تعمل على ترسيخ وتعزيز الثقة بين كافة أطرافها، والمحافظة على السرية وحماية المعلومات الخاصة وتساعد ايضا على تبسيط وتسهيل عملية صنع القرار، والمساهمة في متابعة وضبط التصرفات داخل المؤسسة، مما يضمن الالتزام المهني.

### رابعا: أهداف أخلاقيات الأعمال

<sup>1</sup> **التطرف الأخلاقي** هو أن حراف سلوكي وفكري يمثل المبالغة أو التفريط في اتباع مبادئ معينة، مما يؤدي إلى الغلو والتشدد والخروج عن التوازن والوسطية. يظهر هذا التطرف في صور "تطرف سلوكي" بتبني أفعال قسرية، أو "تطرف فكري" بتبني معتقدات قاطعة، وغالبًا ما ينتج عن دوافع نفسية واجتماعية.

<sup>2</sup> **المناخ الأخلاقي** هو مجموعة تصورات مشتركة بين العاملين حول التداير والسياسات والممارسات المعتمدة داخل مؤسسة، والتي تشير إلى التوجه السلوكي وما يعتبر صواباً أو خطأ في بيئة العمل. يؤثر هذا المناخ بشكل مباشر على حركة الموظفين، وأداهم، والتزامهم التنظيمي.

لأخلاقيات الأعمال أهداف عدة يمكن حصرها في النقاط الآتية:<sup>1</sup>

- تحديد ما هو صواب وما هو خطأ، وما يجب أن يكون عليه سلوك الموظف العام في إطار هذه المعايير؛
- تهدف إلى ضمان تصرف الموظف في الشؤون العامة بشكل موضوعي ونزيه وغير متحيز، وذلك عن طريق التوفيق بين مفهومي السلطة والمسؤولية حيث أن الأخلاقيات هي جزء من المفهوم الواسع للمسؤولية، واحد الضوابط التي تحول دون التعسف أو إساءة استعمال السلطة؛
- مساعدة الجمهور في توضيح ما هو حق للموظف وما هو واجب عليه في أداء لوظيفته عند تقديم الخدمات لهم، مما يسهل عليهم محاسبته عند الانحراف عن هذه الحدود الأخلاقية؛
- تتجلى أهداف أخلاقيات الأعمال في كونها تحدد التصرفات الصحيحة داخل المؤسسة، وما يجب أن يلتزم به الأفراد من سلوكيات مهنية قائمة على النزاهة والمسؤولية.

### المطلب الثاني: أبعاد ومصادر أخلاقيات الأعمال

تقوم أخلاقيات الأعمال على مجموعة من الأبعاد والمصادر التي تساهم في ضبط وتوجيه تصرفات الأفراد داخل المنظمات والتي سوف نتعرف عليها في ما يلي

**أولاً: أبعاد أخلاقيات الأعمال:** من أبعاد أخلاقيات الأعمال ما يلي:<sup>2</sup>

- 1 الصدق:** ويشمل ذلك جميع أفراد المؤسسة في تعاملاتهم فيما بينهم وكذلك مع الزبائن، العملاء، الموردين وكافة أفراد المجتمع وهذا من شأنه أن يزيد الثقة فيما بينهم؛
- 2 الإستقامة:** سواء في التصرفات وكذلك المعاني والوعود والأقوال؛
- 3 الإحترام:** وهو ضروري جداً فالسلوك الأخلاقي يركز على الاحترام المتبادل بين الأطراف مما يخلق جواً من يسوده الاحترام المتبادل؛
- 4 الإستفادة:** أي ضرورة التصرف والحركة لفائدة الجميع؛
- 5 العدالة:** أن هذا المبدأ من المبادئ الرئيسية لأخلاقيات الأعمال إذ يجب أن يتوفر مبدأ الإحساس بالعدالة بين كافة أطراف المؤسسة وذلك من خلال تقاسم المنافع وكذلك السلبيات الناتجة عن الممارسات المهنية؛

<sup>1</sup> محمد عبد الفتاح ياغي، الأخلاقيات في الإدارة، (الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012) ص 18.

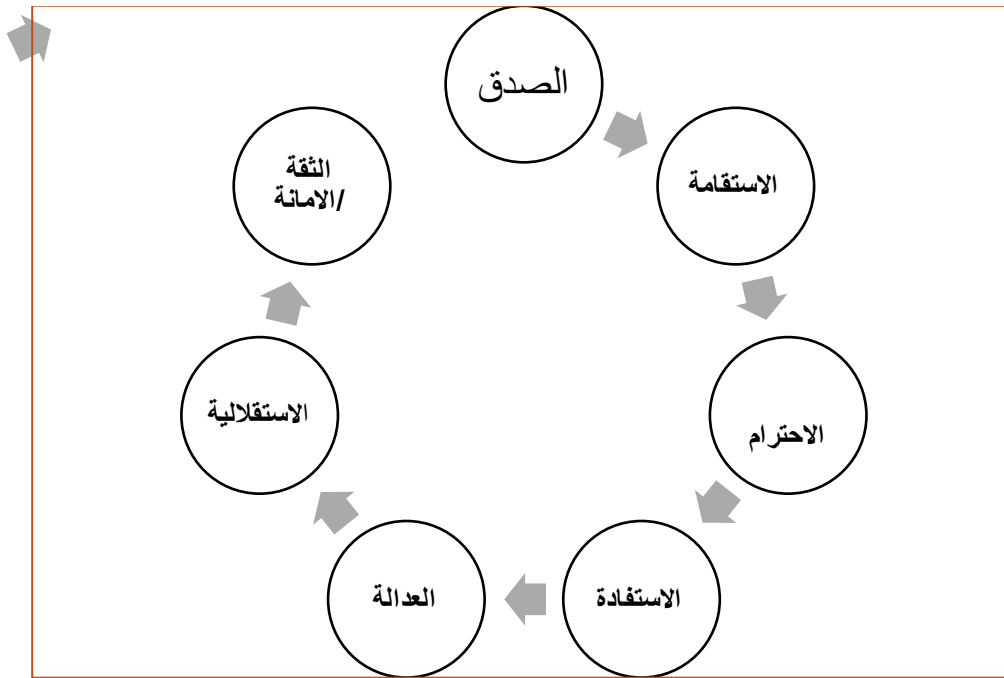
<sup>2</sup> صليحة شامي، أخلاقيات الأعمال ودورها الرائد في تعزيز المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، (مجلة المنهل الإقتصادي، العدد 1، المجلد

**6 الاستقلالية:** وذلك من خلال إعطاء الفرد فرصة لأن يكون مستقلا ومسؤولا عن القرارات التي يتخذها دون ضغط؛

**7 الثقة/الأمانة:** أن الالتزام بالسلوك الأخلاقي لا يخلو صاحبه من صفات الأمانة سواء كان ذلك فرديا أو على مستوى فريق العمل ما يؤدي إلى اكتسابه ثقة الآخرين.

بناءً على ما سبق، يمكن إستنتاج أن أخلاقيات الأعمال تمثل وحدة متكاملة ذات طابع موضوعي، حيث يشكل كل من الصدق والاستقامة الأساس لترسيخ جسور الثقة هذه الثقة تؤدي بدورها إلى خلق بيئة قائمة على الاحترام المتبادل وتكريس العدالة في مختلف التعاملات. هذا الترابط القيمي لا يقتصر فقط على الإلتزامات المعنوية، بل يتجاوز ذلك ليحقق منفعة مشتركة تعود بالنفع على جميع الأطراف. بذلك يُعزّز مبدأ الاستقلالية في اتخاذ القرارات المسؤولة مما يساهم في تحويل هذه القيم من مجرد مبادئ نظرية إلى ممارسات مهنية ملموسة تضمن إستمرارية التميز على المستوى التنظيمي

الشكل رقم (02): أبعاد أخلاقيات الأعمال



المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على المعلومات السابقة

ثانيا: مصادر أخلاقيات الأعمال: تعددت مصادر أخلاقيات الأعمال ويمكن حصرها في التالي:

**1 المصدر الديني:** حيث تمده المعتقدات الديني التي يدين بها إلى طائفة من القيم الأخلاقية الواجب اتباعها والابتعاد عن السلوكيات التي يراها أن ها ضارة بالأفراد والمجتمع، ولاشك أن الاديان تمتلك جميعا مقدارا مشتركا

من الأخلاقيات، مع وجود بعض الأخلاقيات أو الخصوصيات التي تحت عليها، وتتوقف درجة تأثيرها على سلوكيات الفرد تبعا لعمق الايمان بها؛<sup>1</sup>

**2 البيئة الاجتماعية:** تعتبر البيئة الاجتماعية التي يعيش فيها الفرد والتمازج بين قطاعات المجتمع المختلفة من خلال عادات وتقاليد وأعراف وقيم من اهم مصادر الاختلافات التي تؤثر في الإدارة وفي مستوى التعامل بين المواطنين والجمهور من جهة وبين الموظفين أن فسهم داخل المؤسسة من جهة أخرى؛<sup>2</sup>

**3 المصدر السياسي:** ويقصد به النمط السياسي الذي يسود المجتمع ويسيره وينعكس على أخلاقيات العمل، فإذا كان النظام السياسي ديكتاتوري يشجع على القيم البالية، فإنه سينعكس سلبيا على توجهات الأفراد في المؤسسات والعكس صحيح، إذا كان يؤمن بالتعددية والمشاركة والحوار فإن التأثير سيكون ايجابيا وبالتأكيد في قيم الأفراد وقناعاتهم المهنية؛

بالتالي فإن نمط السلوك سواء كان أخلاقيا أم غير أخلاقيا، فإنه سيتأثر بطبيعة وخصائص البيئة السياسية مع ملاحظة أن حساسية الموظف تجاه النظام السياسي السائد، سواء كانت خوفا منه او احتراماً له تعتمد في الاساس على طبيعة هذا النظام السياسي وخصائصه.<sup>3</sup>

**4 المصدر الإقتصادي:** تتحكم الظروف الإقتصادية السائدة في المجتمع، في جميع أفرادهم ومن بينهم المهنيون والإداريون إذ أن الظروف الإقتصادية الصعبة، تدفع بأفراد المجتمع غالبا إلى أن ماط من السلوك بعيدة عن المعايير الخلقية.

فإذا كان الشخص يعيش في وضع اقتصادي مريح، ويمكنه العيش بكرامة مع أفراد أسرته فإنه من السهل أن تتوقع منه أخلاقيات رفيعة والتزاما أكيدا، أما إذا كان وضعه الإقتصادي لا يمكنه من الوفاء بالتزاماته المتعددة تجاه أسرته ومجتمعه فيتوقع منه الانحراف، والغش، والارتشاء، واستغلال الوظيفة ولعل أهمية البعد الإقتصادي قد تتضاعف بشكل كبير في الوقت الحاضر، إذ تطرح التكنولوجيا في كل يوم الكثير من المغريات، وإذ تسود النزعة الاستهلاكية بين الناس؛<sup>4</sup>

<sup>1</sup> مهدي صالح السامرائي، أخلاقيات العمل، (الطبعة الأولى، 2021)، ص 37.

<sup>2</sup> نوفل سمائي، خالد جمال جعارات، فضيلة بوطورة، دور أخلاقيات العمل في تفعيل نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة الإقتصادية، (مجلة البحوث والدراسات التجارية، العدد الثالث، المجلد 8، 2018) ص16.

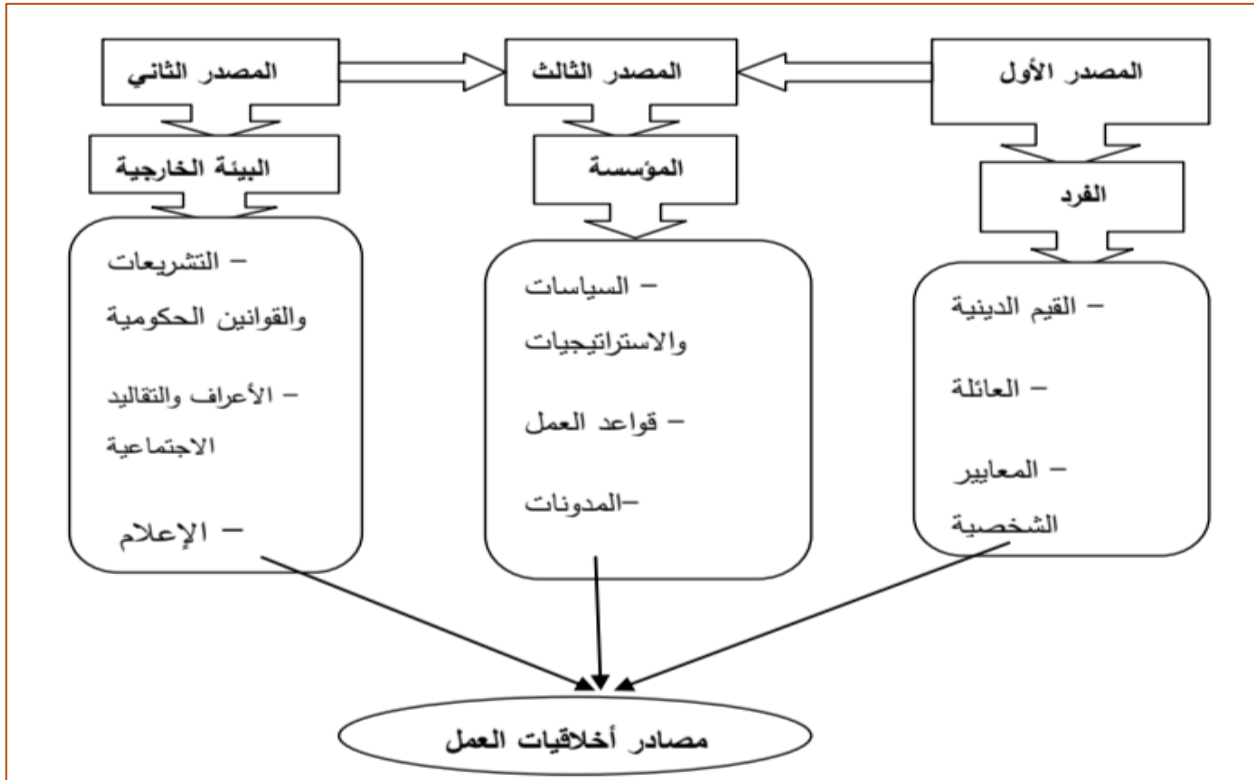
<sup>3</sup> يعقوب سالم، مرجع سبق ذكره، ص 95.

<sup>4</sup> مازن هادي كزار الطائي، مرجع سبق ذكره، ص25.

5 المصدر التنظيمي: أن اللوائح والانظمة والقوانين التي تصدرها إدارات الخدمة المدنية ومكاتب العمل في دول العالم تشكل مصدرا مهم من مصادر الأخلاق في العمل الوظيفي وذلك من خلال الضوابط الأخلاقية والقوانين التي تحدد عمل الموظف وسلوكه وحثه على التمسك بالأخلاق الفاضلة والعمل على الارتقاء بالعمل الوظيفي وتقديم خدمة جليلة للمواطنين.<sup>1</sup>

لأخلاقيات العمل عدة مصادر متنوعة تسهم في تشكيلها. يأتي المصدر الديني في مقدمتها، حيث يركز على الالتزام بكل ما هو حسن ومقبول أخلاقياً. أما المصدر الاجتماعي فيعد من أبرز هذه المصادر لكونه يرتبط بالبيئة التي يتربى فيها الفرد ويكتسب منها القيم والمبادئ. إضافة إلى ذلك، يظهر المصدر السياسي الذي يعكس طبيعة النظام الحاكم في المجتمع وتأثيره على سلوك الأفراد داخل المؤسسات. كما يلعب المصدر الإقتصادي دوراً مهماً، إذ بالظروف المعيشية ومدى تأثيرها على مستوى الالتزام الأخلاقي وأخيراً هناك المصدر التنظيمي المتمثل في القوانين واللوائح التي تهدف إلى ضبط سلوك الموظفين وتوجيههم نحو التقيد بالقيم المهنية.

الشكل (03): مصادر أخلاقيات الأعمال



المصدر: يعقوب سالم، زرفة بولقواس، أخلاقيات العمل وإشكالية الممارسة في المؤسسة الجزائرية (مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد 23،

2017)، ص 96

<sup>1</sup> غفوي عبد الحميد، لعلام لامية، أخلاقيات الأعمال كمدخل سلوكي لتحسين الاداء الوظيفي وتحقيق الميزة التنافسية، (مجلة الإقتصاديات المالية والبنكية وإدارة الأعمال، العدد 2، المجلد 4، 2015)، ص 7.

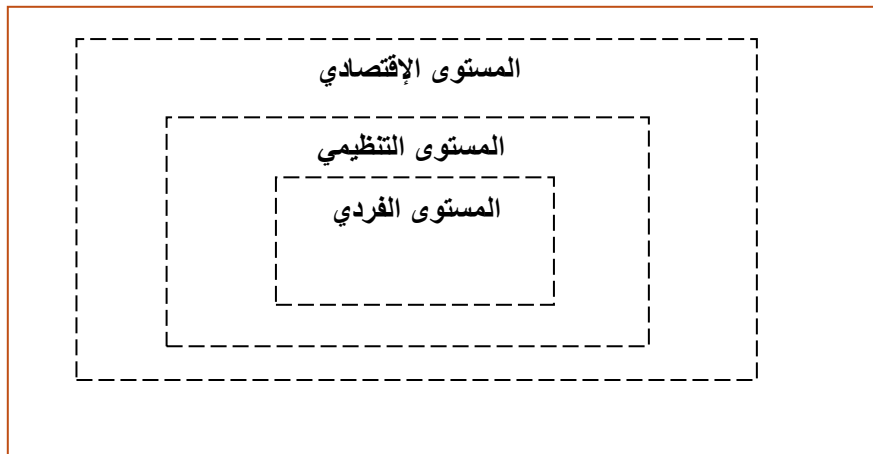
### المطلب الثالث: مستويات ونظريات أخلاقيات الأعمال

أولاً: مستويات أخلاقيات الأعمال: تنحصر أخلاقيات الأعمال ضمن ثلاث مستويات وهي:

1. **على المستوى الفردي:** ففي المستوى الفردي يتركز موضوع أخلاقيات على أن شطة الأفراد في المستوى الوظيفي إذا كانت ممزوجة بالقيم الأخلاقية، والكيفية التي يؤدون بها أعمالهم، وتصرفاتهم اتجاه مدراءهم وزملائهم فضلاً عن زبائن المؤسسة، وعند هذا المستوى يؤخذ بالحسبان ظروف العمل المحيطة بأفراد المؤسسة وفيما إذا كانت مناسبة ومحفزة للعمل؛
2. **على المستوى التنظيمي:** أما في المستوى التنظيمي فيؤخذ في الاعتبار ما تقوم به المؤسسات من أن شطة بشكل عام، إذ تكون المؤسسة مسؤولة عما تقوم به من أعمال سواء اتجاه المؤسسات الأخرى أو اتجاه موظفيها، وعليها أن تتحمل العواقب المترتبة عن تلك الأعمال، فإلى جانب الكيان القانوني الذي تتمتع به المؤسسة فإن لها كياناً معنوياً أو أخلاقياً، يجعلها مسؤولة عما تقوم به من أعمال بشكل قانوني وأخلاقي معاً؛
3. **على المستوى الإقتصادي:** وفي هذا المستوى تظهر أخلاقيات الأعمال لتشمل ما تقوم به المؤسسات من أعمال تؤثر في الظروف الإقتصادية والإجتماعية المحيطة بها، وفيما إذا كانت الأخلاقيات مندمجة في أعمال المؤسسة.

و يبين الشكل التالي المستويات الثلاثة لأخلاقيات الأعمال:

الشكل رقم(04): مستويات أخلاقيات الأعمال



المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على المعلومات السابقة

### ثانياً: نظريات أخلاقيات الأعمال

نوعت التوجهات الفلسفية والفكرية التي سعت إلى تفسير وتنظيم السلوك الأخلاقي داخل المنظمات، حيث استندت هذه الأخلاقيات إلى أطر نظرية تهدف إلى تقنين القيم وجعلها معايير قابلة للتطبيق العملي. وتبرز أهميتها في توفير نماذج تساهم في مساعدة الإدارة على الموازنة بين تحقيق الأهداف الربحية والالتزام بالمسؤوليات الأخلاقية تجاه جميع الأطراف المعنية، وتمثل فيما يلي:

1. **نظرية العدالة:** تعنى نظرية العدالة بضمان توزيع الحقوق والواجبات والموارد بطريقة عادلة ومنصفة بين جميع أفراد المجتمع، تركز على مبدأ المساواة والانصاف بحيث يحصل كل فرد على ما يستحقه دون تمييز أو تحيز، في أخلاقيات الأعمال تعني العدالة تحقيق التوازن بين مصالح الموظفين والعملاء والمساهمين والمجتمع، مع التأكيد على احترام القوانين واللوائح التي تنظم العمل، على سبيل المثال يجب أن تمنح الترقيات والزيادات المالية بناءً على الكفاءة والجهد المبذول، وليس على المحسوبية أو الاهتمامات الشخصية، كما يتوقع من الشركات توزيع الموارد كتوفير فرص التدريب بشكل عادل بين جميع العاملين؛

تواجه هذه النظرية تحديات في التطبيق العملي، فقد تضطر إدارة مؤسسة تواجه أزمة مالية إلى تقليص عدد الموظفين، وهنا تظهر مشكلة تحقيق العدالة بين العاملين، إذ يتوجب اختيار معيار عادل للفصل سواء كان على أساس الأقدمية أو الأداء أو الاحتياجات المالية، وكل خيار له تأثيره المختلف على الأفراد، كما أن التحديات تتفاقم في بيئات عمل متعددة الثقافات حيث تختلف مفاهيم العدالة، فبعض الثقافات ترى العدالة في التوزيع المتساوي للموارد بينما تفضل أخرى التوزيع بناءً على الحاجة أو الجدارة مما يعقد صياغة سياسات عادلة خاصة في الشركات العالمية، علاوة على ذلك قد تتعارض مصالح الموظفين مع مصالح المساهمين مثل مسألة تقديم زيادة في الرواتب أو تحسين بيئة العمل مقابل تقليل الأرباح، مما يستدعي من الإدارة إيجاد توازن عادل يرضي جميع الأطراف، كما أن توزيع ميزانية محدودة للتدريب والتطوير المهني يمثل تحدياً في تحقيق العدالة حيث يتوجب اختيار المستفيدين بناءً على معايير واضحة وشفافة لتجنب الشعور بعدم المساواة بين الموظفين، رغم هذه الصعوبات تبقى نظرية العدالة ركيزة أساسية في بناء نظم عمل وأخلاقيات مؤسسية تحقق المساواة والاحترام المتبادل وتعزز ثقة الموظفين والعملاء في المؤسسات؛<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عبد المحسن العرفج، محمد احمد الجيزاوي، أخلاقيات الأعمال مدخل لتعلم أخلاقيات الأعمال باستخدام الحالات العلمية، (الطبعة الأولى، لندن

2. **نظرية الدافع:** ترى هذه النظرية أن كل المصطلحات التي نستخدمها لوصف أي عمل لا تصف الواقع الموضوعي لهذا العمل بشكل حقيقي، لكنها تعبر عن مشاعرنا نحو هذا العمل، لذلك فالعمل لا يكون صحيحا أو خاطئا بذاته، لكنه يكون كذلك لأنه ينتج شعورا حول صحته أو خطئه عند المراقب ومن الواضح أن هذه النظرية لا تركز إلى الخيار معيار الشعور الفردي مما يعني تغييب المعايير الأخرى الموضوعية أو الاجتماعية أو حتى المنفعة؛<sup>1</sup>

3. **نظرية الحقوق الأخلاقية:** أثبتت هذه النظرية من افكار ومعتقدات الفيلسوف الانجليزي JOHN LOCKE التي تتضمن أن هناك بعض الحقوق الأساسية الطبيعية للإنسان التي ينبغي احترامها وحمايتها في كل حالة مثل حق العيش، الحرية في الرأي وغيرها وتعرف نظرية الحقوق الأخلاقية، بأنها النظرية التي تحكم القرارات والسلوك من خلال توافقها مع حقوق وامتيازات الانسان الأساسية، ووفقا لها فان البشر لديهم حقوق أساسية لا يمكن تجاوزها بقرارات فردية وان القرار الصائب أخلاقيا هو ذلك القرار الذي يحفظ حقوق الأفراد المتأثرين به؛

4. **النظرية الفردية:** وفقا لهذه النظرية فان الأعمال لا تكون أخلاقيا إلا حينما تعزز مصالح الفرد على المدى البعيد، حيث يعد التوجيه الذاتي الفردي هو الحاكم الاعلى فيجب الحد من القوى الخارجية التي تقف بوجهه، ويعد الأفراد الميزة طويلة الأمد لأنفسهم قياسا لجودة القرار. نجد أن هذه النظرية تقوم على الافراط في حب الذات والانانية والسعي لتحقيق المصلحة الذاتية بعيدا عن مصلحة الأطراف الأخرى؛<sup>2</sup>

5. **النظرية التجريبية:** تقوم هذه النظرية على ما يمكن تسميته بالواقعية النسبية، وان الأخلاق مشتقة من التجربة الانسانية، وان ما هو أخلاقي وغير أخلاقي يقدره الإتفاق العام، وهذا الامر لا يمكن تحقيقه إلا بالتجربة، وكذلك مع الملاحظات المتكررة والتي يمكن ملاحظتها بمعناها الحسي ويمكن إختبار دقتها، وبما أن النتائج تستند على مراقبة موضوعية ومنظمة للتحقق من صحة الأساليب والنتائج لذلك فان هدفها الاخير هو اكتشاف القوانين الأخلاقية الثابتة التي لا يمكن تغييرها، وهي بهذه المنهجية لا تعتمد على المعرفة النظرية القائمة على الإفتراضات المنطقية او الرياضية. وان الحس هو باب المعرفة، فليس في العقل شيء لم يمر بالحس أولا، وبموجب هذه النظرية فان أخلاقيات الإدارة لا تختلف عن أي معيار قابل للنظر والقياس في اثاره الإيجابية والسلبية،

<sup>1</sup> يعقوب سالم، زرفة بولقواس، أخلاقيات العمل الوظيفي ودورها في بناء الهوية التنظيمية في الإدارة الجزائرية، ( دراسة ميدانية ببلديات الوادي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل. م. د في علم الاجتماع، تخصص ادارة وعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محضر خيضر بسكرة، 2018)، ص55.

<sup>2</sup> أمينة بودراع، مرجع سبق ذكره، ص 36.

فالقرار الأخلاقي واللاأخلاقي كلاهما يمكن أن يخضعها لتحليل الكلفة /العائد. فالموقف الأخلاقي ربما يعود أحيانا بعائد مادي أكبر من تكلفته، وفي جانب آخر يكون الموقف اللاأخلاقي هو صاحب العائد الأكبر.<sup>1</sup> كما أن هناك نظريات أخرى لأخلاقيات الأعمال:<sup>2</sup>

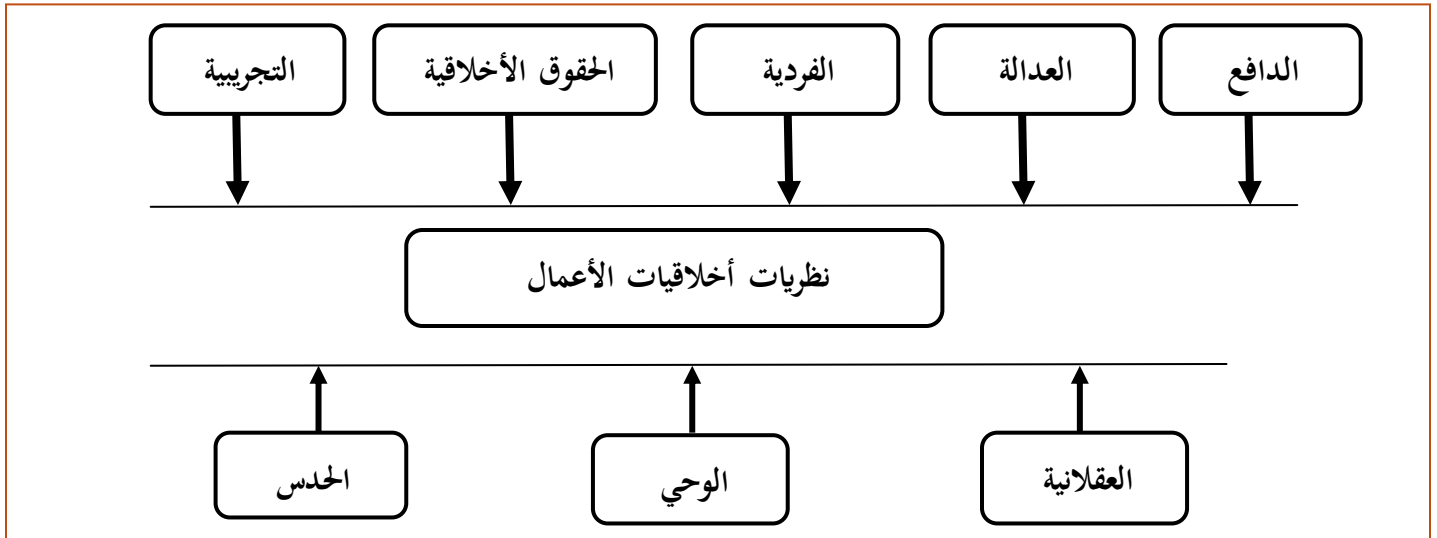
1. **النظرية العقلانية:** وتقوم على أن العقل يمتلك القدرة على أن يحدد ما هو سيئ، وأن هذه التحديات المنطقية هي أكثر استقلالا عن التجربة، وبالتالي فإن حل المشكلات الأخلاقية يمكن أن يتم عن طريق ما هو عقلائي، وأن التأثيرات الذاتية و الشخصية هي التي تحد من تحقيق ذلك؛

2. **نظرية الحدس:** وترى أن الأخلاق لا تشتق بالضرورة في التجربة أو المنطق، وإنما ما يمتلكه الأفراد بشكل فوري فطري وتلقائي من حدس، كقدرة ذاتية على التمييز بين ما هو صحيح وما هو خاطئ، وأن سوء التصرف الأخلاقي يعود إلى البيئة السيئة، والتربية الناقصة و غر السليمة، وعوامل التنشئة غير الملائمة؛

3. **نظرية الوحي:** و ترى أن تحديد الصواب و الخطأ اعلى من الانسان، وأن الله يخبر الانسان بالمبادئ التي تساعد على تحديد ما هو صحيح و ما هو خطأ، وهذا ما فعلته الأديان السماوية؛

بناءً على ما سبق، يمكن استنتاج أن هذه النظريات تشكل منظومة مترابطة تجمع بين معايير العدالة، والخبرة العملية، والدوافع الفردية وتعمل جميعها كمحفز قيمى يوجه السلوك الأخلاقي نحو تحقيق التوازن المنشود بين حقوق الأفراد ومصالح المؤسسة.

الشكل رقم (05): نظريات أخلاقيات الأعمال



المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على المعلومات السابقة

<sup>1</sup> مهدي صالح السامرئي، مرجع سبق ذكره، ص ص 23 – 24.

<sup>2</sup> فطوم بعيرة، مرجع سبق ذكره، ص 9.

## الفصل الأول: الجزء النظري للدراسة

**الجدول رقم(02): مزايا وعيوب نظريات أخلاقيات الأعمال**

| الرقم | النظرية          | المزايا                                                                                                                                                                   | العيوب                                                                                                                                                                                 |
|-------|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 01    | العدالة          | <ul style="list-style-type: none"> <li>تهتم بتوزيع عادل ومنصف للموارد</li> <li>تحقيق والمساواة، وتوزيع عادل للعوائد والكلف عند اتخاذ القرارات.</li> </ul>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>قد تؤدي إلى عدم الإبداع و الانتاجية</li> <li>قد تتسبب في وقع الظلم على البعض عند توزيع العدالة بالتساوي على الجميع</li> </ul>                   |
| 02    | الحقوق الأخلاقية | <ul style="list-style-type: none"> <li>احترام حقوق الآخرين وحمايتهم</li> <li>تحمي الفرد من الضرر و الخطر</li> <li>تتناسق مع معايير اجتماعية مقبولة.</li> </ul>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>قد تدفع إلى نظرة تمييزية للفرد</li> <li>قد تدفع إلى نشر حريات شخصية فردية وتحدث عقبات امام متطلبات الانتاجية.</li> </ul>                        |
| 03    | الفردية          | <ul style="list-style-type: none"> <li>تعزيز مصالح الأفراد على المدى البعيد</li> </ul>                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>يسود هذه النظرية الكثير من الانانية في تفضيل الذات و تحقيق مصالحها حتى لو كان ذلك على حساب الآخرين.</li> </ul>                                  |
| 04    | التجريبية        | <ul style="list-style-type: none"> <li>ان التجارب الانسانية خير دليل على بيان السلوك الأخلاقي و اللااخلاقي</li> </ul>                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>اخضاع الأخلاق للقياس الكمي مما يعطيها بعدا ماديا بحتا بعيدا عن طابعها الروحي</li> <li>اخضاع الأخلاق للاتفاق العام الذي قد يكون خاطئا</li> </ul> |
| 05    | العقلانية        | <ul style="list-style-type: none"> <li>ان العقل وحده هو الذي يحدد ما هو أخلاقي وما هو غير أخلاقي.</li> </ul>                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>وحده العقل الصالح هو الذي يقرر ما هو صواب وما هو خطأ، ويمكن للفرد أن يتصرف كما يراه مناسبا في أي حال بحجة العقل والمنطق.</li> </ul>             |
| 06    | الحدس            | <ul style="list-style-type: none"> <li>يملك الحدس القدرة على تحديد ما هو صحيح وما هو خاطئ.</li> </ul>                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>لا يمكن بناء القرارات على الحدس فقط فهو ليس صادقا في جميع الحالات.</li> </ul>                                                                   |
| 07    | الوحي            | <ul style="list-style-type: none"> <li>ان السلوك الأخلاقي ينبع من الأوامر الإلهية، وان الله سبحانه وتعالى هو الذي يحدد للانسان ما يسير به حياته بشكلها الصحيح.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>قد لا يلتزم الأفراد بالحكم الإلهي مما يعيق تعزيز هذه النظرية.</li> </ul>                                                                        |

**المصدر:** فطوم بعيرة، أثر الالتزام بأخلاقيات الأعمال على جودة الخدمات العمومية في الجزائر دراسة ميدانية، (أطروحة مقدمة لنيل دكتوراه

الطور الثالث علوم التسيير، جامعة زيان عاشور الحلقة، (2020/2021)، ص ص9-10

### المطلب الرابع: نماذج و مشاكل أخلاقيات الأعمال

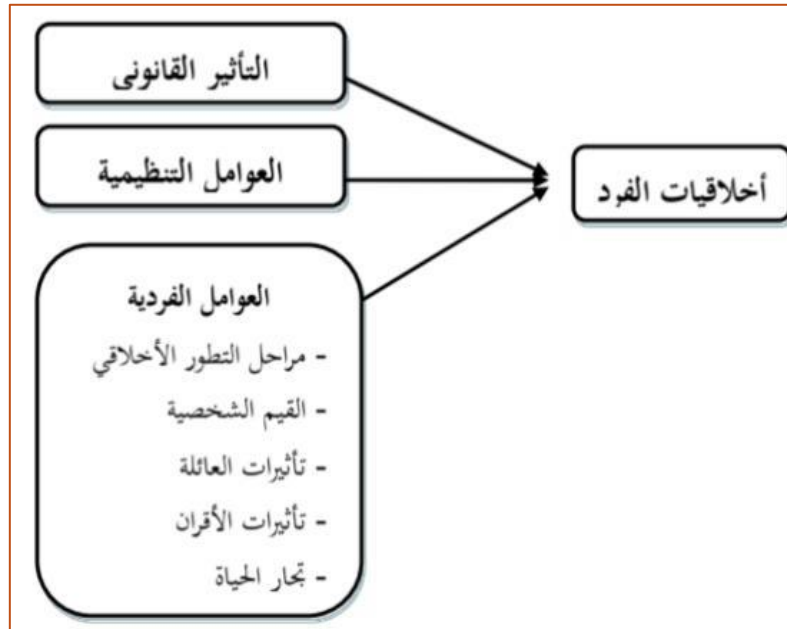
#### أولاً: نماذج أخلاقيات الأعمال

1. نموذج Jay and Griffin (1992): تتحدد الممارسات الأخلاقية للفرد داخل بيئة العمل بناءً على نموذج (Barney & Griffin) من خلال تفاعل ثلاثة محددات جوهرية تشكل في مجموعها الاستجابة الأخلاقية للموظف، وهي:

- التأثير القانوني: القيود القانونية تحدد سلوكيات الأفراد وتكبح السلوك السيئ وتعزز السلوك الحسن؛
- العوامل التنظيمية: يمكن أن تؤدي دوراً في تحديد السلوك الأخلاقي عند الأفراد؛
- العوامل الفردية: يأتي الأفراد في المؤسسات حاملين معهم حزمة من العوامل المؤثرة في تحديد الأخلاق وهي القدرة على تحديد السلوك السيئ والسلوك الحسن وذلك من خلال القيم والمعتقدات.<sup>1</sup>

والشكل التالي يوضح هذه العوامل:

الشكل رقم (06): العوامل المؤثرة في تكوين السلوك



Source: Rafik issa beekun, **islamic business ethics**, university of nevada and Islamic training foundation, 1996, P 5.

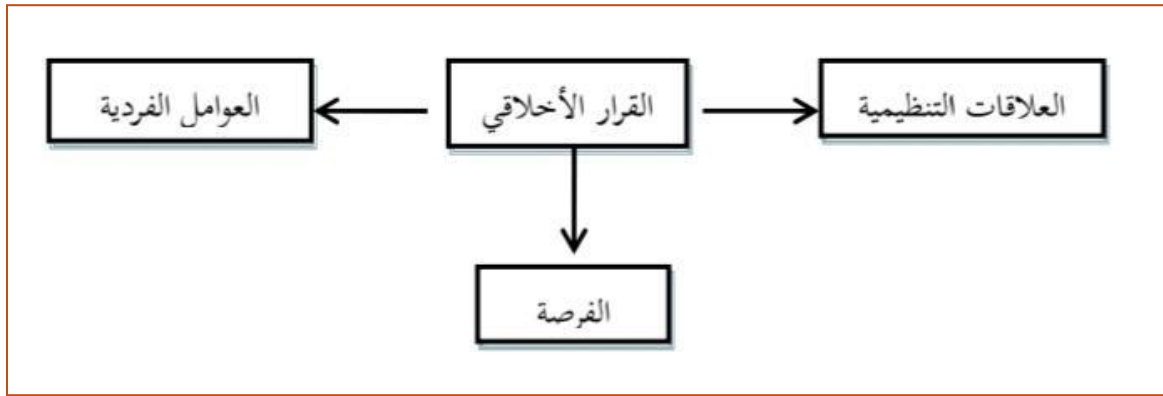
<sup>1</sup> امينة بودراع، مرجع سبق ذكره، ص ص 42-43.

2 نموذج (Ferre) 2001: قسم هذا النموذج عملية صنع القرار إلى 3 عوامل رئيسية وهي كالآتي:

- **العوامل الفردية:** تعني أن الأفراد يبررون قراراتهم بناءً على مفاهيمهم الخاصة عن الصواب والخطأ ويتصرفون وفقاً لحياتهم اليومية؛
- **العوامل التنظيمية:** يمكن تعريف الثقافة التنظيمية أو ثقافة المنظمات بأنها مجموعة من القيم والمعتقدات والأهداف والمعايير والطقوس التي يشترك فيها أعضاء أو موظفو المؤسسة. قد يتم التعبير عن ثقافة المؤسسة رسمياً من خلال عادات العمل، وقواعد اللباس، والأنشطة اللامنهجية؛
- **الفرصة:** بأنها مجموعة مواتية من الظروف التي تحد من الحواجز أو توفر المكافآت.<sup>1</sup>

والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (07): نموذج القرار الأخلاقي



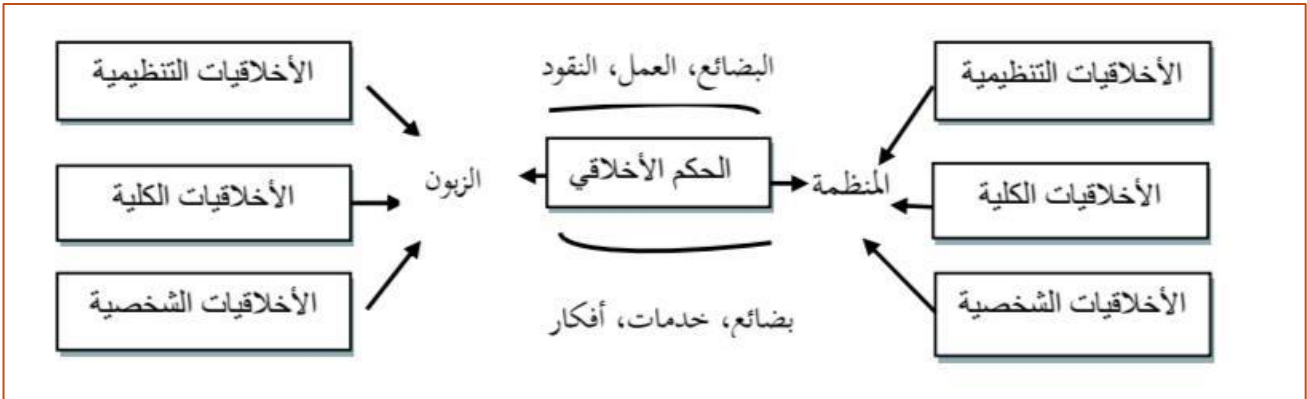
**Source:** Laima abromaityte-sereikiene, **the levels of marketing ethics**, (vilnius university, 2005, P13

3. نموذج Schlegelmilch 2001: يبين نموذج (Schlegelmilch) الذي عرف بنموذج الحكم الأخلاقي إلى العلاقة التبادلية بين المؤسسة والزيون حيث تخضع لتأثير ثلاثة عوامل رئيسية وهي الأخلاقيات التنظيمية، الأخلاقيات الكلية والأخلاقيات الشخصية<sup>2</sup> كما هي موضحة في الشكل الآتي:

<sup>1</sup> Laima abromaityte-sereikiene, **the levels of marketing ethics**, (vilnius university, 2005, P 12

<sup>2</sup> laima abromaityte –sereikiene, **op.cit**, P13

الشكل رقم (08): نموذج الحكم الأخلاقي



Source:: Laima abromaityte-sereikiene, **the levels of marketing ethics**, (vilnius university, 2005, P13

ثانيا: مشاكل أخلاقيات الأعمال

لأخلاقيات الأعمال مشاكل كثيرة تعرقل سير العمل في المؤسسة، كما تؤدي إلى تضارب المصالح بين الإدارة والموارد البشري وهذا يؤثر سلبا على أداء المؤسسة وبالتالي يمكن ذكرها في أربعة عناصر رئيسية:<sup>1</sup>

1. **تضارب المصالح:** يحصل تضارب المصالح عندما يكون الفرد في موقف يتوجب عليه الاختيار بين تقديم مصلحته الشخصية على مصلحة المؤسسة التي يعمل فيها وبالعكس، لذا يجب تنمية مناخ تنظيمي يستطيع الأفراد فيه الفصل بين مصالحهم الشخصية ومتطلبات العمل والصفات الخاصة بالمؤسسة؛

2. **العدالة والنزاهة:** أن العدالة والنزاهة (العدالة تشير إلى أن يكون الفرد منصفاً وغير متحيز في حين أن النزاهة تعني المصداقية والاستقامة والأهلية للثقة يفترض أن يكونا صفتين ملازميتين لمتخذي القرارات، ومن المتوقع أن يلتزم أصحاب الأعمال والمسؤولين في المنظمات باحترام القوانين والتشريعات كمظهر أولي للعدالة والنزاهة ويجب أن لا يلحقوا ضرراً عن قصد بالزبائن والعاملين والمنافسين من خلال المخادعة والتحرير وإعطاء أفكار خاطئة وممارسة القسر والإجبار، ورغم تصرفات الأفراد وفق مصالحهم الخاصة إلا أن ذلك يجب أن لا يكون في إطار خرق قواعد النزاهة والعدالة والمصداقية والثقة المتبادلة مع الآخرين، فالثقة عامل

<sup>1</sup> بولخيش هيبه، أساسيات بناء ميزة أخلاقية في منظمات الأعمال (مجلة دفاتر البحوث العلمية، المجلد 10، العدد1، جامعة الجزائر، 2022)، ص ص 1049-1050.

مهم ومحرك أساسي للأعمال، فلا يمكن تحقيق البيع دون وجود ثقة بين البائع والمشتري وكذلك في عقود الاقراض؛

3. **الإتصالات:** تمثل حالة نقل المعلومات وتبادلها بين الأطراف وهنا يمكن أن تبرز إشكالات أخلاقية تتعلق بالرسائل والمعلومات التي يتم إيصالها من خلال الإعلانات حول سلامة المنتجات وظروف العمل والتلوث وغيرها، فالمعلومات المضللة أو الكاذبة يمكن أن تحطم ثقة الزبون بالمؤسسة، كما أن التضليل وكتمان الحقائق وتقديم رسائل اعلانية يساء فهمها وتفسيرها تندرج ضمن المشاكل الأخلاقية، وهناك عوامل أخرى تندرج في ما يلي:

1. **التمييز:** ويحدث هذا الأمر عندما تحجب الترقية أو التعيين في وظيفة معينة عن مرشح لها بسبب عرقه أو جنسه أو دينه أو عمره أو خصائص أخرى ليس لها علاقة بالكفاءة؛

2. **التجاوز أو التحرش الجنسي:** مجمل التصرفات التي تسبب عدم الشعور بالراحة في مكان العمل والمتعلقة بالتجاوز بألفاظ مخجلة أو تعبيرات شفهية أو تصرفاً يחדش الحياء ذات طابع جنسي وخصوصاً على المرأة العاملة؛

3. **موارد المؤسسة:** هي إساءة استخدام الموارد المادية والمالية وتسخيرها للأغراض الشخصية مثل إساءة استغلال الانترنت والهواتف والتجهيزات الأخرى المكتبية أو السيارات وغيرها؛

4. **العلاقات المؤسسة:** وهذه تتعلق بسلوك العاملين بالمؤسسة تجاه الزبائن، المجهزين، المرؤوسين والرؤساء والزملاء وغيرهم، حيث يمكن ملاحظة أن العاملين المتمتعين بحس أخلاقي يحاولون المحافظة على المصداقية في علاقاتهم والالتزام بواجباتهم وتحمل مسؤولياتهم وتجنب الضغط على الآخرين بطريقة قد تؤدي إلى دفعهم لسلوك غير أخلاقي، أو أن تحال عمل الآخرين.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بولحشيش هبية، نفس المرجع السابق، ص 1049 1050.

### خلاصة المبحث

خلص المبحث الأول إلى أن أخلاقيات الأعمال تمثل الإطار المعياري والأساس الذي يوجّه سلوك الأفراد وينظم ممارسات المؤسسة وفق مبادئ النزاهة والمسؤولية والشفافية. وقد تناول هذا المبحث مفهوم الأخلاق من الناحية اللغوية والاصطلاحية، مع التطرق إلى خصائصها وأبعادها ومصادرها المختلفة، إضافة إلى عرض أهم النظريات والنماذج المفسرة للسلوك الأخلاقي وآليات اتخاذ القرارات السليمة. كما أبرز التحديات والمشكلات الأخلاقية التي تواجه منظمات الأعمال المعاصرة، كالتعارض في المصالح، وانعدام العدالة، والتمييز، وتضليل الإتصالات الإدارية. وفي الأخير، توصل إلى أن الإلتزام بالقيم والمعايير الأخلاقية المهنية يعد من أهم العوامل التي تساهم في الحد من السلوكيات السلبية، وتعزيز الثقة والتوافق داخل المؤسسة، إلى جانب بناء سمعة مؤسسية إيجابية تدعم استقرارها وإستمرارية نموها.

### المبحث الثاني: أساسيات أداء المورد البشري

يُعتبر الأداء من المفاهيم الرئيسية في مجال التسيير، حيث يعكس مدى تحقيق الأهداف المحددة وكفاءة استخدام الموارد المتوفرة داخل المؤسسة. ويتخذ هذا المفهوم أهمية خاصة عندما يتعلق بأداء الموارد البشرية، بإعتبارها العنصر الأساسي الذي تعتمد عليه المؤسسة في تنفيذ أنشطتها وتحقيق أهدافها. يرتبط أداء الموارد البشرية بمدى امتلاكهم للمهارات والمعرفة الضرورية، إلى جانب مستوى دافعيتهم والتزامهم المهني وفي هذا السياق تظهر أهمية تقييم أداء الموارد البشرية كأسلوب جوهري يهدف إلى قياس كفاءة الأفراد وتقدير مدى مساهمتهم في تحقيق الغايات التنظيمية، وذلك عبر مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المقررة حيث يساعد هذا التقييم بدوره على تحديد نقاط القوة وتعزيزها بالإضافة إلى محاولة إيجاد طرق لتحسينها وللإحاطة بجوانب أداء المورد البشري سيتم التعرف على المحاور التالية:

المطلب الأول: ماهية الأداء؛

المطلب الثاني: أداء المورد البشري؛

المطلب الثالث: تقييم أداء المورد البشري؛

المطلب الرابع: العلاقة بين أخلاقيات الأعمال وأداء المورد البشري.

المطلب الأول: مفهوم الأداء

يتناول هذا المطلب جملة من المفاهيم النظرية حول الأداء، حيث يتم التطرق إلى تعريفه مع إبراز أبعاده ومستوياته بالإضافة إلى تحديد أهم العوامل المؤثرة فيه.

أولاً: تعريف الأداء:

تعددت إسهامات الباحثين في وضع إطار مفاهيمي دقيق للأداء، حيث يمكن تعريفه كمنطلق أساسي على أنه :

**عرف بانه:** يقصد بالأداء محصلة المؤسسة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالأداء هو أن عكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها البشرية والمادية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.<sup>1</sup>

**كما عرفه بانه:** " مفهوم نسبي يستخدم مجموعة معقدة من القياسات المعتمدة على أساس الوقت لتوليد النتائج المستقبلية".<sup>2</sup>

**كما عرف أن :** " الأداء هو مستوى الذي تتمتع به مخرجات المؤسسة بعد إجراء العمليات على مدخلاتها فالأداء هو مخرجات الانشطة والأحداث التي تشكل داخل المؤسسة ".<sup>3</sup>

**عرف بانه:** قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف التنظيمية<sup>4</sup>

**عرف ايضا بانه:** النشاط الشمولي المستمر الذي يعكس نجاح المؤسسة، واستمراريتها وقدرتها على التكيف مع البيئة وفشلها وانكماشها وفق أسس و معايير محددة تضعها المؤسسة لمتطلبات نشاطاتها وفي ضوء الأهداف طويلة الأمد<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> صباح ترغيني، دور ادارة المعرفة في تحسين أداء العاملين، (دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب )، (مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير مدرسة الدكتوراه فرع اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2010-2011)، ص 47.

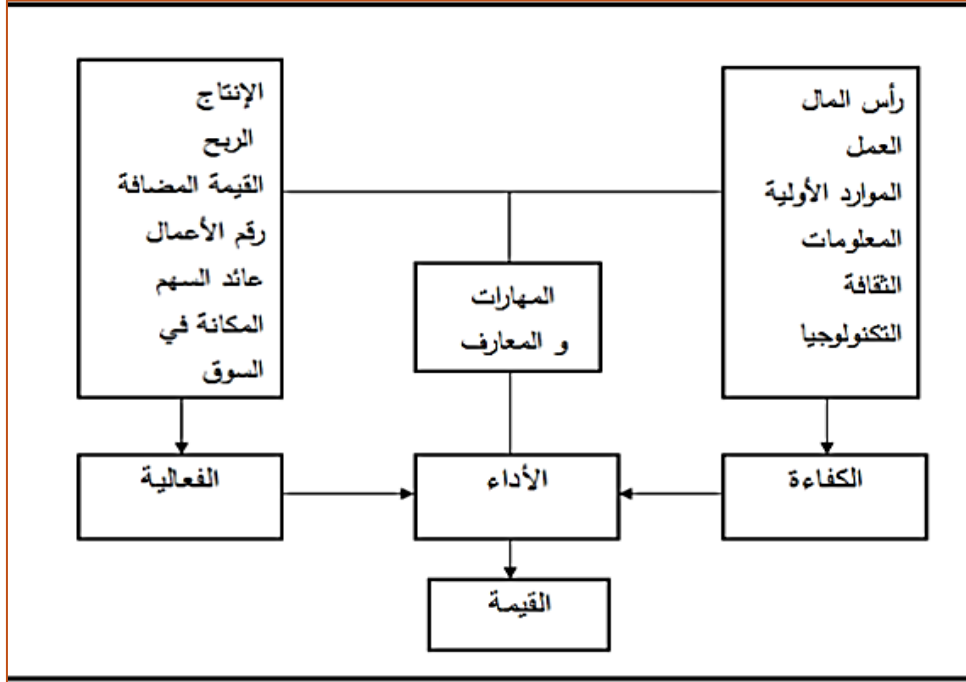
<sup>2</sup> محمود فهد عبد علي الديلمي وآخرون، إدارة الانتاجية المورد البشري، (الطبعة الأولى، دار الأيام للنشر و التوزيع، عمان، 2018) ص 115.

<sup>3</sup> وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن المنصور الغالي، أساسيات الأداء و بطاقة الأداء المتوازن، ( الطبعة الأولى، دار وائل للنشر) ص 39

<sup>4</sup> غضبان ليلي، دور ادارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية بمجمع صيدال)، ( أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة باتنة 01، 2017-2018)، ص 4.

<sup>5</sup> غضبان ليلي، نفس المرجع السابق، ص 4

الشكل رقم (09): الأداء من منظور الكفاءة و الفعالية



المصدر: خير الدين جمعة، خنشور جمال، دور القيم التنظيمية في تحسين المورد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية (مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية، العدد السابع عشر، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015)، ص 209.

يوضح الشكل نموذج لقياس الأداء من منظورين متكاملين هما الكفاءة والفعالية، حيث ترتبط الكفاءة بالاستخدام الأمثل للموارد (رأس المال، التكنولوجيا، المعلومات) لتحقيق العائد، بينما ترتبط الفعالية بمدى تحقيق النتائج النهائية (الربح، القيمة المضافة، الحصة السوقية). ويبرز أن المهارات والمعارف هي المحرك الأساسي الذي يربط بين المدخلات والمخرجات، مما يؤدي في النهاية إلى خلق القيمة وتحسين الأداء الكلي للمؤسسة الاقتصادية.

## ثانياً: أبعاد الأداء

للأداء بعدين أساسيين وهما كالتالي: <sup>1</sup>

1- البعد التنظيمي للأداء: يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثاره على الأداء مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمي وليس

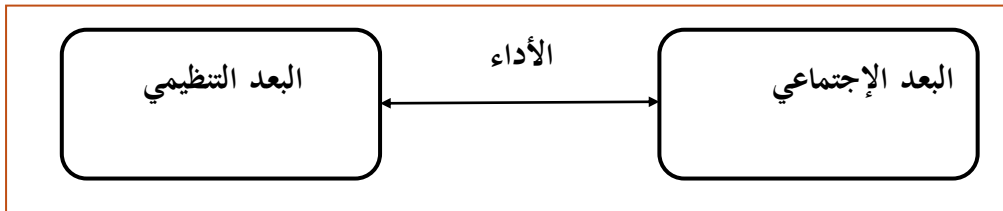
<sup>1</sup> الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء (مجلة الباحث، العدد 07، جامعة الجزائر، 2009-2010)، ص 218 - 219.

بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية، وهذا يعني أن ه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية؛

2- **البعد الاجتماعي للأداء:** يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على ولاء الأفراد لمؤسساتهم. وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذ اقتضت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي، وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جوده التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاجتماعية. لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل مؤسسه، صراعات، أزمات... الخ؛

يتضمن الأداء بعدين أساسيين يتمثل الأول في قدرة المؤسسة على صياغة واستخدام الطرق والآليات اللازمة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية بينما البعد الثاني يشير إلى مدى نجاح المؤسسة في تحقيق الرضا والرفاهية للمورد البشري. يمكن توضيح ابعاد الأداء في الشكل التالي:

الشكل رقم(10): أبعاد الأداء



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على المعلومات السابقة

### ثالثا: مستويات الأداء

تتمثل مستويات الأداء فيما يلي: <sup>1</sup>

1. **المستوى الإستراتيجي:** يرتبط هذا الجزء بالخيارات التي تلتزم المؤسسة لمواجهة تغيرات المحيط وقراراته فهي تختص بالأداء الخارجي بدون الالتفات إلى الأداء الداخلي و هو مستوى الأداء المالي الأكثر استعمالا في المؤسسة من

<sup>1</sup> بالفايد محمد جواد، دور المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال في الرفع من أداء الموارد البشرية، (دراسة تطبيقية لعينة من مؤسسات الغرب الجزائري)، (رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال وحوكمة الشركات، جامعة أبو بكر بالفايد، تلمسان، 2018-2019)، ص 120.

## الفصل الأول: الجزء النظري للدراسة

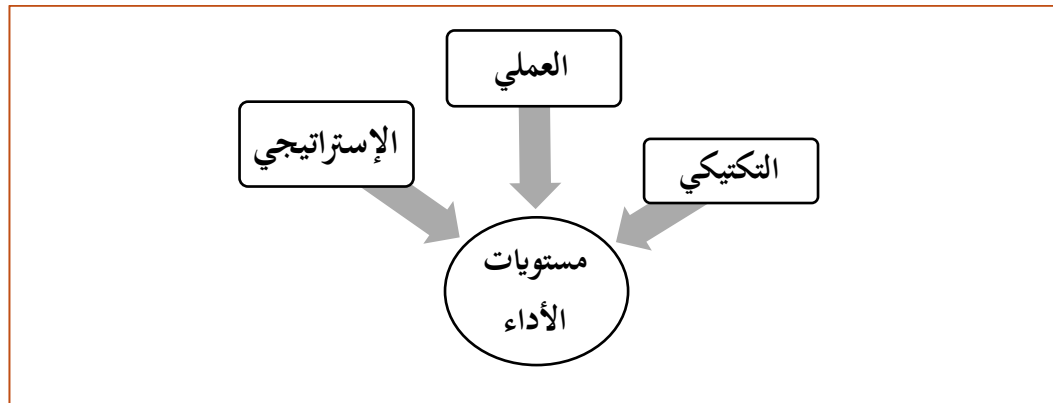
خلال استعمال مؤشرات مالية متعددة حيث يغير هذا المستوى قاعدة التي يركز عليها الأداء و استخدامه في المؤسسة؛

2. **المستوى التكتيكي:** يركز هذا المستوى على تنظيم المؤسسة و إدارتها و مدى حصولها على الموارد اللازمة من اجل تحقيق أهدافها و يدمج هذا المستوى الأداء الداخلي و كذلك الأداء الخارجي الذي يجب أن يتضمن تحقيق مستوى الفعالية التنظيمية حيث يعتبر الأداء الشامل لأداء المؤسسة و الذي يتضمن ركائز كل من الأداء المالي و كذلك العملياتي وتمثل مقاييس الفعالية التنظيمية في مدى قدرة المؤسسة على الاستمرار و البقاء؛

3. **المستوى العملي:** يتعلق هذا المستوى بمجمل التعليمات الصادرة التي تضمن السير الحسن للمؤسسة واستمرار ممارستها لأنشطتها لضمان تحقيق أهدافها حيث تعمل هذه التعليمات على تحسين الأداء الداخلي من ناحية الأداء المالي وكذلك العملياتي فالمجالات التي تعتمد المؤسسة على قياسها مرتبطة على الأهداف التي تريد الوصول إليها ولكن عليها دائما أن تقوم بأنشطتها على قدر كبير من التميز والكفاءة؛

تقاس كفاءة المؤسسة من خلال أن سجام مستويات أدائها الثلاثة التي تشكل وحدة متكاملة تدعم تحقيق أهدافها. يبدأ هذا الانسجام بالمستوى الإستراتيجي، الذي يُحدّد علاقة المؤسسة ببيئتها الخارجية ويضمن تعزيز موقعها التنافسي في السوق. يليه المستوى الداخلي، الذي يُعنى بتنظيم الموارد البشرية والمادية وتطوير الهياكل التنظيمية بما يحقق أعلى درجات الكفاءة التشغيلية. وأخيرا المستوى العملياتي، الذي يتولى إدارة الأنشطة اليومية لضمان سير العمل بشكل مستدام ومتناسك. ونظراً لأن تحقيق هذا التكامل يتطلب متابعة دقيقة ومستدامة، فإن عملية التقييم تبرز كأداة محورية لقياس الأداء بمختلف أبعاده وتحليل نتائجه بناءً على ذلك.

### الشكل رقم (11): مستويات الأداء



المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على المعلومات السابقة

### رابعاً: أن واع الأداء

يصنف أداء المؤسسة إلى عدة أن واع حسب معايير مختلفة نذكر منها ما يلي: <sup>1</sup>

1. **مقياس الطبيعة:** يشمل هذا المقياس أن واعاً متعددة منها، الأداء الاقتصادي، الاجتماعي، التكنولوجي فهذا

يقسم الأهداف إلى أهداف اقتصادية، اجتماعية، تكنولوجية وعلى حسبها أن بثقت مجموعة من الأداءات؛

2. **مقياس الشمولية:** يرى أن هناك الأداء الكلي وكذلك الأداء الجزئي. وسيتم تبني هذا المقياس لأنه يلائم أكثر من

المعايير السابقة موضوع الدراسة، وفيما يلي عرض لهذه الأنواع:

- **الأداء الكلي:** وهو الذي يتجسد في الانجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الانظمة الفرعية في تحقيقها وهو عبارة عن تفاعل مجموع الأداءات الجزئية؛

كما توجد مؤشرات لقياس الأداء الكلي للمؤسسة نذكر منها:

- **الفعالية:** ويعبر عنها بواسطة المخرجات من حيث النوعية والكمية، الوقت المحدد للإنجاز، الأرباح، رضا الزبون ورضا العاملين؛

- **الكفاءة:** ويعبر عنها بواسطة معدل دوران المخزون، العائد من الأموال المستثمرة، الانتاج، المبيعات، معدل دوران العاملين، تكلفة التدريب لكل عامل، استغلال العمالة المهنية؛

- **التقدم في العمل:** المقاييس المرحلية للنتائج، الخطوات الفرعية للمشروعات؛

- **الأداء الجزئي:** وهو الأداء الذي يتحقق على مستوى الانظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أن واع منها:

- **الأداء التسويقي (التجاري):** ويصف فعالية وكفاءة الوظيفة التسويقية في تحقيق عمليات تخطيط وتنفيذ ومتابعة تطوير وتسعير وترويج المنتجات من سلع، خدمات وأفكار لخلق التبادل الذي يحقق الإشباع والمنافع لكل من العاملين والزبائن؛

<sup>1</sup> صباح ترغيني، مرجع سبق ذكره، ص ص 65-70.

## الفصل الأول: الجزء النظري للدراسة

- **الأداء الانتاجي:** يسعى النظام الانتاجي إلى تحقيق وتوفير كم ونوع المنتجات المستهدفة في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة؛
- **الأداء التمويلي:** يهدف النشاط التمويلي على مستوى المؤسسة إلى الحصول على الأموال المطلوبة بالقدر المناسب، وفي الوقت المناسب وبأقل التكاليف وتقرير استخدامها بشكل كفء وفعال للوصول إلى الأهداف والنتائج المالية المرغوبة؛
- **الأداء التموييني:** يتمثل في فعالية وكفاءة وظائف الشراء، النقل والتخزين لتزويد المؤسسة بالمواد الأولية، المعدات والتجهيزات الانتاجية بالنوعية والكمية المناسبة وفي الوقت المناسب؛
- **الأداء البشري:** ويقصد به أداء وظيفة الموارد البشرية بالمؤسسة يتمثل في كفاءة وفعالية هذه الوظيفة في مدى قدرتها على توفير اليد العاملة لباقي المصالح من ناحية ومن جهة أخرى مدى قدرتها على القيام بنشاطاتها كالتكوين، التوظيف، تقييم أداء العاملين، إلى غير ذلك من النشاطات والجوانب التي تكلفها بها الإدارة العليا. ويوضح الشكل التالي أن واع الأداء حسب معيار الشمولية:

الشكل رقم (12): أن واع الأداء حسب معيار الشمولية



المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على المعلومات السابقة

## الفصل الأول: الجزء النظري للدراسة

3 معيار المصدر: ويشمل الأداء الداخلي أو الذاتي وكذا الأداء الخارجي أو الظاهري.

3-1 أداء داخلي: ينتج بفضل ما تمتلكه المؤسسة من موارد ويتضمن على:

- الأداء البشري: يعبر عن أداء الفرد في المؤسسة، فهو يعد من أهم العوامل التي يتم بها تأثير كبير على أدائها لكونها مصدرا للتفوق؛

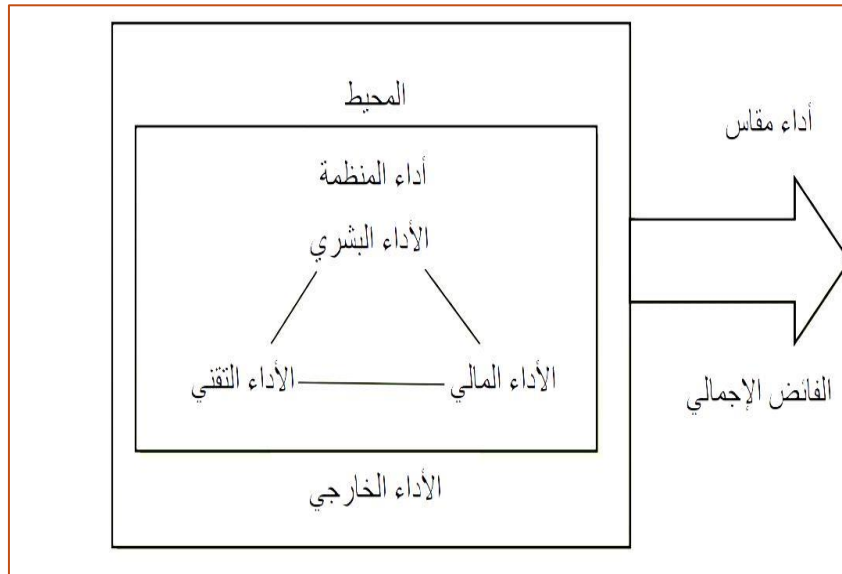
- الأداء المالي: ويتحدد بفعالية وكفاءة استخدام الموارد والإمكانات المالية المتاحة للمؤسسة ومن أبرز مؤشراتها نسب التحليل المالي، ومؤشرات التوازنات المالية؛

- الأداء التقني: ينتج من حسن استغلال المؤسسة لاستثماراتها بفاعلية، ومن أبرز مؤشرات: كمية الانتاج.

3-2 أداء خارجي: وهو الأداء الذي ينتج عن مجموعة التطورات والتغيرات الخارجية الناتجة عن المحيط ويتحقق هذا الأداء من خلال استجابة المؤسسة لهذه التطورات الخارجية والقدرة على سبقها، فنجاح المؤسسة أو فشلها يتوقف على قدرتها على خلق درجة عالية من التلاؤم بين أنشطتها وبين البيئة الخارجية التي تنشط فيها.

والشكل التالي يوضح أن واع الأداء:

الشكل(13): أن واع الأداء حسب معيار المصدر.



المصدر: غضبان ليلي، دور ادارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية بمجمع صيدال)، (أطروحة مقدمة لنيل

شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة باتنة 01، 2017-2018)، ص 11.

### خامسا: العوامل المؤثرة في الأداء

يجب أن يأخذ المسؤولون في اعتبارهم عند تقييم الأداء لمؤسسة ما تشغيل عوامل قد تؤثر في الأداء ومن بين تلك العوامل ما يلي:<sup>1</sup>

**1- الاختلاف ملحوظ في حجم العمل قد يؤثر في الأداء** فالمؤسسة التي تعالج حجما كبيرا من العمل قد تحتاج إلى موارد لكل وحدة عمل اقل مما تحتاج إليه أخرى لديها حجم اقل من نفس العمل؛

**2- وجود أو عدم وجود الأعمال المتأخرة قد تؤثر في معدل الانتاج** أن قدر الضئيل من الأعمال غير موجزة يعتبر بصفة عامة أمرا عاديا بل ومتطلبا لتأمين تدفق العمل المستمر للعاملين في المؤسسة. ويختلف الحجم المرغوب من المتأخرات إذ يتوقف عليه ثبات أن سياب العمل وكمية ودرجة التقلبات فيه وبسبب النقص في العمل المتاح وقت الانتظار لدى العاملين أن خفاض في معدل الانتاج وعلى النقيض فان كثرة العمل المتأخرة عن المعتاد يمكن أن تسبب تعجلا قد لا يمكن تحقيقه دائما ويتولد عنه أن خفاض في نوعيه المنتج النهائي؛

**3- التحسينات التنظيمية والإجرائية ذات آثار مباشرة على الأداء** يتوقف معدل الانتاج على عوامل عدة ملائمة الترتيبات التنظيمية والإجرائية في التعديل التنظيمي مثلا الذي يعبر من تدفق وتتابع العمل عادة ما يترتب عليه تغييرا في معدل لانجاز العملية اليدوية ترتب ارتفاعا واضحا في معدل الانتاج وبالمثل فان اختصار خطوات العمل في عمليه ما يقلل من الموارد المطلوبة لانهاء وحدة العمل؛

**4- الأداء في العمليات المتماثلة قد يتباين بحسب التوطن الجغرافي للوحدات من جراء الظروف المحلية** قد تتباين معدلات الانتاج بسبب الظروف المحلية حتى ولو أدى نفس النشاط في مواطن مختلفة بنفس درجة الكفاءة من ذلك مثلا في عمليه ينطوي على حصر و تسجيل الأفراد الداخلين والمغادرين لدولة ما حيث هؤلاء الأفراد قابلون للعد قد يتباين معدل الحصر والتسجيل بحسب ما اذا كان الحصر يتم في الموانئ البحرية أو الجوية أو فقط العبور على الحدود البرية فدرجة التفتيش المطلوبة عند كل موطن من هذه المواطن وانتظام تدفق حركة الدخول المغادرة واختلاف اللغات المستخدمة عند كل موطن.... الخ كلها متغيرات تؤثر على معدل الانتاج؛

<sup>1</sup> توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سبق ذكره، ص ص 6- 7

5- نوعية وحدة الأعمال التامة قد تقضي إلى معدلات مختلفة للإنتاج معدلات الأداء كمية بطبيعتها وقد تحتوي على متغيرات عن نوعيه العمل المنجز. وقد تظهر عمليه ما مثلاً معدل جيداً للإنتاج لكنها من الناحية النوعية قد تتمثل في أداء رديء.

من خلال ما سبق يمكن القول أن الأداء التنظيمي محصلة لتفاعل مجموعة من العوامل المترابطة، والتي تتضمن حجم الأنشطة المنجزة، إستمرارية تدفق العمليات، فعالية الهيكل التنظيمي والإجراءات الداخلية، إضافةً إلى تأثير البيئة الجغرافية ونوعية النشاط الممارس.

أن حدوث أي خلل في أحد هذه العناصر، مثل التأخر في تنفيذ المهام، أو ضعف التنظيم الإداري، أو عدم تكيف البيئة مع متطلبات النشاط، يمكن أن يؤدي إلى أنخفاض الانتاجية وتراجع جودة المخرجات. بناءً على ذلك، فإن تحقيق أداء تنظيمي فعال يستوجب تحقيق تكامل وتوازن بين هذه العوامل المختلفة، مع توجيه الجهود نحو تحسينها وضبطها بصورة تضمن إستمرارية العمل وتعزيز كفاءته بما يخدم الأهداف العامة للمؤسسة.

### المطلب الثاني: أداء المورد البشري

يتضمن هذا المطلب عرضاً لمختلف الجوانب المفاهيمية المرتبطة بأداء المورد البشري، حيث سيتم التطرق في البداية إلى تعريف المورد البشري بإعتباره العنصر الأساسي في تحقيق أهداف المؤسسة، ثم الانتقال إلى تعريف أداء المورد البشري. بالإضافة إلى إبراز محددات أداء المورد البشري، وصولاً إلى عناصره الأساسية التي تعكس مستوى كفاءته وفعاليته داخل بيئة العمل..

### أولاً: تعريف أداء المورد البشري

بعض التعاريف الخاصة بالمورد البشري:

#### 1 - المورد البشري:

يعتبر المورد البشري من أكثر العناصر أهمية في المؤسسة، لما له أهمية بالغة في الانتاج والعمل، وهو عامل أساسي في تطوير وتقديم المؤسسة، وذلك من خلال قدراته ومهاراته وخبراته.

وبناءً على هذا يمكن تعريف الموارد البشرية بأنها:

هي جميع الناس الذين يعملون في المؤسسة رؤساء ومرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أن مآطهم السلوكية، ومجموعة من الخطط والانظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم، وتنفيذهم لوظائف المؤسسة، قصد تحقيق رسالتها وأهدافها و إستراتيجياتها المستقبلية مقابل ذلك أن تتقاضى الموارد البشرية من المؤسسة في عملية تبادل للمنفعة تتم بينهم وبينها تتمثل في تعويضات متنوعة وهي: الرواتب والأجور والمزايا الوظيفية.<sup>1</sup>

يُقصد أيضا بالموارد البشرية تلك المجموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال، والراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس واقتناع ومن ذلك تبرز صفتان أساسيتان في تركيب الموارد البشرية وهما: صفة القدرة على أداء الأعمال وصفة الرغبة في أداء الأعمال، كما عرفت أيضا بانها مجموعات الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجازات الأعمال التي تقوم بها المؤسسات وتقسم هذه الموارد إلى خمسة مجموعات: الموارد الاحترافية، الموارد القيادية، الموارد الإشرافية، باقي الموارد المشاركة، الاتحادات العمالية.<sup>2</sup>

مما سبق نستنتج أن الموارد البشرية هي منظومة متكاملة تضم الرؤساء والمرؤوسين تحت سياسات وثقافة موحدة مقابل تعويضات مادية كالرواتب والأجور.

### 2. أداء المورد البشري:

هناك العديد من التعاريف الخاصة بأداء الموارد البشرية نذكر منها:

- **يعرف بانه:** القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقا للمعدل المفروض أدائه من المورد البشري الكفاء، المدرب، ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء، أي دراسة كمية العمل، والوقت الذي يستغرقه وإنشاء علاقة عادلة بينهما.<sup>3</sup>

- **كما عرف أيضا:** "الأداء الإسهام المباشر أو الغير المباشر للعاملين نحو أهداف المؤسسة و غاياتها".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> صفوان مجد المبيضين، عائض بن شافي الأكبي، التوظيف والمحافظة على الموارد البشرية (الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2012)، ص 10.

<sup>2</sup> نوري مجد، أن ظمة تقييم الأداء كأداة لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (مجلة الباحث، دورية فصلية أكاديمية محكمة، العدد الثاني عشر، جامعة الأغواط - الجزائر، 2013)، ص 198.

<sup>3</sup> العلمي قواسمية، يوسف بالنور، أداء الموارد البشرية في ظل متغير للإدارة الإلكترونية (مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد 10، العدد 3، مخبر التنمية الاجتماعية وخدمة المجتمع، جامعة الوادي - الجزائر، 2022)، ص 139.

<sup>4</sup> محمود فهد عبد علي الديلمي وآخرون، مرجع سبق ذكره، 115.

- يعرف أيضا بأنه: "قيام الفرد بالانشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله". الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الانتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الانتاج المتاحة لتوفير مستلزمات الانتاج، وإجراء التحويلات الكمية والكيفية المناسبة لطبيعة العملية الانتاجية عليها، ولتخزينها وتسويقها طبقا للبرنامج المسطر والأهداف المحددة للوحدة الانتاجية خلال الفترة الزمنية المدروسة.<sup>1</sup>
  - عرف بأنه: الجهد المبذول من قبل فرد او جماعة لتحقيق أهداف محددة خلال مدة زمنية معينة، ويمكن قياس هذا الأداء والحكم عليه إما بالقبول أو الرفض.<sup>2</sup>
  - عرف أيضا بأنه: الناتج الذي يحققه الفرد عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المؤسسة، وعرف أيضا على أن ه قدرة الفرد على تحقيق أهداف الوظيفة التي يشغلها في المؤسسة.<sup>3</sup>
- من خلال ما سبق يمكن القول أن أداء المورد البشري يعبر عن مدى تحقيق الفرد لمهامه الوظيفية بفعالية مع الأخذ بعين الاعتبار أن الأداء هو نتاج تفاعل معقد بين المهارات المهنية والإلتزام السلوكي الذي يضمن استمرار ونجاح المؤسسة.
- ثانيا: محددات أداء المورد البشري: يمكن النظر إلى الأداء كحصيصة نهائية تتبلور من خلال العلاقة المتداخلة بين سعي الفرد الجهد وإمكانياته والقدرات مضافاً إليهما مدى إدراكه للدور المنوط به وتأثيره.
- 1 **الجهد:** ويشير الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته؛
  - 2 **القدرات:** هي الخصائص الشخصية المستعملة لأداء الوظيفة ولا يتغير وتتقلب هذه القدرات عبر مدة زمنية قصيرة؛
  - 3 **إدراك الدور (المهام):** يشير إدراك الدور أو المهام إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أن ه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الانشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء عمله. ومن المحددات

<sup>1</sup> عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية ومفهوم تقييم، (مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2001)، ص 86.

<sup>2</sup> غضبان ليلي، مرجع سبق ذكره، ص 23.

<sup>3</sup> بن يحي ابراهيم، أداء المورد البشري في ظل ادارة الجودة الشاملة (مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد 3، العدد 12، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، 2017)، ص 258.

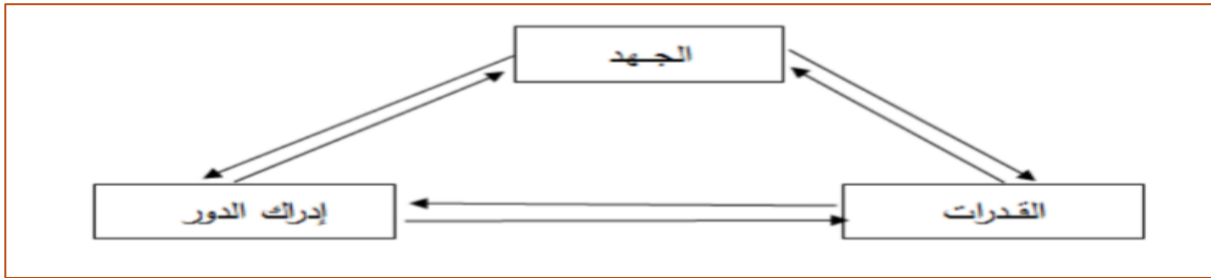
## الفصل الأول: الجزء النظري للدراسة

التي تؤثر على أداء العاملين هي الكفاءات المختلفة، أهداف الأداء غير المناسبة، وعدم توفر الملاحظات حول الأداء. وأشارت إلى محددات الأداء بما يأتي:

- 4 **معرفة تقديرية:** وتشمل المعرفة بالحقائق، والأساسيات، والأهداف، والمعرفة الذاتية بمتطلبات وظيفة ما؛
- 5 **معرفة إجرائية ومهارية:** وهذه المعرفة تتعلق بما يجب أدائه فعلاً، وهي مزيج بين معرفة كيفية الأداء القدرة والقدرة على ذلك، وتشمل مهارات إدراكية ومعرفية ومهارات نفسية حركية؛
- 6 **الدافعية والتحفيز:** هي تأثير مشترك من إحدى سلوكيات ثلاث هي الاختبار للأداء، مستوى الجهد المبذول والإصرار، وعليه فإن الفروق الفردية في الشخصية والقدرة والرغبات يفترض أن لها تشترك وتتفاعل مع التعليم والتدريب والخبرة لتشكيل المعارف الثلاث التي تكون في الأداء.<sup>1</sup>

يتطلب الأداء بذل جهد من المورد البشري مدعوماً بقدرات شخصية ملائمة لمتطلبات الوظيفة، حيث يسهم التفاعل بين الجهد والقدرات وإدراك الدور في تحقيق أداء فعال، كما يتعزز ذلك بالمعرفة التقديرية والإجرائية إلى جانب الدافعية والتحفيز التي تدفع الفرد لتحسين أدائه وعليه فإن الأداء هو حصيلة تكامل عوامل معرفية وسلوكية وشخصية تسهم في تحقيق الكفاءة والفعالية داخل المؤسسة.

### الشكل (14): محددات الأداء البشري



المصدر: خير الدين جمعة، خنشور جمال، دور القيم التنظيمية في تحسين المورد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية (مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد

السابع عشر، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015)، ص 210

ثالثاً: عناصر أداء المورد البشري: تتمثل عناصر المورد البشري في ما يلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمود فهد عبد علي الدليمي و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 131 - 132.

<sup>2</sup> جاد احمد عبد الرزاق نعيان، العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة (مجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد السادس والأربعون، 2022)، ص 12.

- 1 المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف و المهارات الفنية و الخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها؛
- 2 كمية العمل المنجز: أي مقدار للعمل الذي يستطيع الموظف أن جازه في الظروف العادية و مقدار سرعة هذا الجهاز؛
- 3 المثابرة و الوثوق: و تشمل الجدية و التفاني في العمل و القدرة على تحمل مسؤولية العمل و أن جازه في الوقت المحدد ومدى حاجة الموظف للإرشاد و التوجيه من قبل المشرفين و تقييم نتائج عملهم.

### المطلب الثالث: تقييم أداء المورد البشري

يصنف تقييم الأداء كأداة جوهرية ضمن منظومة الرقابة الشاملة داخل المؤسسة، فهو يتجاوز كونه مجرد إجراء روتيني ليتخذ شكل الممارسة التقييمية الهادفة لرصد العوائق التي تعترض سير العمل. وتستند هذه العملية بشكل أساسي على فحص المخرجات المحققة قياساً بالجهود المبذولة والموارد المتاحة، مما يساهم في عقلنة إدارة رأس المال البشري ووضع مرتكزات متينة للتخطيط الإستراتيجي المستقبلي.

### أولاً: مفهوم تقييم أداء المورد البشري

سوف يتم التعرف على مجموعة تعاريف لتقييم الأداء مع ذكر خصائصه و فوائده بالإضافة إلى تعريف تقييم لأداء المورد البشري وإبراز أهدافه.

#### 1-تعريف تقييم الأداء:

يمكن حصر أهم التعاريف التي صاغها الباحثون لمفهوم تقييم الأداء في النقاط التالية:

- الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب الأعمال لمعرفة أي من الأفراد أن جز العمل وفق لما ينبغي له أن يؤدي و يترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كفاية أو جدارة واستحقاق معين ( ممتاز، جيد جداً، جيد، مقبول، ضعيف، ضعيف جداً).<sup>1</sup>
- يعملون وينتجون وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءاتهم في العمل الذي يعملونه.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية (دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002)، ص ص 361 - 362.

<sup>2</sup> منير نوري، فريد كورتل، إدارة الموارد البشرية (الطبعة العربية الأولى، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011)، ص 322.

- يعرف بانه: عملية التقييم والتقدير المنتظمة المستمرة للفرد بالنسبة لانجازاته في العمل وتوقعات تنميته وتطوره في المستقبل.<sup>1</sup>

نستنتج أن تقييم الأداء هو عملية تهدف إلى قياس وتحليل مستوى أداء الأفراد وتقدير جهودهم لمنحهم مكافئات تتناسب مع مستوى الجهود المبذولة.

### 2- خصائص و فوائد تقييم الأداء

#### 1-2 خصائص تقييم الأداء: لدى عملية تقييم الأداء بعض من الخصائص نذكرها كالتالي:<sup>2</sup>

- هي عملية مؤسسة و مخطط لها؛
- عملية ديناميكية تتم بشكل دوري و مستمر؛
- تعتمد على تحليل النتائج و تحديد أسباب و مواقع الانحرافات؛
- تحدد المهام و المواقع بين المستويات الوظيفية؛
- تقدم التوصيات و البيانات للمسؤولين عن إتخاذ القرارات لتحقيق الأهداف المرجوة؛
- عملية شاملة تشمل جميع العاملين على كافة المستويات الإدارية؛
- مواعيد تقييم الأداء معروفة و محددة مسبقا و الجميع على علم بها.

انطلاقاً مما تم التطرق إليه، يمكن الاستنتاج بان عملية تقييم الأداء تمثل نشاطاً إدارياً حيوياً يتسم بالشمولية والدقة المنهجية، فهي لا تقتصر على مجرد متابعة النتائج، بل تتجاوز ذلك لتشكل أداة إستراتيجية تتيح تدفقاً مستمراً للمعلومات المتعلقة بكفاءة الموارد البشرية. وبهذا تسهم العملية في تصحيح المسارات التنظيمية واتخاذ قرارات موضوعية تهدف إلى تعزيز كفاءة المؤسسة وتحقيق أهدافها المنشودة.

<sup>1</sup> عبد الله بلوناس، لمجد بوزيدي، تقييم الأداء في المؤسسة و دوره في تحفيز العمال (رسالة ماجستير في تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة)، ص 157.

<sup>2</sup> إيمان يوسف جابر أبو شرح، تقييم الأداء و الإلتزام التنظيمي للعاملين في قطاع البنوك (رسالة مقدمة استكمالاً للحصول على متطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا برنامج إدارة الأعمال، جامعة الخليل، 2025)، ص 17.

### 2-2 فوائد تقييم الأداء: في هذا السياق سيتم عرض اهم الفوائد المرتبطة بتقييم الأداء:<sup>1</sup>

- تزويد المدراء ومتخذي القرار عن مستوى أداء الموظفين في المؤسسة يساعد تقييم الأداء على معرفة مدى مساهمة الموظفين في تحقيق أهداف المؤسسة ومدى ملائمة الموظف للوظيفة التي يشغلها بشكل موضوعي وعادل؛
- إشعار الموظفين بالمسؤولية وأعلامهم أن ه سيتم تقدير جهودهم من قبل الإدارة وان عملية الترقية والنقل والعلاوات لا تتم إلا عن طريق ذلك وتزويجهم بمعلومات عن مستوى أدائهم؛
- تقييم أداء الموظفين يساعد المدراء على اتخاذ قرارات بشأن تحسين وتطوير أداء الموظفين واقتراح المكافآت المالية بناء على مستوى الأداء وتقييمه مما يساعد على رفع الروح المعنوية وتقليل معدل دوران العمل؛
- يزود تقييم الأداء إدارة الموارد البشرية بمعلومات واقعية عن أداء العاملين في المؤسسة وما يجب على إدارة الموارد البشرية في عملية تخطيط الموارد البشرية ومدى احتياج الفرد لبرنامج التدريب بناء على ذلك.

من خلال ما تم توضيحه، يتبين أن عملية تقييم الأداء ليست مجرد إجراء روتيني للكشف عن النتائج، بل تُعد أداة إستراتيجية ذات طابع متعدد الأبعاد. فهي تمثل نقطة التقاء محورية بين أهداف المؤسسة وإمكانات الموارد البشرية. فمن جانب، تضمن للمؤسسة تحقيق العدالة في التسيير واتخاذ قرارات مثل الترقية والتدريب على أسس موضوعية ومنصفة. ومن جانب آخر تساهم كعامل محفز لتعزيز الروح المعنوية لدى الموظفين وزيادة مستوى أن تآهم للمؤسسة مما يؤدي في النهاية إلى خفض معدل دوران العمل وضمان ديمومة التميز المؤسسي.

### 4 تعريف تقييم أداء المورد البشري: لتقييم أداء الموارد البشرية تعاريف عدة نذكر منها ما يلي:<sup>2</sup>

- دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم اثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على امكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقية له لوظيفة أخرى؛
- تعرف ايضا بانها: عملية إدارية ودورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين وفي تحقيق هدف معين خططت له المؤسسة مسبقا؛

<sup>1</sup> فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، (الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008)، ص 147.

<sup>2</sup> نوري مجد، مرجع سبق ذكره، ص 200.

- العملية التي يتم بموجبها قياس أداء الأفراد العاملين طبقا لمهام وواجبات الوظيفة في ضوء الانجاز الفعلي للفرد وسلوكه وأدائه ومدى استعدادده لتحسين وتطوير الانجاز الذي يقدمه، ربما يساعد على معرفة جوانب الضعف والقوة في طريقة أدائه ومستوى الانجاز الذي يقدمه لغرض معالجة جوانب الضعف والقوة، في طريقة أدائه ومستوى الانجاز الذي يقدمه لغرض معالجة الضعف وتدعيم وتعزيز جوانب القوة.<sup>1</sup>

نستنتج أن تقييم أداء الموارد البشرية هو عملية إدارية متكاملة تهدف إلى تحليل سلوك وانتاجية الموظف بانتظام ليس فقط للحكم على كفاءاته الحالية بل في أداء مهامه باستكشاف امكانياته المستقبلية وتحديد نقاط القوة والضعف لديه مما يساهم في رسم خطط التطوير والترقية ويتضمن في النهاية رفع الولاء المؤسسي وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية.

**4 أهداف عملية تقييم أداء المورد البشري:** تُعد عملية تقييم الأداء الأداة الأساسية التي تُمكن المؤسسة من تشخيص واقع كفاءة أفرادها وقياس مدى نجاح مديريها في توجيه فرق العمل، وذلك لضمان إتخاذ قرارات مهنية ومالية عادلة ومبنية على معطيات دقيقة ومن هنا نذكر أهم الأهداف:<sup>2</sup>

**1-4 على مستوى المؤسسة:** من أهم الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها على مستوى الإدارة ما يلي:

- خلق مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العلمية في التقييم، والموضوعية في اصدار الأحكام؛
- من خلال استثمار قدراتهم الكاملة وتوظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم؛
- وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته، وتقديم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية؛
- وأخيرا تحديد تكاليف العمل الانساني وإمكانية ترشيد الانتاج والتوظيف عن طريق ربط التكلفة بالعائد.

<sup>1</sup> موسى محمد أبو حطب، فاعلية نظام تقييم الاداء واثره على مستوى اداء العاملين (حالة دراسية على جمعية اصدقاء المريض الخيرية)، (رسالة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية بغزة، 2009)، ص 15.

<sup>2</sup> منير نوري، فريد كروتل، مرجع سبق ذكره، ص 323.

**2-4 على مستوى المديرين التنفيذيين:** أن قيام المديرين والمشرفين بعملية تقييم أداء المرؤوسين للحكم على كل منهم بأنه ممتاز أو متوسط أو ضعيف ليس بالشيء السهل لاسيما عندما يطالب ذلك المدير أو المشرف من جهات إدارية أعلى بوضع تقرير عن أسباب أداء الموظف بهذا المستوى، وهذا يدفع المدير في حقيقة الأمر إلى تنمية مهاراته وقدراته في المجالات الآتية:

- التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي؛
  - الإرتفاع بمستوى العلاقات مع الموظفين من خلال تهيئة الفرص المناسبة؛
  - تنمية قدرات المدير في مجالات الإشراف والتوجيه لتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.
- 3-4 على مستوى العاملين:** تجعل العامل أكثر شعورا بالمسؤولية وذلك لزيادة شعوره بالعدالة وبيان جميع جهوده المبذولة تأخذ بالحسبان من قبل المؤسسة.

دفع العامل للعمل بجهد وجدية وإخلاص ليتقرب فوزه باحترام وتقدير رؤسائه معنويا وماديا.

حسب بربر كامل تقوم برامج تقييم الأداء بتحقيق هدفين:

**4-4 هدف إداري:** وذلك عن طريق اتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل والترقية و الاستغناء؛

**5-4 هدف تطوري:** وذلك عن طريق تحديد نقاط الضعف عن العاملين تمهيدا للتغلب عليها بالإضافة إلى زيادة العاملين عن طريق استخدام طرق موضوعية في عملية التقييم.

بناءً على ما سبق، نستنتج أن أهداف تقييم الأداء تتجاوز فكرة المراقبة لتصبح أداة إستراتيجية متكاملة فهي تدمج بين الجانب الإداري الذي ينظم الترقيات والأجور وبين الجانب التطويري الذي يركز على معالجة نقاط الضعف وتحسين مهارات الكادر الوظيفي. أن نجاح أي مؤسسة يظل رهنا بمدى دقة وموضوعية هذا التقييم في تحفيز العاملين وتوجيه قدراتهم نحو التميز.

### ثانيا: مراحل تقييم أداء المورد البشري

تعتبر مراحل تقييم الأداء معقدة وصعبة، وحتى تتمكن الإدارة من الانتفاع من مخرجاتها وتجنب عواقبها تتطلب تخطيطا محكما وتمر بستة مراحل وهي:<sup>1</sup>

#### 1-مرحلة وضع توقعات الأداء: تمثل المرحلة الأولى في التقييم وتوضع خلال هذه المرحلة سياسة للتقييم وهذا من

خلال الإتفاق بين المؤسسة والأفراد الموظفين بها، ويحدد الموظفون الذين سيجري تقييمهم، وتعين القائمين عليها وكذلك وصف المهام المطلوبة من الموظفين، وتحديد النتائج التي يجب عليهم الوصول إليها؛

#### 2-مرحلة مراقبة التقدم في الأداء: في هذه المرحلة يجري التعرف على الطريقة التي يعمل بها الموظف قياسا إلى

المعايير الموضوعية المحددة سابقا وهذا بهدف وضع الإجراءات التصحيحية اللازمة في الوقت المناسب، بمعنى تحديد المعلومات اللازمة عن الطريقة في أن جاز الأعمال، ووضع احتمالية تنفيذها بنحو أفضل؛

#### 3-مرحلة تقييم الأداء: يجري في هذه المرحلة التعرف على مستوى أداء جميع الموظفين، ويستفاد من هذا في تسهيل

عملية اتخاذ القرارات؛

#### 4-مرحلة التغذية العكسية: في هذه المرحلة تمنح لجميع الموظفين المعلومات المتعلقة بمستوى أدائهم، حتى يتعرفوا

على مستوى تقدمهم، وهل بلغوا المعايير التي جرى تحديدها والمطلوب بلوغها كما أن ها تفيد في أن ها تعرف الموظف على كيفية أدائه المستقبلي؛

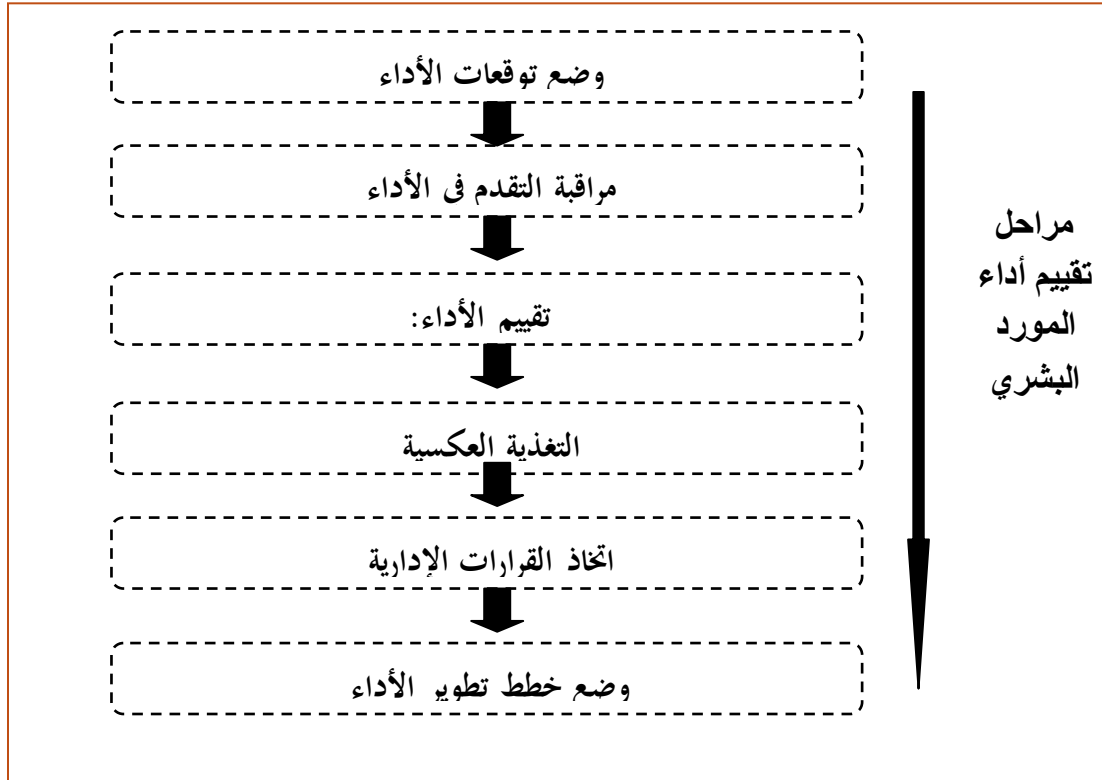
#### 5-مرحلة اتخاذ القرارات الإدارية: تشمل كل ما يخص وضع الأجور والترقية والخوافز والتعيين والفصل؛

#### 6-مرحلة وضع خطط تطوير الأداء: وهي الخطوة الأخيرة في عملية تقييم الأداء، وفيها توضع الخطط لتطوير

الأداء، والتي تنعكس إيجابيا على تقييم أداء الموظفين، وهذا بواسطة التعرف على مهارات الموظفين وقيمهم وقدراتهم.

<sup>1</sup> أحمد بودوح، أثر الأداء الوظيفي في تحسين الخدمة العمومية بالإدارة المحلية، والي الولاية نموذجاً (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في العلوم السياسية، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، 2023/2022)، ص ص 63- 64

الشكل رقم (15): مراحل تقييم أداء المورد البشري



المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على المعلومات السابقة

ثالثاً: طرق تقييم أداء المورد البشري: يوجد العديد من الطرق لتقييم أداء العمال و الموظفين نذكر منها ما يلي:<sup>1</sup>

1- طريقة التقييم على أساس النتائج:

تعتبر هذه الطريقة من الطرق الحديثة نسبياً المتبعة في تقييم الأداء، والتي يمكن تلخيصها إجمالاً فيما يلي:

- يقوم الرئيس المباشر بالاجتماع بمؤوسيه، وذلك لتحديد النتائج الواجب الوصول إليها والمدة الموافقة لتحقيقها؛
- يقوم الرئيس المباشر بدور كبير في مساندة الرؤوس، وذلك من خلال تقديم النصح وتذليل العقبات التي تعترض التنفيذ والتأكد من سلامة الانجاز وفق الخطة المحددة؛
- عند أن تهاء المدة المتفق عليها، تتم عملية تقييم الأداء، ويتوقف نجاح هذه الطريقة على درجة إلمام الرؤوس بعمله، وكذلك على درجة دافعيته على العمل.

<sup>1</sup> عبد الله بلوناس، لمجد بوزيدي، مرجع سبق ذكره، ص ص 163-165.

ان استخدام هذه الطريقة في قياس الأداء من شأنه أن يخلق جواً مناسباً من التعاون والمشاركة في المسؤولية وتحريك الدوافع الانسانية على مجالات إيجابية مثمرة، كما تشيع هذه الطريقة روح الطمأنينة والأمان في نفوس العمال، وتجعلهم أكثر استجابة لعملية قياس الأداء.

### 2- طريقة الوقائع الحرجة:

ترتكز الطريقة على تجميع أكبر عدد ممكن من الوقائع التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل والمؤثرة في أداء الأفراد سواء من حيث النجاح أو الإخفاق وتحدد قيمة كل حادثة حسب أهميتها في العمل، ولا يطلع القائم بالتقييم بذلك.

- يقوم القائم بالتقييم بملاحظة أداء الفرد بشكل دقيق، ليحدد الوقائع التي تحدث خلال الفرد لعمله، وبعد هذا التسجيل تقوم الجهة المسؤولة بتحديد كفاءة الفرد وذلك على أساس عدد الحوادث وأهميتها النسبية، وذلك يستخرج المعدل الأخير الذي يعتبر عن كفاءة الفرد من عدمها.
- ونشير هنا أن هذه الطريقة تتطلب كفاءة عالية للرؤساء المباشرين، إذ يتطلب منهم الأمر القيام بملاحظة دقيقة لأداء مرؤوسيهم، للوقوف على الأعمال التي يقومون بها، وتحليل الأسباب ومقارنة ذلك مع الوقائع المحددة.

### 3- طريقة البحث الميداني:

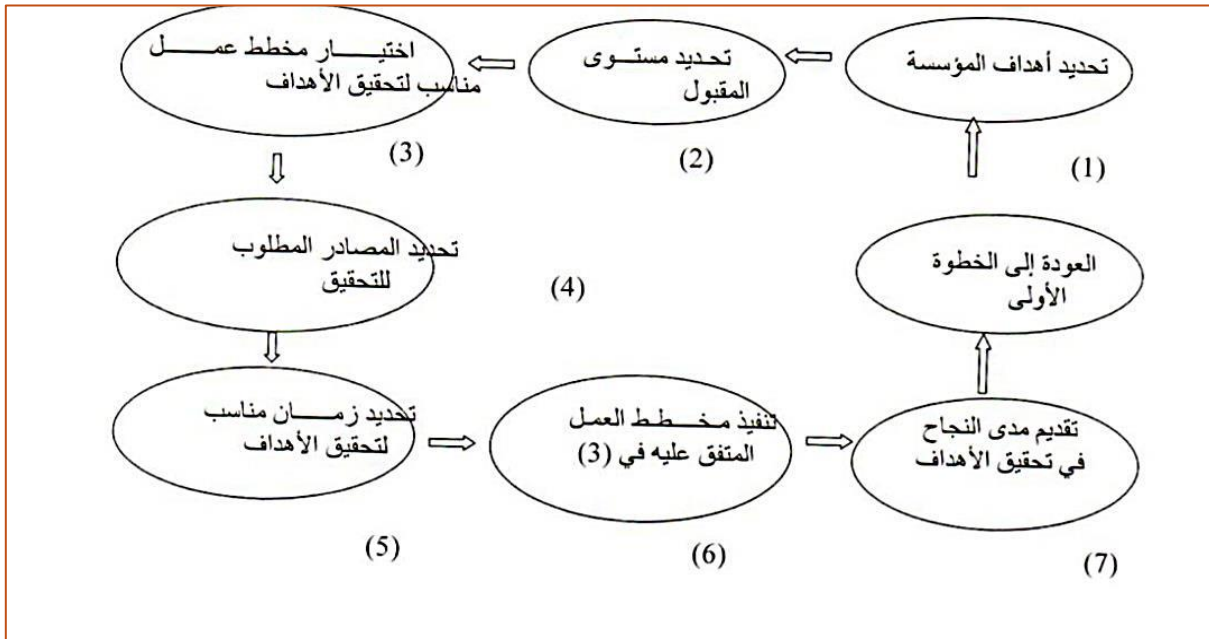
تعتمد هذه الطريقة في قياس أداء العمال بالمؤسسة على المشاركة الفعالة من قبل إدارة الأفراد، حيث يقوم ممثل أو ممثلين عن هذه الأخيرة بمقابلة كل رئيس في مكتبه وتوجيه له بعض الأسئلة والحصول على إجابات عنها بخصوص كل فرد يعمل في نطاق إشرافه، بعدها يقوم ممثل إدارة الأفراد بصيانة هذه الإجابات وتضمينها في أحد التقديرات: ممتاز، جيد، مقبول، غير مرضي.

رغم كون هذه الطريقة تؤدي إلى الحصول على بيانات أكثر دقة عن الفرد موضوع التقييم أفضل من تقديم معلومات كتابية، غير أن ه يعاب عليها كونها تستغرق وقتاً طويلاً لانتهاء عملية التقييم، بالإضافة إلى أن قياس أداء العامل دون مقابلته قد يؤثر على سلامة النتائج وموضوعيتها.

#### 4- طريقة الإدارة بالأهداف:

تستخدم هذه الطريقة بالإتفاق بين العامل والمشرف على مجموعة من الأهداف المهنية التي ينبغي على العامل تحقيقها في فترة زمنية محددة، ويقاس أداء الموظف بناءً على نسبة أن جازه لهذه الأهداف. والشكل التالي يوضح عملية تقديم أداء الموظف عن طريق الإدارة بالأهداف:

الشكل رقم (16): طريقة الإدارة بالأهداف



المصدر: عبد الله بلوناس، لمجد بوزيدي، تقييم الأداء في المؤسسة و دوره في تحفيز العمال (رسالة ماجستير في تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة)، ص 165.

#### رابعاً: معوقات عملية تقييم أداء المورد البشري:

تتميز هذه العملية بدرجة عالية من الحساسية التي تؤثر على طبيعة الحكم على العامل، ومن أبرز هذه المعوقات والصعوبات ما يلي:<sup>1</sup>

- عدم وضوح الهدف من عملية تقييم أداء العاملين، مما يؤدي إلى نوع من العشوائية؛

<sup>1</sup> خالد رجم، رشيد منصورية، واقع تقييم أداء العاملين من وجهة نظر مديري الموارد البشرية (دراسة حالة عينة من المؤسسات النفطية بحاسي مسعود)، (مجلة الباحث، المجلد 18، العدد 01، مخبر الجامعة المؤسسة والتنمية المحلية المستدامة جامعة ورقلة - الجزائر، 2018)، ص ص 416 - 417.

- عدم موضوعية المقيم وسريته؛
- تأثير إهمال العامل النفسي والاجتماعي للعامل؛
- إهدار الكثير من الوقت في عملية التقييم؛
- اعتبار التقييم جزءاً من العملية الانضباطية؛
- عدم مشاركة العمال في وضع المعايير؛
- عدم دقة المعايير وعدم قدرتها على التعبير الحقيقي للأداء؛
- عدم وجود تعليمات سليمة وكافية في أسلوب التقييم؛
- عدم كفاية التغذية العكسية للتقييم؛
- عدم دقة درجات القياس في التمييز بين العاملين.

### المطلب الرابع: العلاقة بين أداء المورد البشري وأخلاقيات الأعمال.

ان الأداء الحقيقي ينظر إليه على أن ه ناتج لعدد من العوامل المتداخلة دون تجاهل احداها، إذ تمثل أخلاقيات الأعمال أهم هذه العوامل بإعتبارها قلب تقييم الأداءات (الوظيفي والتنظيمي)، حيث ترتبط أخلاقيات الأعمال بكل من مسيري المنظمات والأفراد العاملين على حد سواء، وخاصة عند إعداد عمليات تقييم الأداء، هذا الأخير لا يمكن أن يكون دقيقاً، عادلاً ومعقولاً دون صياغة سليمة لأخلاقيات الأعمال في المؤسسة من خلال تحديد المسؤوليات، الحقوق والواجبات الأساسية لكل فرد، إذ يتم النظر إلى هاته الأخلاقيات من زاوية الواجبات والإلتزامات؛<sup>1</sup>

تتحدد العلاقة بين أخلاقيات الأعمال وأداء المورد البشري من خلال الارتباط الوثيق بين قيم العاملين وسلوكهم داخل المؤسسة، حيث تلعب القيادة الإدارية دوراً مركزياً في رسم الملامح الأخلاقية التي تربط بين الأخلاقيات والعمل. وبحسب ما ورد، فان القيم تعبر عن معايير تسمح للفرد بالتمييز بين الصواب والخطأ، وهو ما ينعكس على جودة ونوعية الأداء، فكلما كانت القيم الأخلاقية للفرد عالية، عبر سلوكه عن أخلاق مميزة تؤدي إلى تحسين المردودية، كما تساهم هذه الأخلاقيات في تشكيل، الثقافة التنظيمية، التي تؤثر إيجاباً على أداء العاملين وتماسك البناء الاجتماعي للمؤسسة، مما يضمن إستمرارية الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية. ويوضح

<sup>1</sup> محمد الأمين مشرور، إسحاق حسيني، وآخرون، أخلاقيات الأعمال ودورها في الارتقاء بأداء الموارد البشرية (دراسة حالة مؤسسة قارورات الغاز - معسكر)، (مجلة التنظيم والعمل، المجلد 7، العدد 2، 2018)، ص 54.

## الفصل الأول: الجزء النظري للدراسة

شجيت و بوزنر بان على المنظمات أن توضح قيمها للعاملين فيها وخاصة العاملين في المستوى التنفيذي، حيث العمل اليومي الذي يؤدي وذكر بان المشاكل المرتبطة بتدني الانتاجية هي نتيجة لضعف الإتصالات من توضيح قيم المؤسسة بين الإدارة والموظفين والعمال الذين يقومون بأداء الأعمال التنفيذية.<sup>1</sup>

نستنتج من خلال الدراسة تبين أن العلاقة بين اخلاقيات الأعمال وأداء المورد البشري علاقة طردية فكلما وفرت المؤسسة بيئة عمل تنظيمية تتسم بالصدق والاحترام المتبادل والعدالة والمسؤولية والشفافية كلما إرتفع مستوى الرضا وتعززت الدافعية والانتماء التنظيمي، مما ينعكس ايجابا على ادائهم من حيث الكفاءة والفاعلية والإلتزام بجودة العمل كما يسهم في الحد من النزاعات ومعدلات الغياب ودوران العمل، الامر الذي يؤدي في النهاية إلى زيادة الانتاجية وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة اكبر.

<sup>1</sup> عبد الحميد بورحومة، بودراع أمينة، دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين (دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية )، (مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، العدد 10، المركز الجامعي لتامنغست - الجزائر، 2016)، ص ص 203-204

### خلاصة المبحث

يُعدّ الأداء من الركائز الجوهرية في إدارة المنظمات، بإعتباره المؤشر الذي يبرز مدى قدرتها على توظيف مواردها البشرية والمادية لتحقيق أهدافها الإستراتيجية بكفاءة وفعالية. ويتجسد الأداء التنظيمي من خلال مجموعة من الأبعاد المتكاملة، سواء التنظيمية أو الإجتماعية، كما يتوزع عبر مستويات متعددة تشمل المستوى الإستراتيجي، والتكتيكي، والعملياتي. ويتأثر أداء المورد البشري بعدة عوامل مترابطة، من أبرزها الجهد المبذول، والقدرات والمهارات، ومدى وضوح الدور الوظيفي، إضافة إلى مستوى الدافعية والتحفيز. ومن أجل الحفاظ على التميز وتحسين الأداء باستمرار، تبرز عملية تقييم الأداء كوسيلة رقابية وتطويرية أساسية، تُستخدم للكشف عن مستوى الكفاءة، وتحديد جوانب القوة والقصور، ووضع خطط مستقبلية تهدف إلى تطوير المورد البشري والارتقاء بأدائه.

### المبحث الثالث: الدراسات السابقة

تمثل الدراسات السابقة المنطلق الأساسي لأي بحث علمي، فهي تساعد الباحث على تكوين رؤية واضحة حول مراحل تطور موضوعه. كما تساهم في إثراء البحث وتنويع مصادره العلمية، حيث تعتبر مرجعاً هاماً يزود الباحث بالمعلومات اللازمة لفهم جوانب المشكلة وكيفية معالجتها بأسلوب منهجي. ومن هذا المنطلق، كان من الضروري التطرق إلى أهم الدراسات التي تناولت موضوع أخلاقيات الأعمال ودورها في تحسين أداء المورد البشري ورفع من كفاءته وقدراته داخل المؤسسة.

### المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

يعد موضوع أخلاقيات الأعمال وعلاقته بأداء المورد البشري مجالاً مغرياً ومحفزاً للباحثين، وذلك راجع إلى الكم الكبير من التحديات التي تواجهها المنظمات المعاصرة وضرورة وضع آليات وأساليب لضبط سلوكيات الموارد البشرية باختلاف مستوياتها، بهدف الارتقاء بمستوى الأداء وتحقيق الكفاءة التنظيمية. إلا أن ه قد لوحظ تزايد الاهتمام بالدراسات التي عالجت هذا الموضوع من زوايا متعددة، وقد تمت الاستعانة بمجموعة من الدراسات المتاحة التي سيتم استعراضها فيما يلي:

### أولاً: الدراسات المتعلقة بأخلاقيات الأعمال

- الدراسة رقم 01: دراسة رزاق مخور داود، بعنوان "تأثير اخلاقيات الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية أن نموذج اسلامي مقترح للمنظمات المحلية المعاصرة، الغري للعلوم الإقتصادية والادارية، العدد الواحد والعشرين، السنة 2011.

تهدف الدراسة إلى موضوع أخلاقيات الأعمال بوصفه من الموضوعات المعاصرة التي تكتسب أهميتها ومداهها من واقع حال الأسواق المحلية والعالمية التي تسعى فيها المنظمات إلى البقاء والاستمرار من خلال امتلاك الميزات التنافسية ذات البعد الأخلاقي سواء تجاه الزبائن أو العاملين أو أية جهة من المشاركين. أن الهدوء والإيمان والمنفعة المتبادلة وشرعنة التصرفات الإدارية المختلفة واعتماد مبادئ المسؤولية الاجتماعية يمكن أن تصبح مداخل للتوجهات الأخلاقية لمنظمات الأعمال، كما أن أخلاقيات العاملين والقيادة والهيكل والانظمة الأخلاقية تؤثر في امتلاك المؤسسة لقدرات ومزايا الإيفاء بمتطلبات زبائنها وهو ما يعد الأساس النظري لتقديم أن نموذج للربط بين أبعاد المؤسسة الأخلاقية والمزايا التنافسية. ولتقديم ذلك الانموذج طرح البحث عدد من المبررات والتساؤلات التي

تحدد أوجه تعامل المنظمات المحلية مع موضوع أخلاقيات الأعمال، وانتهى البحث باستنتاجات وتوصيات حاولت تسليط الضوء على الأطر النظرية للموضوع والأبعاد التطبيقية للانغودج المقترح.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات الجوهرية، حيث تبين أن مفهوم أخلاقيات الأعمال يتجاوز كونه مجرد التزام باللوائح ليشمل التمييز بين السلوك الصحيح والخاطئ في بيئة العمل، وهو ما يتشكل من أن دماج المعتقدات الأخلاقية مع القواعد القانونية والقيم الانسانية كالمسؤولية والاحترام. وأكدت الدراسة أن تبني المؤسسة للجوانب الأخلاقية يخضع لمنطق حسابات الكلفة والمنفعة، إذ تؤثر البرامج الأخلاقية بشكل مباشر على مستويات الأداء المالي. كما شددت النتائج على ضرورة استحضار مكونات المناخ الأخلاقي العالمي كالصدق والنزاهة والمواطنة، مع تفعيل آليات الإبلاغ عن التجاوزات الأخلاقية قبل تفاقم آثارها السلبية، محذرةً من أن فشل المنظمات في حماية المشاركين في الإبلاغ يجرمها من نتائج إيجابية ويحد من قدرتها على مكافحة الفساد الإداري. وفي الختام، دعت الدراسة إلى مؤسسة الأخلاق.

- الدراسة رقم 02: دراسة بلحاج فتيحة، بعنوان "اخلاقيات الأعمال وسبل ترسيخها في المؤسسة مع الاشارة إلى بعض التجارب الدولية"، مجلة الحقوق و العلوم الانسانية، المجلد 23، العدد 2، جامعة زيان عاشور الجلفة، السنة 2014

تبين الدراسة أن العنصر البشري هو الأداة الفاعلية في تنمية اي مجتمع من المجتمعات ولا ترتقي الامم ولا تصل إلى غيرتها وأهدافها ما لم تكن منظومة الموارد البشرية لديها من الكفاءة والمهارة والتميز والالتزام بالمبادئ والسلوك الأخلاقي بالقدر الذي يسمح لها بالتنافس بين الامم ولا يمكنها تحقيق ذلك دون وجود معايير اخلاقيات تنظم سير العمل وتعزيز الثقة بين المؤسسات والمستفيدين كما أن ها عنصر اساس في نجاح العلاقة مع الجمهور الموظفين والمؤسسات الأخرى العمل وسبل ترسيخه في المؤسسة مع بعض التجارب الدولية ضمن اطار نظريه تجسد مفاهيم اساسيه لبعضى البحث بوصفه من الموضوعات المعاصرة التي تكتسب اهميتها من تزايد الاثار السلبية الناجمة عن الفضائح الأخلاقية من جهة والاثار الإيجابية الناجمة عن السمعة الأخلاقية من ايجاد العمل ذي الولاء من جهة أخرى والبعد الثاني المتمثل في دراسة بعض التجارب العالمية في اخلاقيات الأعمال لمعرفة هل هي واحده في جوهرها واساسها نجدها في كل تجربه من تجارب الإدارة ام أن هناك اخلاقيات اداره أمريكية وأخرى يابانية وأخرى عربية وكذا في تجارب الأخرى.

توصلت الدراسة إلى أن القيم الأخلاقية المتعلقة بالممارسة المهنية تلعب دوراً هاماً في تحسين أداء العامل وإستثماره لوقته بالشكل الأمثل وسعيه لتحقيق أفضل عائد للمجتمع بما ينسجم مع مراحل تطوره وتقدمه ويتسق مع منظومة القيم التي يحملها الفرد تجاه ذاته وتجاه المجتمع، فقد تزايد الاهتمام في الوقت الحاضر بأخلاقيات العمل، وبدا واضحاً أن المؤسسات تتسابق لإصدار مدونات أخلاقية المهنة، وبعد أن شكلت الكفاءة مركز الاهتمام الوحيد أصبحت الأخلاقيات تحظى بالاهتمام الأكبر ويعاد صياغة الأهداف والسياسات وفقها وطريقة تبرز المسؤولية الأخلاقية، ويلاحظ في السنوات الأخيرة اهتمام المجتمع بموضوع مكافحة الفساد الإداري وكذلك موضوع الشفافية وسلامة الإجراءات في مؤسسات الدولة كافة والقطاع الخاص، ويسجل للدولة والمؤسسات على اختلاف أشكالها وبيئات عملها محاولات تنمية السلوك المهني لدى العاملين فيها كمدخل ملائم للتقليل من الظواهر السلبية، فالوصول إلى بناء منظومة النزاهة في العمل العام يعد الهدف الأساسي في بناء مؤسسات عامة فعالة تحظى باحترام الموظفين من خلال منظومة القيم والسلوكيات الأخلاقية، وتمكنها من تحصين المجتمع ضد ظاهرة الفساد وتوفير الآليات الفعالة لمعالجة آثاره. كما تجدر الإشارة إلى أن جميع التجارب التي سارت في طريق التطور سواء أكانت متقدمة أم نامية، كان هاجسها الأساسي والتأكيد الأكثر بروزاً فيها هو كيف يمكن لها أن تستفيد من كل الأساليب والنظم والتكنولوجيا في إطار هويتها الوطنية وخصوصيتها التاريخية والإجتماعية والثقافية والمحافظة على نظامها القيمي الخاص.

- الدراسة رقم 03: دراسة مُجد الأمين مشرور، إسحاق حسيني، مريم الغلم، أخلاقيات الأعمال ودورها في الارتقاء بأداء الموارد البشرية حالة مؤسسة قارورات الغاز معسكر، مجلة البحوث والعمل، المجلد 07، العدد 02، السنة 2018.

تهدف هذه الدراسة إلى كشف مدى مساهمة أخلاقيات الأعمال في تطوير أداء الموارد البشرية في المنظمات، تمت الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة قارورات الغاز بمعسكر، حيث قامت هذه الأخيرة بعدة مجهودات في سبيل تحسين أداء رأسمالها البشري بصفة خاصة ونتائج المؤسسة بصفة عامة. من أهم النتائج المتوصل إليها وجود تأثير إيجابي لكل من الأمانة والاستقامة، النزاهة والشفافية على تطوير أداء الأفراد، في حين أن هذا الأخير لا يوجد تأثير للاستقلالية والموضوعية عليه.

- الدراسة رقم 04: دراسة نوفل سمايلي، خالد جمال جعارات، فضيلة بوطورة، بعنوان: "دور أخلاقيات الأعمال في تفعيل نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية"، مجلة البحوث والدراسات التجارية، العدد الثالث، جامعة تبسة الجزائر، 2018.

تهدف دراسة إلى توضيح أهمية معرفة المراقب الداخلي بأخلاقيات وسلوكيات وقواعد المهنة وأهميتها مراعاتها عند تأدية مهامه وكذلك أهمية الالتزام بهذا تعزيز فعالية نظام الرقابة الداخلية. من أبرز نتائج البحث التأكيد على أن إلتزامات المراقبة الداخلي هي مجموعة من المبادئ والقواعد الأخلاقية والآداب العامة المتعارف عليها والتي تحددها المنظمات المهنية، المختصة والذي تستلزم منه سلوكا معيناً يقوم على الإلتزام به لضمان مستوى أداء مرتفع وبما يرفع من كرامة المهنة وشرفها لان الإخلال بها خروج عليها وعلى شرفها، إضافة إلى الإلتزام الأخلاقي من قبل مشغل نظام الرقابة الداخلية سوف يقلل من تعرض الوحدات الاقتصادية للمخاطر سواء كانت مخاطر (الإفلاس، الفساد، الغش، وتلاعب بالمال، الانهيار). وفي الأخير أوصت الدراسة على ضرورة تطوير نظام الرقابة الداخلية في الوحدات الاقتصادية لغرض تعزيز الإلتزامات الأخلاقية والإكثار من إصدار النشرات والمجلات الدورية المتخصصة بالإلتزامات والقواعد الأخلاقية لممارسي وظيفة الرقابة.

توصلت الدراسة إلى أن أهمية وجود نظام سلوك وأخلاقيات العاملين في الرقابة الداخلية تتمثل بالإلتزامات للمراقب الداخلي في مجموعة من المبادئ والقواعد الأخلاقية والآداب العامة المتعارف عليها والتي تحددها المنظمات المهنية، المختصة وتستلزم منه سلوكاً معيناً يقوم على الإلتزام بها لضمان مستوى أداء مرتفع، مما يرفع من كرامة المهنة وشرفها، حيث يُعد الإخلال بها خروجاً عنها وعن شرف المهنة.

ان الإلتزام الأخلاقي من قبل مشغل نظام الرقابة الداخلية سوف يقلل من تعرض الوحدات الاقتصادية للمخاطر سواء كانت مخاطر إفلاس، الفساد، الغش، وتلاعب المال، أو الانهيار. كلما زادت التمسك بالإلتزامات الأخلاقية كلما أدى ذلك إعداد قوائم مالية تحظى بثقة الجمهور المستفيدين منها، ورفع من مصداقية مخرجات نظام الرقابة الداخلية. كما أن أهمية وجود إطار عمل رقمي يساعد نظام الرقابة الداخلية على تجنّب الأخلاقيات السلبية وتعزيز السلوكيات القويمة، وذلك من خلال الخطوات المنهجية التالية:

- أهمية تعيين وحدة رقابة داخلية في المؤسسة مع تشكيل لجنة لتنظيمها، ومنحها الصلاحيات والاستقلالية اللازمة؛

- أهمية تطبيق الحوكمة في المؤسسات وضمان الشفافية وإبلاغ كافة العاملين بالمؤسسة؛
- توصلت ايضا الدراسة إلى وضع نظام سلوك العاملين في الرقابة الداخلية؛
- تطوير نظام الرقابة الداخلية في الوحدات الاقتصادية لغرض تعزيز الالتزامات الأخلاقية.
- **الدراسة رقم 05:** دراسة مُجدّ البخاري عمومن، بعنوان "أخلاقيات العمل دورها في توطين وتعزيز الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية مُجدّ بوضياف، ورقلة، مجلة الأفاق للدراسات و البحوث، العدد الأول، المركز الجامعي - اليزي، السنة 2018.

هدفت الدراسة إلى الحفاظ على المورد البشري من أكبر التحديات التي تواجهها المؤسسات، لا سيما عندما يتعلق الأمر بولاء وانتماء وإلتزام العاملين كونها من أهم العوامل التي تحدد نجاح المؤسسة في تحقيقها لأهدافها وفعالية إستراتيجياتها في إدارة مواردها البشرية. فالتغيب، دوران العمل، عدم الانضباط وإحترام أوقات العمل الخ، تعد تحديات كبيرة كثيرة ما تؤرق المؤسسات على إختلاف لانواعها فدراستنا هذه تهدف إلى كشف اللثام عن دور أخلاقيات العمل في تعزيز وتوطين الإلتزام التنظيمي بالمؤسسة العمومية الإستشفائية مُجدّ بوضياف بورقلة. لذلك فقد قمنا بإستعمال الإستبيان كأداة لدراسة الذي تم توزيعه على العينة وذلك بهدف الحصول على بيانات الدراسة، التي عولجت بمجموعة من الإختبارات الإحصائية من أجل إختبار صحة الفرضيات وقصد الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها من خلال معرفة مدى إسهام هذين الفرضيتين في تعزيز الإلتزام التنظيمي للعاملين و التي كشف التحليل الاحصائي عن تحقيقهما. وقد أظهرت نتائج الدراسة بان هناك علاقة وثيقة بين الإلتزام التنظيمي.

توصلت الدراسة إلى أن هناك أهمية أخلاقيات العمل في تعزيز الإلتزام التنظيمي بالإضافة إلى عوامل أخرى كالترقية و الأجور و العلاوات و مختلف التحفيزات التي تعزز تمسك العامل بالمؤسسة، غير أن تحقيق هذا الأخير بفعالية يتطلب من المؤسسة بذل جهود أكبر لدعم العمال في المؤسسة و منحهم فرص للمشاركة بقراراتهم في رسم سياستها و تحديد أهدافها و السماع لمقترحاتهم و أن شغلاهم، لان هذا يشعرهم بأهميتهم في تحقيق الأهداف التنظيمية و يعزز تمسكهم و التزامهم بالمؤسسة.

- **الدراسة رقم 06:** دراسة يحيى باي نجاة، بابا عبد القادر، بعنوان "دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة لمؤسستي الجزائر للمياه ومؤسسة سونلغاز وحدة مستغانم"، مجلة المالية و الأسواق، المجلد 08، العدد 02، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، السنة 2021.

تهدف الدراسة إلى دراسة وتحديد أثر أخلاقيات الأعمال على الأداء في المؤسسة الاقتصادية حيث يعتبر كل من موضوع أخلاقيات الأعمال والأداء من المواضيع التي حظيت باهتمام متزايد في السنوات الأخيرة، والتي أثارت جدلا واسعا في الدراسات المتعلقة بالإدارة. إذ تلعب دورا هاما في تطوير المؤسسات حيث تم استخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي الذي تم فيه تحليل البيانات عن طريق توزيع الاستبيان.

توصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير فعال للأخلاقيات الأعمال على الأداء وتحسينه في المؤسسات قيد الدراسة، إذ أوصت هذه الأخيرة بضرورة العمل على تعزيز المبادئ الأخلاقية للعامل وتدريبه على مواجهه المشاكل الأخلاقية من أجل تحسين الأداء.

- **الدراسة رقم 07:** دراسة صليحة شامي، بعنوان "أخلاقيات العمل ودورها في تعزيز المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال"، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 06، العدد 01، جامعة الشهيد حمه لخضر بالواد الجزائر، السنة 2023.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور أخلاقيات الأعمال في تعزيز المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، وتم ذلك من خلال طرح نظري ومراجعة أدبيات البحوث حول أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود ارتباط وتداخل وثيق بين أخلاقيات الأعمال وتنفيذها والعمل بها بالشكل المطلوب وبين تعزيز المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، كون أخلاقيات الأعمال تهدف لتحديد القواعد التي تحكم وتضبط السلوكيات الأفراد، فكل القرارات الأخلاقية أساسها قيم الفرد، وتعد هذه القيم كآساسيات لتحقيق المسؤولية الاجتماعية التي تعتبر من أبرز وبأهم المعايير التي من خلالها يمكن لمنظمات الأعمال تحقيق التميز والتفوق.

توصلت الدراسة إلى أن الإهتمام بأخلاقيات الأعمال من أهم أسباب التنمية والتطور لأي مؤسسة وأي مجتمع، كما أن عدم الإكتراث بهذه الأخلاقيات يعد من أهم عوائق النجاح والنهضة والإتقان والانجاز، كما أن العناية بأخلاقيات الأعمال يجب أن يكون في أعلى قائمة الإهتمامات الإدارية تدريبا وتأهيلا وتوظيفاً إذا كان هناك بحث التمييز والجودة في الأعمال.

ان المفهوم الشامل للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات يشمل أربعة أبعاد حسب الباحث كارول هي البعد الإقتصادي البعد القانوني، البعد الخيري والبعد الأخلاقي وهو ما ينفي صحة الفرضية الأولى إذ هناك ارتباط

وتداخل وثيق بين أخلاقيات الأعمال وتنفيذها والعمل بها بالشكل المطلوب وبين المسؤولية الاجتماعية وترسيخها على مستوى المؤسسة، فتطبيق أخلاقيات الأعمال يؤدي بالضرورة إلى تبني شؤون المجتمع أي تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية، وهو ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

- الدراسة رقم 08: دراسة صبري مقيم، ايمان رمضان، بعنوان "اثر اخلاقيات الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسات المينائية للشرق الاوسط، دفاثر الكرياد، المجلد 39، العدد 02، جامعة 20 اوت 1955 سكيكدة، السنة 2023

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير اخلاقيات الأعمال على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسات المينائية للشرق الجزائري ولتحقيق أهداف الدراسة وجمع المعطيات تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي من خلال تصميم استبيان وزع على عينه عشوائية بسيطة قدرها 356 موظف بالمؤسسات محل الدراسة وتم استخدام البرنامج الاحصائي اس بي اس اس لإختبار الفرضية توصلت الدراسة إلى نتائج مفائدها أن اخلاقيات الأعمال الاتجاه كل من العمال والبيئة هي الاكثر تأثيرا في الميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسات المينائية دارسه بضرورة الاهتمام اكثر بالجوانب الأخلاقية باتباع اليات ارسائها والعمل على ترسيخ هذا ثقافه المؤسسات المينائية.

توصلت الدراسة إلى اثبات صحة الفرضية تأثير اخلاقيات الأعمال على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسات المينائية ويبرز هذا من خلال الإلتزام الأخلاق المؤسسات محل الدراسة في معاملتها مع اطراف اصحاب مصلحه والعمل والدائم على تحسين نوعيه العلاقة التي تربطهما وهذا ما يتوافق مع معظم الدراسات السابق.

- الدراسة رقم 09: دراسة ذياب لبنى، بوعزة الصالح، بعنوان "أخلاقيات العمل والصراع التنظيمي لدى أساتذة التعليم الثانوي "مجلة الشامل للعلوم التربوية والإجتماعية، مجلد 07، العدد 02، جامعة الوادي (الجزائر)، 2024.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين أخلاقيات العمل والصراع التنظيمي لدى أساتذة التعليم الثانوي بثنوية قندوزة علي سطيف، تم الاعتماد على المنهج الوصفي كونه يتلاءم مع طبيعة الدراسة التي أجريت على عينة قدرها 30 عامل وتمثلت أداة جمع البيانات في الاستبيان موزع على محورين: (أخلاقيات العمل الصراع

## الفصل الأول: الجزء النظري للدراسة

التنظيمي)، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن هـ توجد علاقة ارتباطية بين أخلاقيات العمل والصراع التنظيمي لدى أساتذة التعليم الثانوي بثانوية قندوز علي لولاية سطيف.

وانطلاقاً من نتائج الدراسة، تم تقديم مجموعة من التوصيات والإجراءات الموجهة للمسيرين أثناء فترة الدراسة، ولمختلف المؤسسات التربوية عامةً، تتلخص في ضرورة التوجيه المتزايد نحو ترسيخ مفهوم أخلاقيات العمل داخل المؤسسات التربوية، والتعريف بشدة الصراع التنظيمي في حال تعرض العاملين بهذه المؤسسات له، بما يحقق النفع والفوائد لجميع الأطراف المعنية. كما خلصت الدراسة إلى ضرورة رفع مستوى الوعي بأهمية أخلاقيات المهنة، وذلك من خلال:

- جعل المؤسسات تدرك الفوائد المترتبة على الالتزام بالمعايير الأخلاقية؛
- تفعيل دور آليات الرقابة بما يلزم الأساتذة بالإفصاح عن كافة الممارسات غير القانونية وغير الأخلاقية داخل المؤسسة الثانوية؛
- تشجيع آليات الوساطة والحلول الفردية لحل النزاعات داخل الثانوية؛
- تنظيم دوريات تدريبية وتحليلية تهدف إلى تحسين الأداء المهني، والقضاء على الصعوبات في العمل، والتخفيف من الضغوط المهنية؛
- اعتماد أن ظمة ولوائح تضمن المعاملات العادلة بين جميع الأطراف؛
- العمل على تحليل كل مشكلة أو حالة صراع قبل اختيار الأسلوب المناسب لإدارة الصراع؛
- ضرورة فهم القائمين على المؤسسة الثانوية، وجميع العاملين بها، والأساتذة، لأساليب إدارة الصراع التنظيمي، من حيث مزايا وعيوب كل أسلوب، وخاصة الأسباب المؤثرة في فعاليتها ونماذجها التطبيقية؛
- تعريفهم بالحالات والظروف التي يمكن استخدام فيها الأساليب الأقل فعالية.

ثانياً: الدراسات المتعلقة بأداء المورد البشري

- الدراسة رقم 10: دراسة خير الدين جمعة وخنشور جمال، بعنوان "دور القيم التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد السابع عشر، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015.

## الفصل الأول: الجزء النظري للدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور القيم التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة باعتبار أن القيم التنظيمية أحد أهم مكونات ثقافة المؤسسة، إذ تسعى المؤسسات اليوم لمحاربة القيم السلبية كعدم الاهتمام بأوقات العمل، التزوير و الرشوة... إلخ و غرس القيم الإيجابية كجماعية العمل، المشاركة في اتخاذ القرار، الإبداع و قيمة الالتزام و إحترام الوقت.

- وتوصلت الدراسة إلى أن للقيم التنظيمية دور مهم في تحسين أداء الموارد البشرية؛
- كما أظهرت الدراسة أن توافق قيم العاملين مع قيم المؤسسة يرفع معنويات الموارد البشرية و بالتالي تحسن أدائهم؛
- تساهم القيم التنظيمية في تحقيق الانسجام والتوافق بين العاملين و بالتالي رفع معدلات الأداء؛
- ان اتساق قيم العاملين داخل المؤسسة يرفع معنويات الموارد البشرية مما يطور أداء الموارد البشرية؛
- ان درجة تمسك العاملين بقيم و أهداف المؤسسة و إيمانهم بقيمتها يؤدي إلى تحسين أداء الموارد البشرية؛
- ان ترسيخ فكرة العمل الجماعي يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرغوبة؛
- ان المشاركة الجماعية في عملية صناعة القرار ترفع من معنويات العاملين مما تساهم في تحسين أداء الموارد البشرية.

- **الدراسة رقم 11:** دراسة بن يحيى إبراهيم بعنوان "أداء المورد البشري في ظل إدارة الجودة الشاملة"، مجلة الإقتصاد الصناعي، المجلد 3، العدد 12، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، 2017.

هدفت الدراسة إلى أن تولي المؤسسات اهتماما كبيرا بالمورد البشري، كونه أساس نجاحها وتميزها والذي يساعدها على البقاء والاستمرار في محيط يشهد العديد من التغيرات والتحديات، وكغيره من المداخل الأخرى التي تعتمد عليها المؤسسة من أجل تحسين أدائها، تعتمد على مدخل إدارة الجودة الشاملة من أجل الاستفادة من مزاياه وتحقيق أهدافها. وتتجلى أهميه مدخل إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المورد البشري بواسطة جملة من العناصر، من خلال تأكيده على العمل الجماعي والعمل بروح الفريق، الاندماج والتمكين والتحفيز والاتصال، مما يساهم بشكل فعال في الحصول على أداء أفضل من خلال تحسين قدرات وإمكانيات الأفراد، لذا عنت المؤسسات بتطبيق هذا المدخل.

- الدراسة رقم 12: دراسة حمود حيمر، بعنوان: "معوقات تحسين أداء الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين دراسة حالة مؤسسات الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بميلة، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المجلد 5، العدد 1، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة، السنة 2019.

هدفت الدراسة إلى أن في بحثنا هذا إلى أحد الموضوعات الهامة في مجال إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات، وهو موضوع معوقات تحسين أداء الموارد البشرية من وجهة نظرها \_ دراسة حالة الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بميلة. وقد قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاث محاور رئيسية، أولها لتسليط الضوء على حقيقة تحسين أداء الموارد البشرية، ومختلف خطوات هذه العملية، ثانيهما خصصناه للحديث عن المعوقات التي تحول دون تحسين أداء الموارد البشرية، حيث قسمناها إلى معوقات مصدرها الموارد البشرية، وأخرى مصدرها المؤسسات. أما ثالثا محور خصصناه لدراسة ميدانية لواقع تحسين أداء الموارد البشرية ومعوقاته بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بميلة، كإسقاط للمحورين السابقين على أرض الواقع، وذلك من خلال تحليل آراء عينة من الموارد البشرية العاملة بهذه المؤسسة، وقد خلصنا في نهاية البحث إلى وجود معوقات مصدرها الوظائف وظروف العمل بمؤسسة عينة الدراسة، خاصة ما تعلق منها بضعف نظام التحفيز وقلة الوسائل والإمكانيات، الأمر الذي يستدعي تدخل المسؤولين لتدارك الوضع قبل فوات الأوان.

- توصلت الدراسة إلى تحسين أداء الموارد البشرية لا يكون من خلال التأثير المباشر على الموارد البشرية فقط، بل يمكن تحقيقه عن طريق تحسين الوظائف وظروف العمل؛
- تتمتع إدارة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بميلة بموارد بشرية شابة، الأمر الذي يمنحها ميزة تنافسية إذا أحسنت استغلالها؛
- تمتلك الموارد البشرية عينة الدراسة رصيذا لا يستهان به من الخبرات الوظيفية، يمكن الاستفادة منها لتحسين وضعية المؤسسة؛
- تتمتع الموارد البشرية العاملة بإدارة المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بمستويات كفاءة عالية، مما يسمح لها بتحسين ادائها الوظيفي إذا لقيت دعم القائمين على شؤون المؤسسة؛
- عدم تحسن أداء الموارد البشرية العاملة بإدارة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بميلة لا يعود إلى نقص كفاءتها، وإنما مرده إلى أسباب تتعلق بالمؤسسة في حد ذاتها؛

- يعد ضعف نظام التحفيز المتعمد من طرف مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بميلة أحد أهم معوقات تحسين أداء مواردها البشرية؛
- قلة الوسائل والإمكانيات تحول دون تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بميلة.
- ضعف نظام الانتقاء والتعيين بالمؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بميلة مما أدى إلى عدم تناسب كفاءات مواردها البشرية مع متطلبات العمل ومهامها الوظيفية.
- الدراسة رقم 13: دراسة الجناف عبد الرزاق بعنوان: "دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، المجلة الدولية في الاقتصاد وإستراتيجيات الأعمال، المجلد 01، العدد 01، جامعة الجزائر 03 -الجزائر، السنة 2021.

تهدف هذه الورقة البحثية إلى معرفة دور مصطلح إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر، باعتماد المنهج الرياضي التحليلي، وقد تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: تأكيد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والأداء البشري في مؤسسة اتصالات الجزائر، والتي تعكس الدور الكبير الذي تلعبه من خلال عملياتها (تشخيص المعرفة، توليدها، تخزينها، توزيعها وتطبيقها ) في تحسين أداء المؤسسة من خلال الارتقاء بمستوى الأداء البشري لديها.

توصلت هذه الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين إدارة المعرفة والأداء البشري بصفة خاصة حيث بلغ معامل الارتباط الكلي (0.78) وهو ارتباط قوي بين المتغيرين. تركزت المؤسسة على تطبيق إدارة المعرفة من خلال فتح مجال التعلم واكتساب المهارات والتقنيات الجديدة لعمالها وتشجيعهم على تطبيق المعارف وتطويرها، أن تشخيص المعرفة في المؤسسة أساس تقديم خدمات وأداء مميز يعود على سمعة وصورة المؤسسة ككل، ساهمت إدارة المعرفة في تمكين العاملين في حل المشكلات التي تواجههم أثناء العمل، من خلال هذه الدراسة تبين أن المؤسسة تعتمد على المصادر الداخلية في تشخيص المعرفة أو من خلال الخبرات التي يمتلكها الأفراد (معرفة ضمنية)، تعتمد المؤسسة في تخزين المعرفة على الأرشيف الإلكتروني والأرشيف الورقي التقليدي، تعتمد المؤسسة في توزيع المعرفة على الوسائل الإلكترونية الحديثة كالبريد الإلكتروني، تعمل المؤسسة على منح المعرفة للجميع للاستفادة من التقنيات الجديدة واكتساب المهارات لمواجهة التطورات المتسارعة، تعمل المؤسسة على إزالة وحل مشاكل ومعوقات تطبيق المعرفة، تظهر إجابات عينة الدراسة أن إدارة المعرفة تلعب دور كبير في اكتساب المهارات والتقنيات الجديدة، وكذا سرعة أن جاز المهام والأعمال.

- الدراسة رقم 14: دراسة العلمي قواسمية، يوسف بن نور، بعنوان "أداء الموارد البشرية في ظل متغير الإدارة الإلكترونية" مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد العاشر، العدد 3، جامعة الوادي - الجزائر -، السنة 2022.

هدفت الدراسة إلى سعى المؤسسات بكل أن واعها إلى تحقيق الأهداف التي تأسست من أجلها وذلك بإتباع جملة من المراحل والقواعد والإجراءات، ولكن تعتبر الموارد البشرية هي أهم عنصر من عناصر قيام المؤسسة، وهي تمثل الركيزة الأساسية التي تقوم عليها المؤسسات، وعليه شاهدنا في السنوات الماضية اهتماما كبير من قبل الدول و مدراء المؤسسات و المنظمات بالموارد البشرية، حيث عملت على توفير كافة الظروف المواتية لهم من أجل بذل أقصى جهد لهم وبالتالي زيادة أداائهم، ومن بين الطرق التي توجهوا إليها نجد الانتقال من الإدارة التقليدية اليدوية إلى الإدارة الإلكترونية أو الرقمية والتي أصبحت تساعد الموارد البشرية في تأدية مهامهم حيث أن ها تساعدهم في ربح الوقت والجهد، وعليه نرى أن الإدارة الإلكترونية تلعب دورا كبيرا في أداء الموارد البشرية. تطرقنا في هذا المقال إلى مفهوم أداء الموارد البشرية وأهم وظائفها، وتناولنا أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية، كما تعرضنا لموضوع تقييم أداء الموارد البشرية، وفي سياق ذاته تطرقنا إلى مفهوم الإدارة الإلكترونية وأهم متطلبات ومراحل تطبيق هذا النوع من الإدارة من الإدارات، وفي الأخير تم التطرق إلى دور الإدارة الإلكترونية في أداء الموارد البشرية.

- الدراسة رقم 15: أ.حمود حيمر، بعنوان: أهمية عملية تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسات و معوقاتهما -دراسة حالة الموارد البشرية العاملة بإدارة مؤسسة صيدال لصناعة الأدوية بقسنطينة، مجلة حوليات جامعة بشار في العلوم الإقتصادية، المجلد 5، العدد 1، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة، السنة 2019.

هدفت الدراسة إلى تحسين أداء الموارد البشرية ومعوقاته، لكونه تحدي كبير تواجهه المؤسسات الإقتصادية عمومية كانت أو خاصة، بسبب التطورات السريعة التي تعرفها بيئتها العامة ومتطلبات الوظائف، مما يؤدي إلى تراجع مستويات أداء مواردها البشرية في حال عدم تزويدها بالكفاءات الضرورية لمواكبة هذه التطورات، الأمر الذي يحمل المؤسسة تكاليف باهضة، وهنا تطرح إشكالية مدى نجاح عملية التحسين، وبالتالي ضرورة دراسة الأسباب الحقيقية التي تعيق هذه العملية.

## الفصل الأول: الجزء النظري للدراسة

توصلت الدراسة أن تحسين الأداء الوظيفي مهم بالنسبة للمؤسسات ومواردها البشرية على حد سواء، وأن المؤسسات تتحمل جزءا كبيرا من معوقات تحسين أداء مواردها البشرية، خاصة المتعلقة بضعف نظم التعويضات و قلة الوسائل الضرورية للعملية، لكن هذا لا يعفي الموارد البشرية من تحمل جزء من المسؤولية طالما أن العملية تهم الجميع.

- ان تحسين أداء الموارد البشرية مهم بالنسبة اليها و كذلك بالنسبة لمؤسساتها، لما له من آثار إيجابية على الطرفين؛
- تحسين أداء الموارد البشرية لا يكون من خلال التأثير المباشر في كفاءاتها فقط، بل يمكن تحقيقه عن طريق تحسين الوظائف و ظروف العمل؛
- تتمتع إدارة مؤسسة صيدال بموارد بشرية شابة، الأمر الذي يمنحه ميزة تنافسية اذا أحسن استغلالها؛
- تتمتع مؤسسة صيدال بقسنطينية رصيد لا يستهان به من الخبرات الوظيفية لدى مواردها البشرية العاملة بالإدارة، يمكن الاستفادة منها لتحسين وضعية المؤسسة؛
- تتمتع الموارد البشرية العاملة بإدارة مؤسسة صيدال بقسنطينية بمستوى كفاءة عالية، مما يسمح لها بتحسين أدائها الوظيفي باستمرار؛
- عدم تحسن أداء الموارد البشرية العاملة بإدارة مؤسسة صيدال بقسنطينية لا يعود إلى نقص كفاءاتها، و أن ما مرده إلى أسباب تتعلق بالمؤسسة في حد ذاتها بحسب آراء أفراد العينة؛
- يعد ضعف نظام التحفيز المعتمد من طرف مؤسسة صيدال بقسنطينية أحد أهم معوقات تحسين أداء مواردها البشرية.

### المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الاجنبية

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى الدراسات السابقة باللغة الاجنبية

#### - الدراسة رقم 01:

\_ Louiza MEBARKI, **Business Ethics and Corporate Social Responsibility – Analytical Study of North Africa and the Middle East (MENA) Region**, Economic and Management research Journal, Volume 14, N° 03, 2020.

هدفت الدراسة للتعرف على ممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا (MENA). اعتمدت الدراسة الوصفية التحليلية على إحصائيات وتقارير من مصادر مختلفة مثل (دراسة & Christopher j cowton gergrd تقرير حوكمة HAWKAMAH ومؤشر ESG أظهرت نتائج الدراسة أن العديد من الشركات في المنطقة توجه المسؤولية الاجتماعية نحو الإلتزامات الخيرية Philanthropic بشكل أكبر من المسؤوليات الإقتصادية والقانونية و الأخلاقية. كما خلصت الدراسة إلى وجود فرص كبيرة للتحسين إذا تمكنت الشركات من تجاوز التحديات السياسية والاجتماعية والثقافية والبيئية المحيطة بها.

توصلت إلى أن ممارسات المسؤولية الاجتماعية في شركات منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا ال تزال تغلب عليها الصبغة الخيرية والتطوعية أكثر من كونها التزاما أخلاقيا أو قانونياً مؤسساتيا وأظهرت النتائج أن هناك فجوة بين المسؤوليات الإقتصادية والقانونية وبين الممارسات الأخلاقية الفعلية، مما يستوجب على الشركات إعادة النظر في إستراتيجياتها لتشمل أبعاد التنمية المستدامة بشكل أعمق. كما خلصت الباحثة إلى أن تحسين الأداء الإجتماعي والأخلاقي للمنظمات في هذه المنطقة مرتبط بمدى قدرتها على التكيف مع الضغوط السياسية والبيئية، وتحويل الأخلاقيات من مجرد شعارات خيرية إلى ثقافة تنظيمية متجددة تساهم في تطوير الأداء العام.

### - الدراسة رقم 02:

- BENAMAR Soumia, **Social Corporate responsibility and business ethics in Algeria**, Journal of Economic Integration, Vol 10,N 04,2022

تسلط هذه الورقة البحثية الضوء على ضرورة الملحة للعديد من الشركات للحفاظ على رأس مالها العملي، خاصة مع ظهور القضايا البيئية والاجتماعية المرتبطة بالتنمية المستدامة، وظهور اللوائح البيئية والضغوط المتزايدة من أصحاب المصلحة. كما أن ظهور قوانين جديدة والضغوط المتصاعدة من الأطراف المعنية تدفع الشركات لحماية سمعتها عبر اعتبارات جديدة تجاه المحيط والسكان والبيئة. وبناء على ذلك، شعرت هذه الشركات بالحاجة إلى العمل على صورتها الذهنية image Brand مع مراعاة القيم الناشئة مثل احترام البيئة، واحترام حقوق الانسان، لذلك تم صياغة مجموعة واحترام هويتها في المجتمعات التي تأسست فيها. ووفقاً من المفاهيم التي تعكس مجالات جديدة حول المسؤولية الاجتماعية للشركات وأخلاقيات الأعمال.

توصلت إلى أن تبني المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال في الجزائر أصبح ضرورة إستراتيجية لحماية سمعة المؤسسات وتعزيز صورتها الذهنية أمام أصحاب المصلحة. وأظهرت النتائج أن الضغوط البيئية والاجتماعية

والقوانين الجديدة دفعت الشركات لدمج قيم حديثة مثل احترام حقوق الانسان والبيئة ضمن إستراتيجياتها. كما أكدت الدراسة أن الالتزام بأخلاقيات المهنة ال يقتصر على الجانب الإقتصادي فقط، بل يمتد ليشمل الحفاظ على الهوية المجتمعية وتحقيق متطلبات التنمية المستدامة، مما ينعكس في النهاية على القيمة المعنوية والمادية لرأس مال المؤسسة

### - الدراسة رقم 03:

- Sassia MESSAHEL **The Role of Work Ethics in Improving Employee Performance in Telecommunications Companies: A Case Study of Algeria Telecom Company,** Management and Development for Resherche and stydies, Volume 14, N 01 2025°

تتناول هذه الدراسة العالقة بين أخلاقيات العمل وأداء الموظفين، حيث كان الهدف الرئيسي هو تحديد الدور الذي يمكن أن تلعبه أخلاقيات العمل من خلال مجموعة من أبعاد أخلاقيات العمل في تحسين أداء الموظفين عبر مؤشرات مثل: الكفاءة، الفعالية، الانتاجية، والجودة. تم استخدام الاستبيان لجمع البيانات من عينة من لصغر حجم مجتمع الدراسة، تم اعتماد موظفي مؤسسة إتصالات الجزائر، ونظراً أسلوب الحصر الشامل. أظهرت النتائج أن اخلاقيات العمل تلعب دوراً جوهرياً في تحسين أداء الموظفين من خلال الرفع من مستوى فعاليتهم وكفاءتهم ونتاجيتهم وجودة عملهم.

توصلت هذه الدراسة إلى أن اخلاقيات العمل تلعب دوراً جوهرياً ومباشراً في تحسين أداء الموظفين داخل مؤسسة اتصالات الجزائر، حيث أثبتت النتائج أن التزام بأبعاد اخلاقيات يساهم بشكل فعال في رفع مؤشرات الأداء الرئيسية المتمثلة في الكفاءة والفعالية والانتاجية. كما بينت الدراسة أن تبني القيم الأخلاقية في البيئة الوظيفية يؤدي إلى تحسين جودة المخرجات والخدمات المقدمة، مما يؤكد أن أخلاقيات العمل تعد ركيزة أساسية لتعزيز أداء المورد البشري وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمات الخدمية.

### - الدراسة رقم 04:

- Samira HARBI, **The Role of Professional Ethics and Governance in Improving Business Organizations' Performance** Journal of studies in deviation psychology, volume 10, number 02, 2025

تكتسي مسألة دور المهنة والحوكمة في تحسين أداء منظمات الأعمال لتأثيرها الكبير على الأفراد والمجتمع على حد سواء. أن المنظمات أهمية بالغة نظراً أمام مواردها البشرية، ليست مسؤولة أمام المجتمع فحسب، بل هي

مسئولة أيضاً حيث تتجاوز هذه المسؤولية البعد الإقتصادي لتشمل الجوانب الأخلاقية والإجتماعية والمعرفية، خاصة في ظل متطلبات العولمة والتقدم التكنولوجي. ومن ناحية أخرى تعد الحوكمة وأخلاقيات الأعمال من أهم مصادر النجاح والمستدامة للمنظمات بمختلف أن واعها، فهي أدوات أساسية لتحقيق التنمية المجتمعية في الجوانب الاقتصاد جدية والإجتماعية والسياسية، مما يمنح المنظمات مزايا تنافسية من خلال تحسين الأداء التنظيمي.

توصلت الدراسة إلى أن أخلاقيات المهنة والحوكمة تمثلان الركيزة الأساسية لضمان نجاح واستدامة منظمات الأعمال في ظل التحديات المعاصرة، حيث تبين أن مسؤولية المؤسسة تجاه مواردها البشرية تتجاوز الأبعاد المادية لتشمل جوانب أخلاقية ومعرفية تسهم بشكل مباشر في استقرار وتطوير الأداء. كما أظهرت النتائج أن التطبيق الفعلي لمبادئ الحوكمة وأخلاقيات الأعمال يعمل كأداة إستراتيجية فعالة لتحسين الأداء التنظيمي العام، مما يمنح المؤسسة مزايا تنافسية تمكنها من مواجهة تقلبات السوق. وفي الختام، أكدت الدراسة على أن التكامل بين الممارسات الأخلاقية والحوكمة لا ينعكس فقط على كفاءة المورد البشري، بل يمتد لتحقيق تنمية مجتمعية شاملة على الأصعدة الإقتصادية والسياسية والإجتماعية.

### - الدراسة رقم 05:

- Maamri Benaissa, The Impact of Human Resources Information Systems on Improving Human Resources Performance in an Organization, Journal of legal, and political thought, Volume 09, N° 02, 2025،

تكمن أهمية الموضوع في كونه يتناول قضية أداء المورد البشري وكيفية الكشف عن الأداء الضعيف والعمل على تحسينه. فالمورد البشري في المؤسسة هو الركيزة التي تقوم عليها كافة أنشطتها، ولذلك يتلقى جهوداً خاصة واستثنائية من قبل إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، بدءاً من الاستقطاب والاختيار وصولاً إلى التدريب والتطوير والتحفيز، وذلك لكي يكون هذا المورد البشري مورداً يبنى أهداف المؤسسة ويسعى بكل قوته لتحقيقها. تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على القيمة المحورية للمورد البشري في المؤسسة وضرورة العمل على حسن اختياره وتدريبه وتمكينه وتطويره بشكل مستمر.

توصلت إلى أن المورد البشري هو الركيزة الأساسية، وأن استخدام نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية يساهم بشكل فعال في كشف نقاط الضعف وتحسين الأداء العام للمؤسسة.

### - الدراسة رقم 06

- SARIDI, Ahmed, Modern Trends in Human Resource Development and Their Importance in Improving Performance in Business Organizations Journal contemporary economic studies, université de Tissemsilt, Algérie Volume 10, N° 01, Juin 2025.

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر الاتجاهات الحديثة في تنمية الموارد البشرية على تحسين الأداء داخل منظمات الأعمال، وذلك من خلال دراسة ميدانية أجريت على مجموعة من المنظمات في الجزائر. وقد تناولت الدراسة ستة محاور رئيسية وهي: تنمية مهارات القيادة، إدارة المواهب، التدريب الإلكتروني، إدارة القوى العاملة متعددة الأجيال، التعاون الثلاثي بين الذكاء البشري والذكاء الاصطناعي، وجودة الحياة في بيئة العمل. تم جمع بيانات البحث باستخدام أداة الاستبيان التي تُعد مناسبة لهذا النوع من الدراسات، ووزعت على عينة من الموظفين في منظمات الأعمال في الجزائر. وتوصلت الدراسة إلى أن الممارسات الحديثة في تنمية الموارد البشرية تسهم بشكل كبير في تعزيز الأداء داخل المنظمات، وتؤثر بدرجة عالية في تحقيق الكفاءة الإقتصادية والإجتماعية للمؤسسة، ولذلك يجب التعامل معها بمنظور إستراتيجي يحقق الأهداف طويلة المدى للمؤسسة.

خلصت الدراسة إلى أن تبني الاتجاهات الحديثة في تنمية الموارد البشرية يعد ركيزة أساسية لتعزيز الأداء داخل منظمات الأعمال في الجزائر، حيث أثبتت النتائج الميدانية أن هذه الممارسات العصرية تساهم بشكل فعال في تحقيق مستويات عالية من الكفاءة الإقتصادية والإجتماعية. كما توصلت الدراسة إلى أن تكامل محاور التنمية بدءاً من إدارة المواهب والتدريب الإلكتروني وصولاً إلى دمج الذكاء الاصطناعي وتحسين جودة الحياة الوظيفية ينعكس إيجاباً على تنافسية المؤسسة، مما يستوجب ضرورة تبني منظور إستراتيجي شامل في التعامل مع هذه الموارد لضمان تحقيق الأهداف المسطرة على المدى الطويل.

### المطلب الثالث: أوجه التشابه و الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسات الحالية

نظراً لتشابه المواضيع بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية سيتم التطرق في هذا المطلب إلى أوجه التشابه والاختلاف بينهما.

### أولاً: أوجه التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

## الفصل الأول: الجزء النظري للدراسة

- كل من الدراسة الحالية دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء الموارد البشرية والدراسات السابقة تؤكد على أن تطبيق أخلاقيات الأعمال يساهم في خلق بيئة عمل قائمة على الثقة والعدالة، مما ينعكس إيجاباً على سلوكيات الموظفين واستعدادهم للبذل والعطاء؛
- كل من الدراسات السابقة والدراسة الحالية تبرز أهمية الالتزام بالمعايير الأخلاقية كالشفافية، المسؤولية، النزاهة، العدالة في التقييم والمكافآت كعامل أساسي لتحقيق رضا الموظفين، والحد من ظاهرة الفساد والتمييز داخل المؤسسة؛
- كل من الدراسات السابقة والدراسة الحالية تتفق على أن تحسين أداء الموارد البشرية لا يقتصر فقط على الجوانب المادية أو الإدارية، بل يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالبيئة الأخلاقية السائدة في المؤسسة، مما يؤدي إلى رفع الانتاجية والالتزام الوظيفي؛
- إبراز دور القيادة الأخلاقية ونماذج السلوك القيادي، كقيم القدوة والعدالة في توزيع المهام والمكافآت، وتأثير ذلك في تحفيز العاملين وتحسين كفاءتهم، وهو ما أكدته الدراسات السابقة والدراسة الحالية على حد سواء.

### ثانياً: أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية

- بالنسبة للدراسات السابقة التي تناولت أخلاقيات الأعمال بشكل عام، فانها ركزت على الجانب النظري أو الفلسفي للأخلاقيات دون ربطها بمتغير أداء الموارد البشرية، أما الدراسة الحالية فتتجه بدراسة الأثر التطبيقي المباشر لأخلاقيات الأعمال على تحسين أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة؛
- بالنسبة للدراسات السابقة التي تناولت أداء الموارد البشرية، فقد ركزت على الجوانب التقنية والإدارية كالتدريب، الحوافز المادية، وتقييم الأداء، دون إعطاء أولوية كافية للبعد الأخلاقي، في حين تبرز الدراسة الحالية أخلاقيات الأعمال كمتغير مستقل رئيسي ومؤثر في تحسين الأداء؛
- بعض الدراسات السابقة اهتمت بدور أخلاقيات الأعمال في قطاعات محددة كالصناعة أو الخدمات المالية، أما الدراسة الحالية فتتخصص في دراسة هذا الدور داخل بيئة المؤسسات الخدمية أو الانتاجية المرتبطة بإدارة الموارد البشرية بصورة معمقة؛
- كما توجد دراسات سابقة ركزت على أثر أخلاقيات الأعمال في متغيرات جزئية كالرضا الوظيفي أو الولاء التنظيمي فقط، بينما الدراسة الحالية تدرس تحسين الأداء كمتغير شامل متعدد الأبعاد (الكفاءة، الفعالية، الإبداع، الالتزام)

### خلاصة الفصل

تعتبر أخلاقيات الأعمال بمثابة الضابط المعياري الذي يحكم ممارسات المؤسسة ويضبط سلوكيات أفرادها، فهي تعمل على توجيه المورد البشري نحو الالتزام بالقيم المهنية، مما يؤدي بالضرورة إلى تحسين مستويات الأداء وتحقيق الاستقرار التنظيمي، عليه تم في هذا الفصل دراسة كل من مصطلح أخلاقيات الأعمال والتطرق إلى جميع المفاهيم الخاصة بها، حيث تم التعرف على الأخلاق لغة وإصطلاحاً وكذلك إبراز مجموعة من التعاريف الخاصة بأخلاقيات الأعمال وذكر مجموعة من الخصائص والاهمية والأهداف. كما استعرضنا مصادرها المتعددة، مع تسليط الضوء على أبرز النماذج المفسرة للسلوك الأخلاقي وكيفية اتخاذ القرارات الرشيدة، بالإضافة إلى تحديد أهم الأسباب أو المشاكل المتعلقة بأخلاقيات الأعمال مثل تضارب المصالح، وغياب العدالة والنزاهة، وتضليل الاتصالات، فضلاً عن مظاهر التمييز والتحرش فان هذه الدراسة تسلط الضوء على الأثر السلبي المباشر لهذه الممارسات على استقرار المؤسسة وأدائها العام.

كما تم في المبحث الثاني التطرق إلى أساسيات أداء المورد البشري من خلال أربعة مطالب رئيسية ومتكاملة. حيث حُصص المطلب الأول لتحديد ماهية الأداء بشكل عام وأبعاده ومستوياته والعوامل المؤثرة فيه، لينتقل البحث في المطلب الثاني إلى إسقاط هذا المفهوم على العنصر البشري بإعتباره الركيزة الأساسية لأي مؤسسة. ومن أجل معرفة مدى كفاءة هذا المورد البشري، تم تسليط الضوء في المطلب الثالث على عملية تقييم الأداء كآلية جوهرية لقياس الانتاجية وتحديد نقاط القوة ومعالجة الانحرافات. وفي الأخير، توج هذا المبحث في مطلبه الرابع بدراسة العلاقة الطردية والإرتباط الوثيق بين أخلاقيات الأعمال وأداء المورد البشري، حيث تبين أن الالتزام بالقيم الأخلاقية يعزز من جودة الأداء ويساهم في بناء ثقافة تنظيمية متماسكة تدعم إستمرارية المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

الفصل الثاني: دراسة حالة مناجم الفوسفات Somiphos -تبسة-

بعد التطرق في الفصل السابق إلى الإطار النظري لكل من أخلاقيات الأعمال وأداء المورد البشري، وما تضمنته الأدبيات حول العلاقة الإرتباطية والتكاملية بينهما، خصص هذا الفصل للجانب الميداني للوقوف على واقع هذه العلاقة داخل مؤسسة اقتصادية حيوية، وهي مؤسسة مناجم الفوسفات Somiphos - تبسة -

يهدف هذا الفصل إلى معرفة مدى التزام المنظمة بالمعايير الأخلاقية في ممارساتها الإدارية، وكيف ينعكس ذلك على مستوى أداء مواردها البشرية، وذلك من خلال تسليط الضوء على آليات تجسيد القيم الأخلاقية في بيئة العمل. كما سيتم تحليل البيانات المجمعة من الواقع الميداني باستخدام أداة الاستبيان الموجهة لموظفي المنظمة، ومعالجتها إحصائياً للوصول إلى نتائج دقيقة توضح مدى مساهمة الأخلاقيات المهنية في تحسين الكفاءة، والرضا، والولاء التنظيمي لدى العاملين. ولهذا قسم هذا الفصل إلى مبحثين كالتالي:

المبحث الاول: نظرة عامة حول مؤسسة مناجم الفوسفات Somiphos -تبسة-

المبحث الثاني: دور أخلاقيات الأعمال في تقييم أداء المورد البشري في مؤسسة مناجم الفوسفات Somiphos - تبسة -

### المبحث الأول: نظرة عامة حول المؤسسة محل الدراسة

لتجسيد الموضوع محل الدراسة تطبيقيا، تم اختيار كيان اقتصادي يتوفر فيه محور الدراسة، وهي العملية الحسابية، لذلك تم اختيار مؤسسة Somiphos لإسقاط المعطيات النظرية على نشاطها، و بناءً على ذلك سيتم التطرق إلى:

المطلب الأول: تقديم المؤسسة؛

المطلب الثاني: مهام، مبادئ وأهداف المؤسسة؛

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

### المطلب الأول: تقديم المؤسسة

تزرع الجزائر بثروات طبيعية ومعدنية وفيرة، كالحديد والفوسفات، الأمر الذي جعلها تباشر في أن جاز قاعدة صناعية لاستغلال هذه الثروات، ومن بين المؤسسات التي تباشر هذا الاستغلال مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة -.

### أولا: التعريف بالمؤسسة:

هي مؤسسة مناجم الفوسفات « SOMIPHOS » S.M. وليدة تقسيم المؤسسة الوطنية للحديد و الفوسفات FERPHOS سنة 2004 إلى عدة فروع، بدأت تمارس نشاطها بشكل مستقل عن FERPHOS بتاريخ 01 جانفي 2005 متخصصة في عمليات استخراج، معالجة، و تسويق الفوسفات لمختلف الأسواق داخليا و خارجيا.<sup>1</sup>

تعتبر SOMIPHOS مؤسسة مساهمة برأسمال اجتماعي يقدر بـ 1000000000.00 دج، تشرف عليها سلطة وطنية عليا تتمثل في مجلس الإدارة والجمعية العامة المساهمة، وهي تتكون أساسا من أربع وحدات رئيسية تتمثل في:<sup>2</sup>

● **المركب المنجمي جبل العنق CDO:** يوجد على مستواه منجم استخراج الفوسفات الطبيعي ومصنع للمعالجة ببئر العاتر ولاية تبسة؛

<sup>1</sup> معلومات مقدمة من مكتب دائرة المحاسبة والمالية.  
<sup>2</sup> المصدر نفسه.

- المنشآت المينائية عنابة IPA: الوحدة التسويقية لشحن وتحميل الفوسفات المعد للتصدير من ميناء عنابة، يتم على مستوى هذه الوحدة نقل، حمل وشحن المنتجات الفوسفاتية الموجهة للتصدير إلى البواخر، تتوفر على طاقة تخزين تقدر بـ 120000 طن، وقدرة على الشحن تتراوح بين: 25000 إلى 50000 طن؛
- مركز الدراسات و الأبحاث التطبيقية CERAD: هو مركز يهتم بإسعاف -إنجاد- وحدات الانتاج و العمل على فهم ومتابعة الأداء الداخلي لعناصر المؤسسة ككل، نشأ سنة 1991 تحت تسمية L'URA؛
- وحدة البحث التطبيقي، ثم تم ضمه ودمجه مع Le BEM مكتب الدراسات المنجمية ليكون في النهاية CERAD، مهامه تتمثل في تنفيذ و تحضير ودراسات وأبحاث منجمية، وكذا مساعدة مراكز الأنشطة للمجموعة لصفة عامة والمؤسسة بصفة خاصة في تحقيق أهدافهم وتفعيل الأداء الداخلي لهم؛
- المقر: مقر الإدارة العامة لـ SOMIPHOS هو موجود بتبسة المدينة، يحتوي على الإدارة و الهياكل المركزية التي تسعى لتحقيق التنمية من خلال الدفع اللوجستيكي لمختلف وحداتها، تتوفر على عدد عمال يقدر بـ 1400 عامل، حققت رقم أعمال قدر بـ 1750 مليون دج لسنة 2005.

### ثانيا: مراحل نشأة المؤسسة SOMIPHOS

بما أن SOMIPHOS هي مؤسسة فرعية من المؤسسة الأم FERPHOS فإن نشأتها جاءت نتيجة للتطورات، والتغيرات الهيكلية الحاصلة في البنية التنظيمية لـ FERPHOS، لذلك سيتم التطرق إلى مختلف هذه التغيرات وصولا إلى ظهور SOMIPHOS.<sup>1</sup>

- بدأت المؤسسة نشاطها سنة 1962 تحت إشراف "المكتب الجزائري للاستغلال والبحوث المنجمية" BAREM حتى تاريخ 06 ماي 1966، أين يتم تأميم الموارد الوطنية ونشأت مؤسسة تحت اسم SONAREM، لتتبعها المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات FERPHOS كحصيلة للتغيرات الهيكلية لـ SONAREM، بموجب المرسوم التنفيذي رقم 73-441 الصادر بتاريخ 16 جويلية 1983 وحولت على إثره FERPHOS إلى مؤسسة مساهمة -مؤسسة عمومية اقتصادية- بتاريخ 22 ماي 1990 برأسمال مبدئي يقدر بـ 5000000 دج ثم زاد إلى 30000000 دج ثم 100000000 دج نهاية إلى 2241000000 دج و في 08 أكتوبر 2001 و بعد الانفتاح الرأسمالي الذي شهده الاقتصاد الوطني أبرمت المؤسسة عقد شراكة مع متعامل هندي، وأصبح مساهم في منجمي الحديد ونزة وبوخضرة بنسبة FERPHOS 70% بنسبة 30% في رأسمال الكيان الجديد الناتج عن الشراكة والذي أطلق عليه اسم ISPAT TEBESSA، ليتم بعد ذلك إعادة

<sup>1</sup> معلومات مقدمة من مكتب دائرة المحاسبة والمالية.

## الفصل الثاني : دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة-

تنظيم FERPHOS سنة 2004 وأصبحت تتكون من سبعة مؤسسات فرعية تابعة، توجه وتقاد من طرف الإدارة العامة للمجموعة FERPHOS وتمثل هذه المؤسسات في:

**SOMIPHOS**: مؤسسة مناجم الفوسفات الكائنة بتبسة، تتكون من 4 وحدات تتمثل في المركب المنجمي جبل العنق، المنشآت المئانية عنابة، مركز الدراسات و الأبحاث التطبيقية للتنمية، والمقر الإداري.

**SOMIFER**: مؤسسة مناجم الحديد، الكائنة بتبسة، المحتفظ بمراكز الانتاج المنجمية للحديد.

**SOTRAMINES**: مؤسسة النقل عبر الطرقات الخاصة بـ FERPHOS أيضا.

### المطلب الثاني: مهام، مبادئ وأهداف المؤسسة

تعتبر مؤسسة SOMIPHOS من أهم المؤسسات العمومية الاقتصادية في الوطن، حيث وصلت إلى مكانة وطنية وعالمية من شأنها أن تسهم في تطوير الاقتصاد الوطني.

### أولا: مهام مؤسسة SOMIPHOS

لا يقتصر نشاط مؤسسة مناجم الفوسفات على الأنشطة الانتاجية وإنما يتعدى ليشمل الأنشطة التجارية الخدمية والتطويرية، وهذا من اجل بلوغ الأهداف المسطرة، وتتمثل نشاطات المؤسسة في الأنشطة الانتاجية، الخدمية، التطويرية والتجارية.

تتمحور الأنشطة الانتاجية أساسا في استخراج الفوسفات من جبل العنق الذي يعد أهم منجم لدى المؤسسة، إذ أن ه يحتوي على ثروة معدنية ضخمة، ويقع على مسافة 5 كلم جنوب غرب بئر العاتر و 90 كلم عن تبسة و 340 كلم عن ميناء عنابة، وتسمح هذه المعطيات للمركب المنجمي بجبل العنق بنقل وتوزيع مادة الفوسفات المنتج، هذا بعد تنظيف هذه المادة للحصول على أن واع مختلفة من الفوسفات، وبإمكان المؤسسة أن تاج أربعة أن واع تلائم الطلب الخارجي تتمثل في: <sup>1</sup>

- النوع الأول: 63/65% bp1

- النوع الثاني: 68/166% bp1

- النوع الثالث: 72/69% bp1

- النوع الرابع: 77/173% bp1

<sup>1</sup>: www.ferphos.com consulte le: 12/05/2012

تعد الانواع الأربعة مصنفة تصنيف علمي تجاري، واهم المجالات التي يستعمل فيها الفوسفات هي: الصناعة الغذائية الزراعية، الصناعة الثقيلة، الصناعة الكيماوية، الصناعة الصيدلانية، الصناعة الغذائية الحيوانية، صناعة المنظفات، صناعة الكبريت، إما فيما يخص الأنشطة الخدمية فتتمثل في أعمال الصيانة، والتصدير للخارج، ونقل الفوسفات، وتتم الأنشطة التطويرية من خلال تقديم منتوج عالي الجودة، والدراسات المنجمية المختلفة وغيرها، أما إبرام الصفقات والتكفل بالمنتوج الذي يشحن في وسائل النقل، ومتابعة التخزين في الميناء والشحن على مستوى السفن، والتسعير فتدخل ضمن الأنشطة التجارية.

### ثانيا: مبادئ مؤسسة SOMIPHOS

تعتمد المؤسسة عند القيام بأنشطتها على جملة من المبادئ يمكن حوصلتها في ما يلي:

- تقديم سلع وخدمات ذات نوعية جيدة لإرضاء وجلب العملاء؛
- العمل على تطوير قدرات المستخدمين واحترامهم؛
- السعي من اجل الانخراط في منظمات اجتماعية مهتمة بصحة، الأمن، المحيط والتنمية؛
- العمل على تحقيق النمو والتسيير الحسن للمؤسسة، وذلك بالاعتماد على مبادئ وسلوك أخلاقية في قيادة الأعمال.

### ثالثا: أهداف مؤسسة SOMIPHOS

تهدف مؤسسة مناجم الفوسفات من خلال ممارسة نشاطها إلى تحقيق أهداف مسطرة، يمكن إيضاح

أهمها فيما يلي: <sup>1</sup>

- السعي لتحقيق الأهداف المتعلقة بالإنتاج الوطني؛
- العمل على الوصول إلى أحسن مردودية للتسيير في إطار نشاطها؛
- متابعة سياسة تلبية متطلبات السوق الدولية من اجل تنويع المنتجات؛
- العمل على تحقيق التزاماتها اتجاه المستخدمين، الشركاء، وكل الأطراف المتعلقة مع المؤسسة؛
- السعي وراء محاولة إيجاد أسواق عالمية والعمل على الإشهار بالمؤسسة داخليا وخارجيا لجلب العملاء من جميع أنحاء العالم؛
- ضمان اكبر مساهمة للعمال للحصول على اكبر عائد ممكن لرأس مال المؤسسة؛
- تحقيق دراسات وأبحاث تهدف إلى تحسين الانتاج وتطويره؛

<sup>1</sup> معلومات مقدمة من مكتب دائرة المحاسبة والمالية.

## الفصل الثاني : دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة-

- السهر على تنمية وتطوير هياكل الصيانة التي تمكن من تحسين القدرات الانتاجية؛
- الحرص على مردودية رؤوس الأموال المستثمرة؛
- ترقية أخلاقيات تسيير الأعمال؛
- التمسك بالإطار القانوني المعمول به في كل العمليات المرتبطة بنشاطها؛
- المحافظة على البيئة من خلال السياسة الوطنية للتهيئة العمرانية والتوازن الجهوي وزرع ثقافة المؤسسة والمواطنة؛
- تحقيق الفعالية، الكفاءة والجودة والقيام بتحويل الخامات بدل بيعها في صورتها الأولى.

### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

اعتمدت مؤسسة SOMIPHOS بعد تفرعها عن FERPHOS، هيكل تنظيمي خاص بما يتماشى ومتطلبات نشاطها، ويساعد المشرفين عليها على تأدية وظائفهم متكامل فيما بينها لتأدية مهامها على أكمل وجه وهي على النحو التالي:

المستوى الأول: و يشمل المديريات.

المستوى الثاني: و يشمل الدوائر.

المستوى الثالث: و يتمثل في المصالح.

### أولاً: عرض المديريات

توجد على مستوى المؤسسة أربع مديريات أساسية إضافة إلى مركز الدراسات و الأبحاث التطبيقية للتطوير، المركب المنجمي جبل العنق، المنشآت المائية عناية، و سيتم عرضها من خلال الجدول التالي:

جدول رقم-03 - يمثل مديريات SOMIPHOS

| المديرية        | العرض                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| المديرية العامة | يشرف عليها الرئيس المدير العام و هو أعلى مستوى سلطة، و المسير الأول، يقوم باتخاذ القرارات التي تخص نشاط المؤسسة، والمسؤول عن التفاوض أثناء إقامة العلاقات مع الزبائن أو في حالات الشراكة و المشاريع الضخمة. |
| مديرية التجارة  | و هي أهم مديرية بعد المديرية العامة لكثافة نشاطها، و تأثيره الكبير في النشاط الكلي للمؤسسة، فهي تشرف على النشاط التصديري و الذي يشكل نسبة كبيرة من إجمالي                                                   |

## الفصل الثاني : دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة-

|                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                 | <p>نشاط المؤسسة، تشرف على 4 دوائر هي:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- دائرة التصدير منطقة 01؛</li> <li>- دائرة التصدير منطقة 02؛</li> <li>- دائرة العلاقات مع الزبائن.</li> <li>- دائرة شراء التجهيزات.</li> </ul>                                                 |
| مديرية المالية و<br>الحاسبة                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- تشرف على جميع العمليات المحاسبية و الشؤون المالية للمؤسسة.</li> <li>- نظم دائرتين رئيسيتين هما: دائرة المحاسبة و دائرة المالية.</li> </ul>                                                                                             |
| مديرية الموارد                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- تشرف على موارد المؤسسة باختلاف أن واعها و تعمل على توفيرها بالشكل الذي تتطلبه وظائف المؤسسة. تتفرع منها 4 دوائر هي:</li> <li>- دائرة الموارد المعلوماتية. - دائرة الشؤون القانونية - دائرة التكوين - دائرة الموارد البشرية.</li> </ul> |
| مركز الدراسات و<br>الأبحاث التطبيقية<br>للتطوير | <p>تتخصص مهامه في إقامة دراسات و بحوث بصفة مستمرة سعيا للتطوير الدائم لنشاط المؤسسة و تنمية أداؤها.</p>                                                                                                                                                                         |
| المركب المنجمي<br>جبل العنق                     | <p>يشرف على جميع العمليات الإستخراجية الفوسفات و معالجته و نقله إلى مراكز شحنه للتصدير المتواجدة بالمنشآت المنائية بعنابة</p>                                                                                                                                                   |
| المنشآت المنائية<br>بعنابة                      | <p>تتولى مهام تخزين و شحن طلبيات الفوسفات المعدة للتصدير إلى السفن التي ستنقلها للمستورد، و ذلك على مستوى ميناء عنابة</p>                                                                                                                                                       |

المصدر: معلومات مقدمة من مكتب دائرة المحاسبة والمالية.

ثانيا: عرض الدوائر:

تمثل المستوى الثاني في المؤسسة ويبلغ عددها 10 دوائر مقسمة على مختلف مديريات المؤسسة وهي تشرف على المصالح، وهي موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم -04- يمثل دوائر SOMIPHOS

| المديرية                     | العرض                                                                                                                                                                                                                                       |
|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| دائرة المحاسبة               | <p>- تشرف عليها مديرية المالية والمحاسبة</p> <p>- تتولى الشؤون المحاسبية للمؤسسة، وتشرف على مصلحة واحدة تهتم بأمور المحاسبة التحليلية وهي: المصلحة التحليلية</p>                                                                            |
| دائرة المالية                | <p>- تشرف عليها أيضا مديرية المالية و المحاسبة</p> <p>- تقوم بتنفيذ مختلف العمليات المالية للمؤسسة وتتكامل مع دائرة المحاسبة</p> <p>- تضم مصلحتين هما: مصلحة الخزينة، ومصلحة التحصيل</p>                                                    |
| دائرة التصدير<br>منطقة 1     | <p>- تقوم بجميع العمليات التصديرية من خلال تحضير وتنفيذ الطلبات المتعلقة من الزبائن المتواجدين في المنطقة 1 والتي تضم على وجه الخصوص دول أوروبا</p>                                                                                         |
| دائرة التصدير<br>منطقة 2     | <p>- تقوم بتنفيذ العمليات التصديرية المرتبطة بالمنطقة 2 والتي تشمل دول آسيا وأمريكا اللاتينية (الأسواق الجديدة بصفة عامة)</p>                                                                                                               |
| دائرة العلاقات مع<br>الزبائن | <p>- تتمثل مهمتها أساس في المحافظة على الزبائن الحاليين والعمل على تطوير، تنمية، وتوطيد العلاقة معهم، وتلبية رغباتهم</p> <p>- السعي الدائم للحصول على متعاملين جدد</p> <p>- الإشراف على إبرام الاتفاقيات مع العملاء والتعاقد معهم</p>       |
| دائرة شراء<br>التجهيزات      | <p>- تتولى مسؤولية اقتناء مختلف المستلزمات والتجهيزات، أثاث، مستلزمات مكتبية، آلات، معدات... الخ، وكذا صيانة التجهيزات والمعدات الموجودة</p> <p>- تشرف عليها مديرية التجارة لارتباط توفر التجهيزات الانتاجية اللازمة بنشاط هذه المديرية</p> |

## الفصل الثاني : دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة-

|                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>دائرة الموارد<br/>المعلوماتية</b></p> | <p>- تشرف عليها دائرة الموارد</p> <p>- وظيفتها توفير، جمع ونقل المعلومات اللازمة التي تحتاجها المؤسسة سواء كانت هذه المعلومات داخلية تتعلق بالمؤسسة أو خارجية تتعلق بالحيث الذي تتعامل معه</p> <p>- تتولى مهمة نقل المعلومة بين مختلف الوحدات داخل المؤسسة</p> <p>- هي المسؤولة عن خلق مجالات التواصل بين المؤسسة والمتعاملين معها</p>              |
| <p><b>دائرة التكوين</b></p>                 | <p>تابعة لدائرة الموارد، تشرف على التكوين المستمر للطاقات البشرية للمؤسسة لتحسين أدائها و رفع مردوديتها</p> <p>- إقامة دورات تكوينية لتأهيل العمال، إذ قامت هذه الدائرة مؤخرا بإقامة دورة تكوينية في اللغة الانجليزية لجميع موظفي الجهاز الإداري، لرفع مستواهم في هذا المجال نتيجة ازدياد التعامل باللغة الانجليزية مع مختلف العملاء خاصة الجدد</p> |
| <p><b>دائرة الشؤون<br/>القانونية</b></p>    | <p>- تتولى الشؤون القانونية للمؤسسة و منح جميع نشاطاتها الصفة القانونية</p> <p>- حل مختلف المشاكل و النزاعات التي يمكن أن تنشأ بين المؤسسة و أطراف أخرى</p>                                                                                                                                                                                         |
| <p><b>دائرة الموارد البشرية</b></p>         | <p>- تشرف على جميع الاعتبارات المتعلقة بالموارد البشرية (الموظفين) من توظيفها، و تقسيمها بين مختلف الأقسام، وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، تشرف على مصطلحين هما: مصلحة الموظفين، و مصلحة الشؤون الاجتماعية</p>                                                                                                                                |

المصدر: معلومات مقدمة من مكتب دائرة المحاسبة والمالية.

### ثالثا: عرض المصالح:

تشكل المستوى الثالث، " الأدنى إداريا " في المؤسسة يبلغ عددها خمسة مصالح، موزعة على ثلاث دوائر كما يلي:

يلي:

جدول رقم 05: يمثل مصالح SOMIPHOS

| المديرية                | العرض                                                                                                                                      |
|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| المصلحة التحليلية       | - تشرف عليها دائرة المحاسبة، تقوم بإجراء جميع عمليات المحاسبة التحليلية لأنشطة المؤسسة و وحداتها، ليتم مكاملتها مع المحاسبة العامة للمؤسسة |
| مصلحة الخزينة           | - تشرف عليها دائرة المالية<br>- تتولى تسجيل و مراقبة جميع العمليات المالية التي تطرأ على خزينة المؤسسة                                     |
| مصلحة التحصيل           | - هي أيضا تابعة لدائرة المالية<br>- تشرف على عمليات تحصيل إيرادات المؤسسة من عملائها و متابعتها                                            |
| مصلحة الموظفين          | - تابعة لدائرة الموارد البشرية، تشرف على شؤون التوظيف، و تسيير اليد العاملة في المؤسسة، و تقسيمها حسب الوظائف و المهام                     |
| مصلحة الشؤون الاجتماعية | تعنى بشؤون الموظفين و العاملين، من دفع الأجور، و إجراءات التقاعد، و إبرام عقود التوظيف الدائم أو المؤقت...الخ.                             |

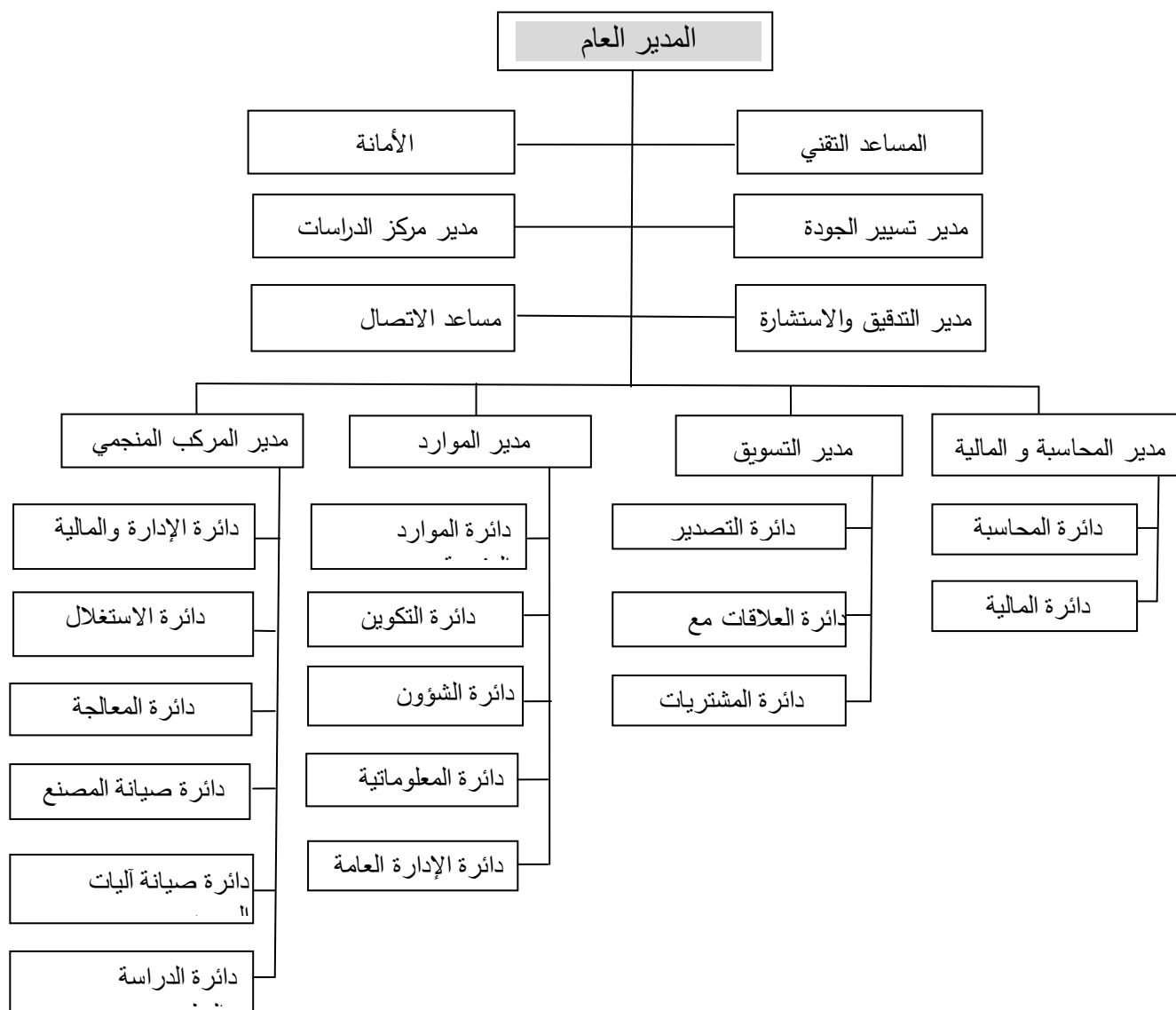
المصدر: معلومات مقدمة من مكتب دائرة المحاسبة والمالية.

بالإضافة إلى وجود إطار تنظيمي آخر يتمثل في الأمانات -السكرتاريات- إذ توجد أمانة على مستوى كل مديرية، تعنى بتقديم المساعدة اللازمة لهذه الأخيرة.

كما يوجد على مستوى المؤسسة قسم خاص يعنى بتسيير الجودة لمنتجات المؤسسة مع مراعاة الاعتبارات البيئية وشروط الجودة العالمية مع العلم أن المؤسسة SOMIPHOS حاصلة على شهادة الجودة العالمية من مؤسسة إل آيزو دليل على تميز نشاطها بالعالمية، زيادة إلى ذلك تتوفر المؤسسة على جهاز أمني، وآخر تقني، و كذا آخر للاتصالات، كلها تتكامل فيما بينها لضمان حسن سير نشاط المؤسسة.

وملخص كل هذه الوحدات التنظيمية موضح في الهيكل التنظيمي لـ SOMIPHOS المعروض فيما يلي:

الشكل رقم -17- يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة SOMIPHOS



المصدر: الملحق رقم 01.

المبحث الثاني: دور اخلاقيات الأعمال في تحسين أداء المورد البشري في مؤسسة مناجم الفوسفات  
- Somiphos تبسة- .

المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة وخصائصها:

يحتوي هذا المطلب مجتمع الدراسة الميدانية وتحليل خصائص عينة الدراسة.

#### 1 - خصائص عينة الدراسة:

تتمثل خصائص العينة في مجموعة من النقاط التي يمكن تحديدها كالآتي:

#### 1-1 تحديد مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع الدراسة هو جميع مفردات الظاهرة التي تدرس والذين يمثلون مشكلة الدراسة، ويتكون من الموظفين في مؤسسة مناجم الفوسفات Somiphos تبسة، وتم اختيار عينة على أساسها أن ها تحقق أغراض الدراسة، وهي عبارة عن مجموعة من الوحدات التي يتم اختيارها من مجتمع الدراسة لتمثيل هذا المجتمع محل الدراسة، ولقد تم توزيع حوالي 45 استبياناً أنظر الملحق رقم (03) على موظفي المؤسسة حيث أنها لم يتم إرجاعه كاملاً

#### 1-2 خصائص أفراد عينة الدراسة:

الخصائص المتعلقة بأفراد العينة ملخصة في الجدول والأشكال التالية:

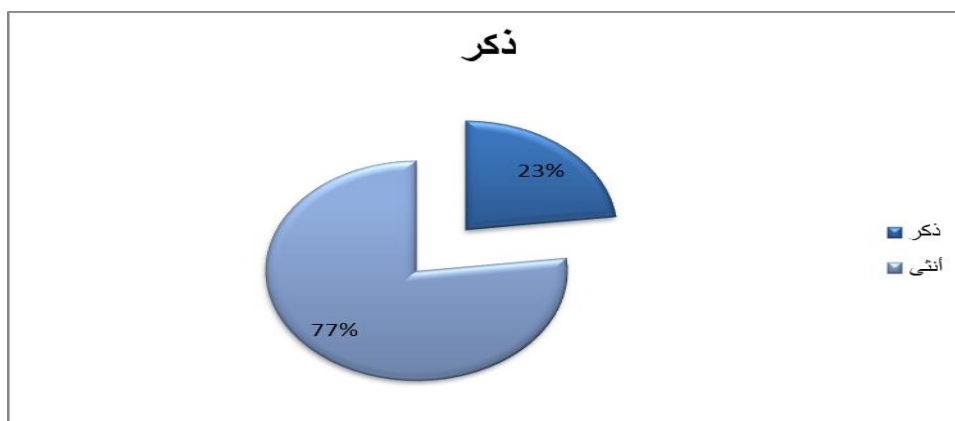
#### 1.2.1 توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

| الجنس   | التكرار | النسبة المئوية(%) |
|---------|---------|-------------------|
| ذكر     | 12      | 40.0              |
| انثى    | 18      | 60.0              |
| المجموع | 30      | 100.0             |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .

الشكل رقم (18): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .

يتضح من خلال الجدول (06) والشكل البياني (18) ان العمال في مؤسسة مناجم الفوسفات Somiphos تبسة أن نسبة الاناث بلغت (60%) من إجمالي أفراد العينة، في حين بلغت نسبة الذكور (40%)، مما يدل على predominance العنصر النسوي في الدراسة الميدانية.

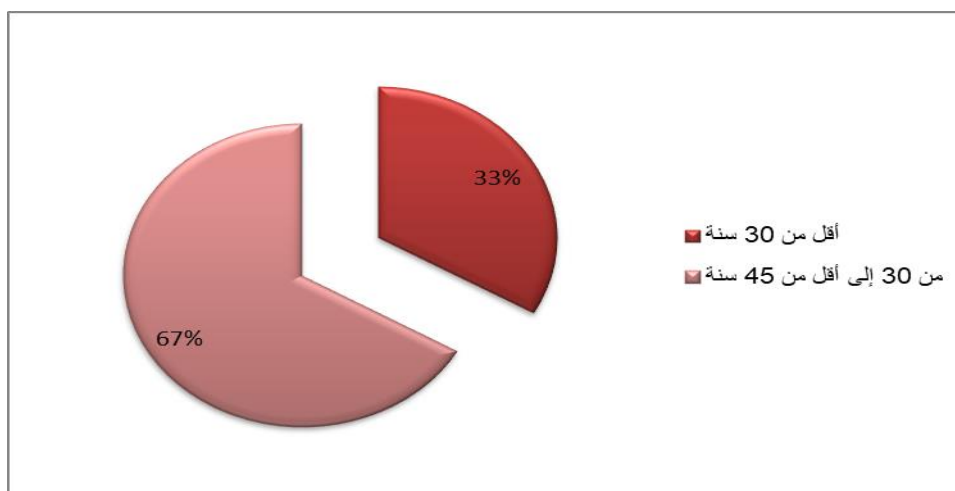
## 2.2.1 توزيع عينة الدراسة حسب الفئة السن:

الجدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب السن

| السن                    | التكرار | النسبة المئوية (%) |
|-------------------------|---------|--------------------|
| أقل من 30 سنة           | 10      | 33.3               |
| من 30 إلى أقل من 45 سنة | 20      | 66.7               |
| المجموع                 | 30      | 100.0              |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (19): توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول (07) والشكل البياني (19) توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية حيث اتضح أن الفئة العمرية من 30 إلى أقل من 45 سنة تمثل النسبة الأكبر من أفراد العينة بنسبة (66.7%)، بينما بلغت نسبة الأفراد الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة (33.3%)، مما يشير إلى أن أغلب أفراد العينة يتمتعون بدرجة من النضج والخبرة المهنية.

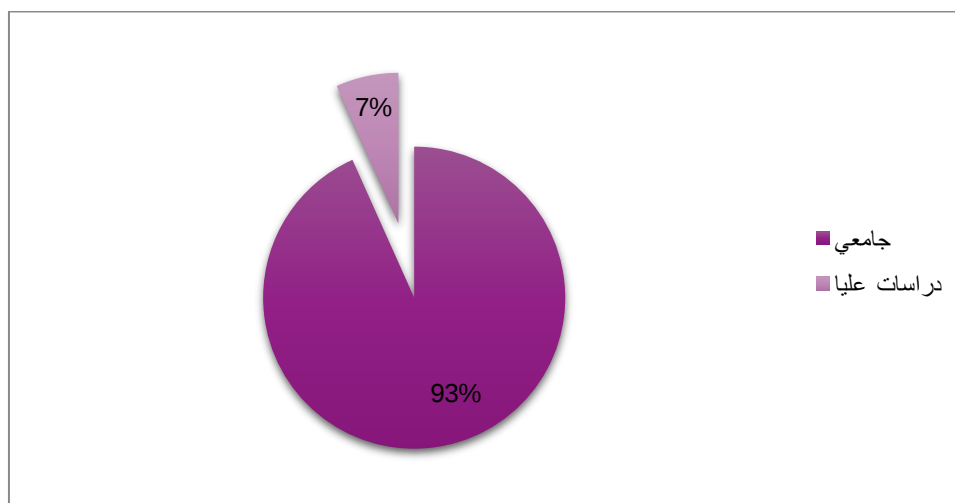
### 3.2.1 توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

الجدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

| المستوى التعليمي | التكرار | النسبة المئوية (%) |
|------------------|---------|--------------------|
| جامعي            | 28      | 93.3               |
| دراسات عليا      | 2       | 6.7                |
| المجموع          | 30      | 100.0              |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .

الشكل رقم (20): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .

يوضح الجدول (08) والشكل البياني (20) توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي حيث تشير النتائج إلى أن أغلبية عمال مؤسسة مناجم الفوسفات Somiphos تبسة يحملون مستوى جامعيًا بنسبة (93.3%)، في حين بلغت نسبة حاملي الدراسات العليا (6.7%)، وهو ما يعكس ارتفاع المستوى العلمي للمبحوثين.

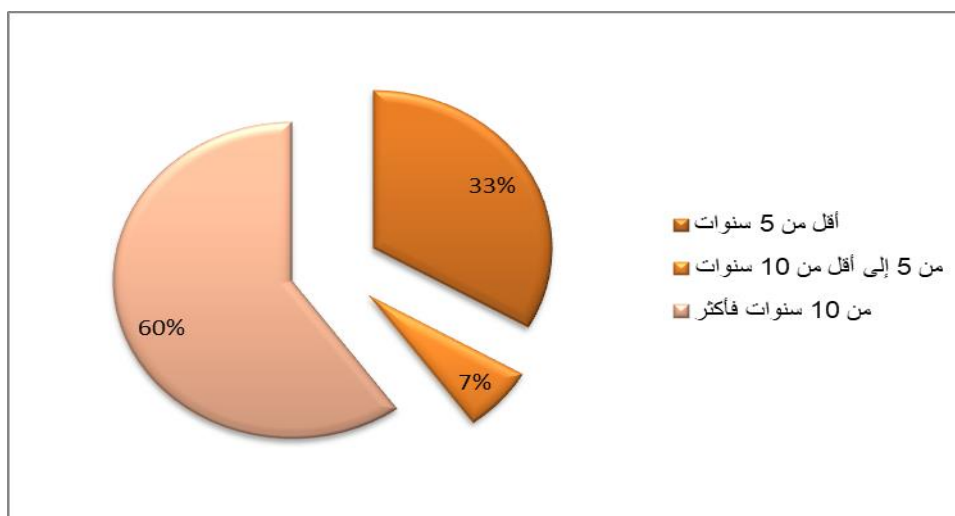
#### 4.2.1 توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية في العمل

الجدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل

| الأقدمية في العمل        | التكرار | النسبة المئوية (%) |
|--------------------------|---------|--------------------|
| أقل من 5 سنوات           | 10      | 33.3               |
| من 5 إلى أقل من 10 سنوات | 2       | 6.7                |
| من 10 سنوات فأكثر        | 18      | 60.0               |
| المجموع                  | 30      | 100.0              |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .

الجدول رقم (21): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .

يتضح لنا من خلال الجدول (09) أن فئة من 10 سنوات فأكثر تمثل النسبة الأكبر من أفراد العينة بنسبة (60%)، تليها فئة أقل من 5 سنوات بنسبة (33.3%)، ثم فئة من 5 إلى أقل من 10 سنوات بنسبة (6.7%)، مما يدل على أن أغلب أفراد العينة. في مؤسسة مناجم الفوسفات Somiphos تبسة يمتلكون خبرة مهنية معتبرة.

#### 5.2.1 توزيع أفراد العينة حسب الصفة الوظيفية

الجدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب الصفة الوظيفية

| الصفة الوظيفية | التكرار | النسبة المئوية (%) |
|----------------|---------|--------------------|
| إطار موجه      | 30      | 100.0              |
| المجموع        | 30      | 100.0              |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أن (10) جميع أفراد العينة ينتمون إلى فئة "إطار موجه" بنسبة (100%)، مما يعكس تجانس العينة من حيث الصفة الوظيفية داخل المؤسسة محل الدراسة.

## المطلب الثاني: أساليب ومصادر جمع البيانات والمعلومات

سنتطرق في هذا المطلب إلى أساليب ومصادر جمع المعلومات لعرض نتائج الدراسة خلال الإجابة على أسئلة الاستبيان وعرض وإبراز النتائج ومن ثم تحليلها، قصد التعرف على دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء المورد البشري في مؤسسة مناجم الفوسفات Somiphos تبسة

### 1- الأدوات المستخدمة:

تم الاعتماد على نوعين من المصادر لجمع البيانات والمعلومات لهذه الدراسة كما يلي:

**1-1 المصادر الثانوية:** وتحتوي على المجلات العلمية بالعربية والأجنبية ومختلف المصادر النظرية المختصة في موضوع أخلاقيات الأعمال والمورد البشري والتي من خلالها تم ضبط مشكلة الدراسة وفرضياتها، ثم تم تحديد المجتمع الإحصائي الذي يتفق مع نموذج البحث كما تم تحديد المدى الذي يقيس الاستبيان الذي سيتم توزيعه

**2-1 المصادر الأولية:** تم استخدام تقنية الاستبيان لجمع البيانات من افراد عينة الدراسة لمعرفة مدى إدراكهم لأهمية موضوع الدراسة وكذلك معرفة آرائهم، حيث تم وضع شرح مبسط لأجزاء الاستبيان كما يلي:

**1-2-1 الجزء الأول:** ويضم البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في الجنس، والسن، والمستوى التعليمي، والأقدمية في العمل،

**2-2-1 الجزء الثاني:** ويضم محاور الاستبيان وهي:

**- المحور الأول:** متعلق بأخلاقيات الاعمال، ويتضمن خمسة أبعاد، حيث تم الاعتماد على العديد من الدراسات السابقة مع القيام ببعض التعديلات عليها لتناسب الدراسة الحالية:

- **البعد الأول:** الصدق يحتوي على اربعة فقرات

- **البعد الثاني:** الاستقامة والإحترام يحتوي على خمسة فقرات

- **البعد الثالث:** الإستقلالية يحتوي على اربعة فقرات

- **البعد الرابع:** العدالة يحتوي على خمسة فقرات

- **البعد الخامس:** الثقة والأمانة يحتوي على خمسة فقرات

**- المحور الثاني:** خاص بأداء المورد البشري، ويتضمن ستة عشر فقرة، حيث تم الاعتماد على الدراسات السابقة في صياغة فقراته مع القيام ببعض التعديلات عليها حتى تتناسب مع دراستنا.

## الفصل الثاني : دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة-

وصيغت الاستمارة وفقا لسلم ريكرت والمتكون من الدرجات الخمسة للموافقة الموالية

### - الجدول رقم(11): درجات سلم ليكرت

| الدرجة | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|--------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| الرقم  | 5          | 4     | 3     | 2         | 1              |

- المصدر: من اعداد الطالبين

- بعد ذلك يتم حساب المتوسط المرجح لدرجات سلم ليكرت التي من خلالها يحدد درجة استجابات افراد العينة لعبارات الاستبيان، ويمكن توضيحها في الجدول الموالي:

### - الجدول رقم(12): تحديد طول الفئات في مقياس ليكرت الخماسي

| درجة الموافقة | مستوى المتوسط المرجح |
|---------------|----------------------|
| منخفضة جدا    | من 1 إلى 1.8         |
| منخفضة        | من 1.8 إلى 2.6       |
| متوسطة        | من 2.61 إلى 3.4      |
| مرتفعة        | من 3.41 إلى 4.2      |
| مرتفعة جدا    | من 4.21 إلى 5        |

- المصدر: من اعداد الطالبين

- يوضح الجدول رقم (12) تحديد طول الخلايا لمقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا)، حيث تم حساب طول الفئة والذي يساوي حاصل قسمة عدد المسافات (من 1 إلى 2، من 2 إلى 3، من 3 إلى 4، من 4 إلى 5)، على عدد الخيارات المتاحة أمام المستجوبين (موافق، موافق بشدة، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، وعليه يساوي طول الفئة  $4/5 = 0.8$  ثم اضافة هذه القيمة أقل قيمة في المقياس وهي الواحد 01 الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى للخلية.

## 2 أساليب التحليل الإحصائي:

للإجابة على اسئلة الدراسة وإختبار صحة الفرضيات تم إستخدام أساليب إحصائية من خلال إدخال المعطيات إلى الحاسوب وتحليلها بإستخدام برنامج Spss V27 كما يلي:

## الفصل الثاني : دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة-

- مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها من التكرارات والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، معامل الارتباط  $R$ ، معامل التحديد  $R^2$ ، الانحدار الخطي البسيط، معامل sig

- حساب معامل ألفا كرونباخ لتحديد الإتساق الداخلي بين فقرات الإستبيان؛

- إختبار التوزيع الطبيعي

### 3. تحديد صدق وثبات أداة الدراسة

تم تحديد ثبات أداة الدراسة بواسطة معامل ألفا كرونباخ من خلال برنامج التحليل الإحصائي Spss أما الصدق اداة الدراسة فيساوي الجذر التربيعي لالفا كرونباخ، وتعد نسبة 60% بالنسبة لمعامل الفا كرونباخ مقبولة احصائيا، وتمثل في الجدول في الجدول التالي:

الجدول رقم(13): تحديد صدق و ثبات اداة الدراسة

| المحور             | عدد العبارات | معامل الصدق ألفا كرونباخ |
|--------------------|--------------|--------------------------|
| أخلاقيات الأعمال   | 23           | 0.895                    |
| أداء المورد البشري | 16           | 0.695                    |
| المجموع الكلي      | 39           | 0.907                    |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات Spss

زيادة معامل ألفا كرونباخ تعني زيادة ثبات العينات من عكس العينة على مجتمع الدراسة، إذ يقيس هذا المعامل فعلاً عن مدى فعالية الاستبيان ومدى تحقيقه لأهداف الدراسة، ويلاحظ أن كل النسب كانت أعلى من النسبة المعتمدة إحصائياً والتي تبلغ 60 % وهذا يدل على ثبات أداة الدراسة

### المطلب الثالث: تحليل نتائج الدراسة

في هذا المطلب سيتم عرض البيانات الأساسية والتي تمثل استنتاجات افراد المجتمع نحو متغيرات الواردة في أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان، وقد تم الاستعانة في ذلك ببرنامج Spss

## المحور الثاني: تحليل الأبعاد المحاور الأول الخاص بأخلاقيات الأعمال:

ينقسم المحور الأول للإستبيان إلى خمسة أبعاد سيتم تحليلها كما يلي:

### 1- تحليل فقرات البعد الاول الخاص بالصدق:

الجدول رقم (14): تحليل فقرات بُعد الصدق

| الرقم | العبارات                                                                     | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه |
|-------|------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|
| 01    | أبتجنب إعطاء وعود للزملاء أو الإدارة ولا أستطيع الوفاء بها                   | 4.13            | 0.77              | مرتفعة  |
| 02    | تتوفر الشفافية في تداول المعلومات المهنية داخل أقسام المؤسسة                 | 4.10            | 0.75              | مرتفعة  |
| 03    | أعترف بأخطائي المهنية فوراً عند حدوثها بدلاً من التستر عليها ومحاوله إخفائها | 4.30            | 0.87              | مرتفعة  |
| 04    | تعتمد الإدارة على بيانات دقيقة وواضحة في تقييم أداء الموظفين                 | 4.23            | 0.56              | مرتفعة  |
|       | الإجمالي                                                                     | 4.19            | 0.74              | مرتفعة  |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .

تشير نتائج الجدول الخاص بتحليل فقرات بُعد الصدق إلى وجود مستوى مرتفع من ممارسة قيم الصدق داخل المؤسسة محل الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لهذا البُعد (4.19) بانحراف معياري قدره (0.74)، وهو ما يعكس اتفاق أغلب أفراد العينة على توفر هذا البُعد بدرجة عالية، إضافة إلى وجود تقارب نسبي في إجاباتهم وعدم تشتتها بشكل كبير.

وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البُعد بين (4.10) و(4.30)، وهي قيم مرتفعة تدل على إدراك العاملين لأهمية الصدق والشفافية في بيئة العمل، سواء في تعاملاتهم المهنية أو في علاقتهم بالإدارة والزملاء. وجاءت العبارة المتعلقة بالاعتراف بالأخطاء المهنية فور حدوثها وعدم التستر عليها في المرتبة الأولى بمتوسط

## الفصل الثاني : دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة-

حسابي بلغ (4.30)، وهو ما يبرز وجود ثقافة تنظيمية تشجع على تحمل المسؤولية المهنية والالتزام بالمصادقية، الأمر الذي يساهم في تعزيز الثقة داخل المؤسسة وتحسين الأداء الوظيفي.

كما أظهرت النتائج ارتفاع مستوى الاتفاق حول اعتماد الإدارة على بيانات دقيقة وواضحة في تقييم أداء الموظفين بمتوسط حسابي بلغ (4.23)، وهو ما يدل على سعي المؤسسة إلى تحقيق قدر من الموضوعية والوضوح في عمليات التقييم الإداري. كذلك بينت النتائج أن أفراد العينة يتجنبون تقديم وعود لا يستطيعون الوفاء بها، بمتوسط حسابي قدره (4.13)، وهو مؤشر على وجود التزام أخلاقي في التعاملات المهنية.

أما العبارة المتعلقة بتوفر الشفافية في تداول المعلومات المهنية داخل أقسام المؤسسة، فقد جاءت في المرتبة الأخيرة رغم تسجيلها متوسطاً مرتفعاً بلغ (4.10)، مما قد يشير إلى وجود بعض التحفظ النسبي لدى المبحوثين حول مستوى تدفق المعلومات داخل المؤسسة، إلا أن الاتجاه العام بقي مرتفعاً وإيجابياً.

وعموماً، تعكس هذه النتائج أن المؤسسة تولي اهتماماً واضحاً بقيم الصدق والشفافية في بيئة العمل، وهو ما يمكن أن ينعكس إيجاباً على العلاقات المهنية، وتعزيز الثقة التنظيمية، وتحسين أداء المورد البشري داخل المؤسسة.

### 2- تحليل فقرات البعد الثاني الخاص بالاستقامة والإحترام:

الجدول رقم (15): تحليل فقرات بُعد الاستقامة والاحترام

| الرقم | العبارات                                                   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه |
|-------|------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|
| 01    | أحاول دائماً أن أكون حيادياً وغير متحيز أثناء تأدية مهامتي | 4.03            | 0.80              | مرتفعة  |
| 02    | أقاوم مختلف التأثيرات الجانبية عند قيامي بتنفيذ مهامتي     | 4.03            | 0.72              | مرتفعة  |
| 03    | أقبل الآراء والمقترحات المختلفة لتطوير وتحسين أدائي        | 4.03            | 0.85              | مرتفعة  |
| 04    | أحرص على حماية ممتلكات المنظمة من الهدر والضياع            | 4.13            | 0.68              | مرتفعة  |
| 05    | أحترم زملائي في العمل                                      | 4.17            | 0.70              | مرتفعة  |
|       | الإجمالي                                                   | 4.08            | 0.75              | مرتفعة  |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

تشير نتائج تحليل فقرات بُعد الاستقامة والاحترام إلى وجود مستوى مرتفع من هذا البعد داخل المؤسسة محل الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام نحو (4.08) تقريباً، وهو ما يعكس اتفاق أفراد العينة على التزامهم بسلوكيات مهنية قائمة على الاستقامة والاحترام في بيئة العمل. كما سجلت الانحرافات المعيارية قيمةً متقاربة نسبياً، مما يدل على تجانس إجابات المبحوثين وعدم وجود تباين كبير في آرائهم.

وعند تحليل الفقرات بشكل تفصيلي، يتبين أن جميع العبارات جاءت ضمن مستوى "مرتفع" من الموافقة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.03) و(4.16). وقد جاءت عبارة "أحترم زملائي في العمل" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.16)، مما يدل على أن العلاقات الانسانية داخل المؤسسة تتسم بدرجة عالية من الاحترام المتبادل بين العاملين، وهو عنصر أساسي في تعزيز المناخ التنظيمي الإيجابي.

كما سجلت عبارة "أحرص على حماية ممتلكات المنظمة من الهدر والضياع" متوسطاً حسابياً قدره (4.13)، وهو ما يعكس وجود وعي مهني بأهمية الحفاظ على موارد المؤسسة وتقليل الهدر، بما يساهم في رفع كفاءة الأداء التنظيمي.

في حين جاءت العبارات المتعلقة بالحياد في أداء المهام، ومقاومة التأثيرات الجانبية، وتقبل الآراء والمقترحات لتحسين الأداء، بمتوسط حسابي متساوٍ تقريباً قدره (4.03)، مما يشير إلى وجود توجه إيجابي لدى الموظفين نحو الالتزام بالموضوعية والانفتاح على الأفكار المختلفة، وإن كان بدرجة أقل نسبياً مقارنة ببقية الفقرات.

وبشكل عام، تعكس هذه النتائج أن المؤسسة تتمتع بدرجة جيدة من الاستقامة والاحترام بين موظفيها، وهو ما يساهم في تعزيز بيئة عمل مستقرة، وتحسين التعاون التنظيمي، ورفع مستوى الأداء البشري داخل المؤسسة محل الدراسة.

### 3- تحليل فقرات البعد الثالث الخاص بالاستقلالية:

الجدول رقم (16): تحليل فقرات بُعد الاستقلالية

## الفصل الثاني : دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة-

| الرقم | العبارات                                                   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه |
|-------|------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|
| 01    | أحاول دائماً أن أكون حيادياً وغير متحيز أثناء تأدية مهامتي | 3.90            | 0.76              | مرتفعة  |
| 02    | أستطيع أن جاز مهامي دون تدخل مفرط من الإدارة               | 3.77            | 1.01              | مرتفعة  |
| 03    | تشجع المنظمة الموظفين على الاعتماد على أن فسهم             | 3.77            | 1.04              | مرتفعة  |
| 04    | تساعد الاستقلالية على تنمية روح الإبداع في العمل           | 3.83            | 0.87              | مرتفعة  |
|       | الإجمالي                                                   | 3.82            | 0.92              | مرتفعة  |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تشير نتائج تحليل بُعد الاستقلالية إلى وجود مستوى مرتفع نسبياً داخل المؤسسة محل الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لهذا البعد (3.82)، وهو ما يعكس اتجاه أفراد العينة نحو الموافقة على توفر درجة مقبولة من الاستقلالية في أداء العمل، مع وجود تفاوت بسيط في قوة هذا الإدراك بين الفئات المختلفة.

وقد أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (3.77) و(3.90)، وهي قيم تقع ضمن المستوى المرتفع، مما يدل على أن الموظفين يشعرون بدرجة من الحرية في أداء مهامهم دون تدخل مفرط من الإدارة، إضافة إلى وجود قناعة بان الاستقلالية تسهم في تعزيز الإبداع وتحسين الأداء الوظيفي.

وجاءت عبارة "أحاول دائماً أن أكون حيادياً وغير متحيز أثناء تأدية مهامتي" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.90)، مما يشير إلى التزام نسبي بالموضوعية في العمل، بينما سجلت عبارة "أستطيع أن جاز مهامي دون تدخل مفرط من الإدارة" و"تشجع المنظمة الموظفين على الاعتماد على أن فسهم" أدنى المتوسطات الحسابية (3.77)، وهو ما قد يعكس وجود بعض التدخل الإداري أو الحاجة إلى تعزيز ثقافة التفويض والاعتماد على الذات داخل المؤسسة.

كما سجلت عبارة "تساعد الاستقلالية على تنمية روح الإبداع في العمل" متوسطاً حسابياً قدره (3.83)، مما يدل على إدراك العاملين لأهمية الاستقلالية كعامل محفز للإبداع وتحسين الأداء.

## الفصل الثاني : دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة-

وبشكل عام، يمكن القول أن بُعد الاستقلالية حاضر بشكل جيد داخل المؤسسة، إلا أن ه يبقى أقل قوة مقارنة ببعض الأبعاد الأخرى، مما قد يشير إلى إمكانية تطويره من خلال تعزيز التفويض الإداري وتشجيع المبادرة الفردية لدى الموظفين.

### 4- تحليل فقرات البعد الرابع الخاص بالعدالة:

الجدول رقم (17): تحليل فقرات بُعد العدالة

| الرقم | العبارات                                    | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه     |
|-------|---------------------------------------------|-----------------|-------------------|-------------|
| 01    | يتم توزيع المهام داخل المنظمة بعدالة        | 2.67            | 0.48              | متوسطة      |
| 02    | أعامل جميع الموظفين دون تمييز               | 4.93            | 0.25              | مرتفعة جداً |
| 03    | يتم تقييم الأداء بشكل عادل                  | 2.67            | 0.48              | متوسطة      |
| 04    | تساهم العدالة في رفع معنوياتي في العمل      | 4.87            | 0.51              | مرتفعة جداً |
| 05    | أشعر أن حقوقي محفوظة داخل المنظمة بشكل عادل | 3.00            | 0.00              | متوسطة      |
|       | الإجمالي                                    | 3.63            | 0.34              | مرتفعة      |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تشير نتائج تحليل فقرات بُعد العدالة إلى وجود مستوى متوسط إلى مرتفع من إدراك العدالة داخل المؤسسة محل الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لهذا البعد (3.63)، وهو ما يعكس وجود تباين نسبي في آراء أفراد العينة حول مدى تحقق العدالة في مختلف الجوانب التنظيمية.

وقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.67) و(4.93)، مما يدل على اختلاف مستوى الاتفاق بين العبارات. فقد جاءت عبارة "أعامل جميع الموظفين دون تمييز" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرتفع جداً بلغ (4.93)، ما يعكس حرص العاملين على الالتزام بالمساواة وعدم التمييز في التعاملات المهنية داخل المؤسسة.

كما سجلت عبارة "تساهم العدالة في رفع معنوياتي في العمل" متوسطاً حسابياً مرتفعاً جداً بلغ (4.87)، وهو ما يؤكد أهمية العدالة التنظيمية في تعزيز الرضا الوظيفي والدافعية لدى العاملين.

## الفصل الثاني : دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة-

في المقابل، جاءت عبارتا "يتم توزيع المهام داخل المنظمة بعدالة" و "يتم تقييم الأداء بشكل عادل" بمتوسط حسابي بلغ (2.67)، وهو مستوى متوسط يميل إلى الانخفاض، ما قد يشير إلى وجود بعض التحفظات لدى الموظفين حول عدالة توزيع المهام وآليات تقييم الأداء داخل المؤسسة.

أما العبارة المتعلقة بالشعور بحفظ الحقوق داخل المنظمة، فقد سجلت متوسطاً حسابياً قدره (3.00) بانحراف معياري معدوم تقريباً، مما يدل على تقارب كبير في إجابات المبحوثين واتفقهم النسبي حول هذا الجانب.

وبصفة عامة، توضح النتائج أن مفهوم العدالة حاضر داخل المؤسسة بدرجات متفاوتة، حيث يظهر بشكل قوي في العلاقات الانسانية والمعنويات، بينما يحتاج إلى مزيد من التحسين في مجالات توزيع المهام وتقييم الأداء لتحقيق مستوى أعلى من العدالة التنظيمية.

### 5- تحليل فقرات البعد الخامس الخاص بالثقة والأمانة:

الجدول رقم (18): تحليل فقرات بُعد الثقة والأمانة

| الرقم | العبارات                                              | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه |
|-------|-------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|
| 01    | أحرص على تأدية مهامي بأمان وإخلاص                     | 3.60            | 0.89              | مرتفعة  |
| 02    | ألتزم بالحفاظ على أسرار العمل وعدم نشرها خارج المؤسسة | 3.73            | 0.74              | مرتفعة  |
| 03    | تسود الثقة بيني وبين زملائي في العمل                  | 3.93            | 1.01              | مرتفعة  |
| 04    | ألتزم بانتهاء المهام في وقتها المحدد بأعلى جودة       | 3.90            | 0.88              | مرتفعة  |
| 05    | أثق في القرارات التي تتخذها الإدارة                   | 3.60            | 0.93              | مرتفعة  |
|       | الإجمالي                                              | 3.75            | 0.89              | مرتفعة  |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

تشير نتائج تحليل فقرات بُعد الثقة والأمانة إلى وجود مستوى مرتفع نسبياً من هذا البعد داخل المؤسسة محل الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي (3.75)، وهو ما يعكس اتجاه أفراد العينة نحو الموافقة على توفر قيم الثقة والأمانة في بيئة العمل، مع وجود درجة مقبولة من التجانس في إجاباتهم.

وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد بين (3.60) و (3.93)، وهي قيم تشير إلى إدراك إيجابي لممارسات الثقة والالتزام المهني داخل المؤسسة. وجاءت عبارة "تسود الثقة بيني وبين زملائي في العمل" في

## الفصل الثاني : دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة-

المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.93)، مما يدل على وجود علاقات مهنية قائمة على التعاون والثقة المتبادلة بين العاملين، وهو ما يساهم في تحسين المناخ التنظيمي ورفع فعالية الأداء.

كما سجلت عبارة "ألتزم بأنهاء المهام في وقتها المحدد بأعلى جودة" متوسطاً حسابياً بلغ (3.90)، ما يعكس شعور الموظفين بأهمية الالتزام والانضباط في أداء الأعمال الموكلة إليهم.

في حين جاءت عبارة "أحرص على تأدية مهامتي بأمان وإخلاص" و"أثق في القرارات التي تتخذها الإدارة" بأدنى متوسط حسابي بلغ (3.60)، ورغم أن الاتجاه بقي مرتفعاً، إلا أن ذلك قد يشير إلى وجود بعض التحفظات النسبية لدى أفراد العينة تجاه الثقة في القرارات الإدارية أو مستوى الإحساس الكامل بالأمانة التنظيمية.

أما العبارة المتعلقة بالحفاظ على أسرار العمل وعدم نشرها خارج المؤسسة، فقد سجلت متوسطاً حسابياً بلغ (3.73)، وهو ما يعكس إدراكاً جيداً لأهمية السرية المهنية والمحافظة على معلومات المؤسسة.

وعموماً، تبين النتائج أن بُعد الثقة والأمانة يحظى بمستوى جيد داخل المؤسسة، مما يساهم في تعزيز الالتزام الوظيفي وتحسين العلاقات المهنية بين العاملين والإدارة، وهو ما ينعكس إيجاباً على أداء المورد البشري داخل المؤسسة محل الدراسة.

**المحور الثاني: تحليل فقرات المحور الثاني الخاص بأداء المورد البشري**

**الجدول رقم (19): تحليل فقرات محور أداء المورد البشري**

| الرقم | العبارات                                        | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه     |
|-------|-------------------------------------------------|-----------------|-------------------|-------------|
| 01    | انجز مهامتي في الوقت المحدد                     | 3.47            | 0.63              | مرتفعة      |
| 02    | ألتزم بتنفيذ الواجبات والتعليمات الواجبة لعملي  | 4.07            | 0.25              | مرتفعة      |
| 03    | تناسب الوظيفة الموكلة للعامل مع قدراته ومؤهلاته | 3.80            | 1.00              | مرتفعة      |
| 04    | يحرص الموظفون على تحسين الأداء بشكل مستمر       | 4.60            | 0.50              | مرتفعة جداً |
| 05    | أتحمل مسؤولية عملي بشكل كامل                    | 4.93            | 0.25              | مرتفعة جداً |
| 06    | أحرص على تطوير مهاراتي المهنية باستمرار         | 4.67            | 0.48              | مرتفعة جداً |

## الفصل الثاني : دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة-

|    |                                                                 |      |      |             |
|----|-----------------------------------------------------------------|------|------|-------------|
| 07 | تتوفر لدى الموظفين المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة             | 5.00 | 0.00 | مرتفعة جداً |
| 08 | يحرص الموظف على معرفة حصيلة تقييم أدائه                         | 4.60 | 0.50 | مرتفعة جداً |
| 09 | ألتزم بالحضور والانضباط في العمل                                | 4.67 | 0.48 | مرتفعة جداً |
| 10 | تسعى المنظمة لتحسين أداء موظفيها من خلال دورات تكوينية وتدريبية | 5.00 | 0.00 | مرتفعة جداً |
| 11 | يتم تقييم أدائي بناءً على أسس علمية ومعايير واضحة               | 4.67 | 0.48 | مرتفعة جداً |
| 12 | يتم تقييم أدائي بطريقة تختلف عن زملائي في نفس الوظيفة           | 4.93 | 0.25 | مرتفعة جداً |
| 13 | يحقق تقييم الأداء الكشف عن الاحتياجات التدريبية                 | 4.60 | 0.50 | مرتفعة جداً |
| 14 | تمنح الشركة حوافز تشجيعية لتحسين الأداء                         | 5.00 | 0.00 | مرتفعة جداً |
| 15 | أمتلك القدرة على حل المشكلات المهنية                            | 4.60 | 0.50 | مرتفعة جداً |
| 16 | أتمكن من أن جاز العمل دون الحاجة إلى إشراف دائم                 | 5.00 | 0.00 | مرتفعة جداً |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss

تشير نتائج محور أداء المورد البشري إلى مستوى مرتفع جداً من الأداء داخل المؤسسة محل الدراسة، حيث يعكس المتوسط الحسابي العام (4.47) وجود إدراك إيجابي قوي لدى أفراد العينة حول كفاءتهم المهنية ومدى التزامهم الوظيفي.

وتُظهر النتائج أن الأداء لا يعتمد فقط على الجهد الفردي، بل هو ناتج عن تفاعل بين ثلاثة عناصر أساسية: الالتزام الشخصي، الدعم التنظيمي، والاستقلالية في العمل.

فعلى مستوى الالتزام الفردي، تسجل النتائج مستويات مرتفعة جداً في تحمل المسؤولية (4.93)، والانضباط (4.67)، وتطوير المهارات (4.67)، إضافة إلى القدرة على أن جاز العمل دون إشراف (5.00)، وهو ما يعكس وجود درجة عالية من الاستقلالية المهنية والثقة في الأداء الذاتي، وهي من أهم مؤشرات الأداء الوظيفي المرتفع.

أما على مستوى الدعم التنظيمي، فتظهر النتائج أن المؤسسة تعتمد على أدوات فعالة لتحسين الأداء، مثل التكوين والتدريب (5.00)، والحوافز التشجيعية (5.00)، إضافة إلى وضوح معايير التقييم (4.67)، وهو ما يدل على أن المؤسسة توفر بيئة عمل محفزة تسهم في رفع كفاءة المورد البشري.

في المقابل، تسجل بعض الفقرات مثل ملاءمة الوظيفة مع القدرات والمؤهلات متوسطاً أقل نسبياً (3.80)، مما يشير إلى وجود بعض التفاوت في توزيع الموارد البشرية، وهو ما قد يمثل نقطة تحسين مستقبلية داخل المؤسسة.

وبشكل عام، تعكس النتائج أن المؤسسة محل الدراسة تتمتع بمستوى أداء بشري مرتفع جداً، مدعوم ببيئة تنظيمية محفزة وكفاءات فردية عالية، مع وجود بعض الجوانب التي يمكن تطويرها لتعزيز التوافق الوظيفي بشكل أكبر.

### المطلب الرابع: اختبار ومناقشة فرضيات الدراسة

سيتم في هذا المطلب التطرق إلى اختبار الفرضيات الفرعية والفرضية الرئيسية للدراسة. لإجراء اختبار الفرضيات يتم وضع الفرضية قيد الاختبار ومنه تحتل الرفض أو القبول وفقاً لما يلي:

- تقبل الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية إذا كان مستوى الدلالة. ألفا أكبر من 0.05؛

- تقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية إذا كان مستوى الدلالة ألفا أصغر من 0.05 أو يساوي 0.05.

سيتم عرض وتفسير النتائج ومناقشة الفرضيات الفرعية من أجل معرفة العلاقة بين أبعاد أخلاقيات الأعمال (والتي تم تقسيمها إلى الصدق، الاستقلالية، العدالة، الثقة والأمانة)، لإختبار الفرضيات الفرعية تم الاعتماد على نتائج الانحدار الخطي البسيط والذي يدرس العلاقة بين المتغير المستقل وهو أخلاقيات الأعمال، والمتغير التابع وهو أداء المورد البشري.، وقد تم الاعتماد على معامل الارتباط لمعرفة طبيعة العلاقة (طردية أو عكسية)، عند مستوى دلالة ألفا أقل من 0.05، وقد تم حساب معامل التحديد  $R^2$  لمعرفة نسبة تفسير المتغير التابع نتيجة المتغير المستقل.

ويمكن توضيح نتائج اختبار الفرضيات الفرعية من خلال الجداول التالية:

#### 1. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين الصدق وأداء المورد البشري في مناجم الفوسفات (Somiphos) بتبسة.

## الفصل الثاني : دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة-

الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين الصدق وأداء المورد البشري في مؤسسة مناجم الفوسفات Somiphos تبسة

الجدول رقم (20): نتائج اختبار الفرضية الأولى:

| المتغير<br>المستقل | المتغير<br>التابع     | قيمة B | الخطأ<br>المعياري | قيمة<br>BETA | قيمة T | مستوى<br>SIG | قيمة R | قيمة<br>$R^2$ | قيمة F  |
|--------------------|-----------------------|--------|-------------------|--------------|--------|--------------|--------|---------------|---------|
| الصدق              | أداء المورد<br>البشري | 0.810  | 0.050             | 0.950        | 16.179 | 0.000        | 0.950  | 0.903         | 261.759 |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تشير نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط إلى وجود علاقة قوية جداً وذات دلالة إحصائية بين الصدق وأداء المورد البشري في مؤسسة Somiphos - تبسة، حيث تعكس هذه النتائج الدور المحوري الذي يلعبه عنصر الصدق ضمن منظومة أخلاقيات العمل في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.

وقد بلغ معامل الارتباط ( $R = 0.950$ ) ، وهو ما يدل على وجود علاقة طردية قوية جداً بين المتغيرين، أي أن كلما ارتفع مستوى الصدق داخل المؤسسة ارتفع معه أداء المورد البشري بشكل ملحوظ، مما يعكس أن سجاماً كبيراً بين القيم الأخلاقية والسلوك المهني للعاملين.

كما أظهرت النتائج أن معامل التحديد ( $R^2 = 0.903$ ) ، مما يعني أن 90.3% من التغيرات في أداء المورد البشري يمكن تفسيرها من خلال متغير الصدق، وهي نسبة مرتفعة جداً تؤكد قوة تأثير هذا المتغير في تفسير وتحليل الأداء داخل المؤسسة محل الدراسة.

ومن قيمة الدلالة الإحصائية بلغت ( $Sig = 0.000$ ) ، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، مما يؤكد أن النموذج الإحصائي ككل دال إحصائياً، وبالتالي فإن العلاقة بين الصدق وأداء المورد البشري علاقة معنوية وليست عشوائية.

أما فيما يتعلق بمعاملات الانحدار، فقد أظهرت النتائج أن قيمة معامل الصدق بلغت ( $B = 0.810$ ) مع دلالة إحصائية ( $Sig = 0.000$ ) ، وهو ما يعني أن الصدق يؤثر تأثيراً إيجابياً ومباشراً على أداء المورد البشري، بحيث أن أي زيادة في مستوى الصدق بمقدار وحدة واحدة تؤدي إلى زيادة في مستوى الأداء بمقدار 0.810 وحدة.

وبناءً على هذه النتائج، يتم رفض الفرضية الصفريّة ( $H_0$ ) التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الصدق وأداء المورد البشري، وقبول الفرضية البديلة ( $H_1$ ) التي تؤكد وجود هذا الأثر.

وفي ضوء ذلك، يمكن الاستنتاج أن الصدق يمثل أحد أهم العوامل الأخلاقية المؤثرة في رفع مستوى أداء المورد البشري داخل المؤسسة محل الدراسة، حيث يساهم في تعزيز الثقة والالتزام وتحسين جودة الأداء الوظيفي بشكل عام.

## 2. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

الفرضية الصفريّة  $H_0$ : لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين الاستقامة والاحترام على أداء المورد البشري في مؤسسة مناجم الفوسفات Somiphos تبسة.

الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين الاستقامة والاحترام و أداء المورد البشري في مؤسسة مناجم الفوسفات Somiphos تبسة

### الجدول رقم (21): نتائج اختبار الفرضية الثانية

| المتغير<br>المستقل     | المتغير<br>التابع     | قيمة B | الخطأ<br>المعياري | قيمة<br>BETA | قيمة T | مستوى<br>SIG | قيمة R | قيمة<br>$R^2$ | قيمة F  |
|------------------------|-----------------------|--------|-------------------|--------------|--------|--------------|--------|---------------|---------|
| الاستقامة<br>والاحترام | أداء المورد<br>البشري | 1.481  | 0.063             | 0.975        | 23.341 | 0.000        | 0.975  | 0.951         | 544.783 |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تشير نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط إلى وجود علاقة قوية جداً وذات دلالة إحصائية بين الاستقامة والاحترام وأداء المورد البشري في مؤسسة مناجم الفوسفات Somiphos - تبسة، مما يدل على أن هذا البعد الأخلاقي يُعد من العوامل المؤثرة بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.

وقد بلغ معامل الارتباط ( $R = 0.975$ )، وهو ما يعكس وجود علاقة طردية قوية جداً بين المتغير المستقل (الاستقامة والاحترام) والمتغير التابع (أداء المورد البشري)، أي أن كلما ارتفع مستوى الاستقامة والاحترام داخل المؤسسة ارتفع معه أداء المورد البشري بشكل واضح جداً.

كما أظهرت النتائج أن معامل التحديد ( $R^2 = 0.951$ ) ، مما يعني أن 95.1% من التغيرات في أداء المورد البشري يمكن تفسيرها من خلال متغير الاستقامة والاحترام، وهي نسبة مرتفعة جداً تؤكد القوة التفسيرية العالية لهذا المتغير في النموذج الإحصائي.

ومن خلال قيمة الدلالة الإحصائية بلغت ( $\text{Sig} = 0.000$ ) ، وهي أقل من مستوى المعنوية ( $0.05$ )، مما يدل على أن النموذج ككل دال إحصائياً، وبالتالي فإن العلاقة بين الاستقامة والاحترام وأداء المورد البشري علاقة معنوية وليست عشوائية.

أما فيما يخص معاملات الانحدار، فقد أظهرت النتائج أن قيمة معامل الاستقامة والاحترام بلغت ( $B = 1.481$ ) مع قيمة دلالة إحصائية ( $\text{Sig} = 0.000$ ) ، مما يدل على وجود تأثير إيجابي ومباشر لهذا البعد الأخلاقي على أداء المورد البشري، بحيث أن أي زيادة في مستوى الاستقامة والاحترام بمقدار وحدة واحدة تؤدي إلى زيادة في الأداء بمقدار 1.481 وحدة.

وبناءً على هذه النتائج، يتم رفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) وقبول الفرضية البديلة ( $H_1$ ) ، التي تؤكد وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الاستقامة والاحترام وأداء المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة.

وفي ضوء هذه النتائج، يمكن الاستنتاج أن الاستقامة والاحترام يمثلان أحد أهم العوامل الأخلاقية المؤثرة في تحسين أداء المورد البشري، حيث يساهمان في خلق بيئة عمل قائمة على الانضباط، الاحترام المتبادل، وتعزيز الالتزام المهني داخل المؤسسة.

### 3. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

**الفرضية الصفرية  $H_0$ :** لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين العدالة وأداء المورد البشري في مؤسسة مناجم الفوسفات Somiphos تبسة

**الفرضية البديلة  $H_1$ :** يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين العدالة وأداء المورد البشري في مؤسسة مناجم الفوسفات Somiphos تبسة

الجدول رقم (22): نتائج اختبار الفرضية الثالثة

| المتغير<br>المستقل | المتغير<br>التابع     | قيمة<br>B | الخطأ<br>المعياري | قيمة<br>BETA | قيمة<br>T | مستوى<br>SIG | قيمة<br>R | قيمة<br>$R^2$ | قيمة<br>F |
|--------------------|-----------------------|-----------|-------------------|--------------|-----------|--------------|-----------|---------------|-----------|
| العدالة            | أداء المورد<br>البشري | 0.481     | 0.063             | 0.820        | 7.577     | 0.000        | 0.820     | 0.672         | 57.404    |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تشير نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة وأداء المورد البشري في مؤسسة Somiphos - تبسة، مما يدل على أن العدالة التنظيمية تمثل أحد العوامل المؤثرة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة محل الدراسة.

وقد بلغ معامل الارتباط ( $R = 0.820$ ) ، وهو ما يعكس وجود علاقة طردية قوية بين العدالة وأداء المورد البشري، أي أن كلما ارتفع مستوى العدالة داخل المؤسسة ارتفع معه مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بشكل ملحوظ.

كما بلغ معامل التحديد ( $R^2 = 0.672$ ) ، مما يعني أن 67.2% من التغيرات في أداء المورد البشري يمكن تفسيرها من خلال متغير العدالة، وهي نسبة معتبرة تؤكد وجود تأثير مهم لهذا البعد الأخلاقي، رغم أن هذا أقل مقارنة بالفرضيتين السابقتين، ما يشير إلى أن تأثير العدالة متوسط لكنه فعال.

ومن خلال قيمة الدلالة الإحصائية بلغت ( $Sig = 0.000$ ) ، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، مما يؤكد معنوية النموذج الإحصائي، وبالتالي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة وأداء المورد البشري.

أما فيما يخص معاملات الانحدار، فقد أظهرت النتائج أن قيمة معامل العدالة بلغت ( $B = 0.481$ ) مع دلالة إحصائية ( $Sig = 0.000$ ) ، مما يدل على وجود تأثير إيجابي مباشر للعدالة على الأداء، بحيث أن أي زيادة في مستوى العدالة بمقدار وحدة واحدة تؤدي إلى زيادة في الأداء بمقدار 0.481 وحدة.

وبناءً على هذه النتائج، يتم رفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) وقبول الفرضية البديلة ( $H_1$ ) ، التي تؤكد وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين العدالة وأداء المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة.

وفي ضوء ذلك، يمكن الاستنتاج أن العدالة التنظيمية تسهم بشكل واضح في تحسين أداء المورد البشري، رغم أن تأثيرها أقل نسبياً مقارنة ببعدي الاستقامة والاحترام.

#### 4. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين الإستقلالية وأداء المورد البشري في مؤسسة مناجم الفوسفات Somiphos تبسة

الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين الإستقلالية وأداء المورد البشري في مؤسسة مناجم الفوسفات Somiphos تبسة

الجدول رقم (23): نتائج اختبار الفرضية الرابعة

| المتغير المستقل | المتغير التابع     | قيمة B | الخطأ المعياري | قيمة BETA | قيمة T  | مستوى SIG | قيمة R | قيمة $R^2$ | قيمة F  |
|-----------------|--------------------|--------|----------------|-----------|---------|-----------|--------|------------|---------|
| الاستقلالية     | أداء المورد البشري | -0.764 | 0.044          | -0.956    | -17.196 | 0.000     | 0.956  | 0.913      | 295.688 |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تشير نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستقلالية وأداء المورد البشري في مؤسسة Somiphos - تبسة، حيث تبين أن الاستقلالية تمثل متغيراً مؤثراً بشكل قوي في تفسير مستوى الأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة.

وقد بلغ معامل الارتباط ( $R = 0.956$ )، وهو ما يدل على وجود علاقة قوية جداً بين المتغيرين، غير أن هذه العلاقة جاءت عكسية (سلبية)، مما يعني أن كلما ارتفع مستوى الاستقلالية أن خفض أداء المورد البشري وفقاً لنتائج النموذج الإحصائي.

كما بلغ معامل التحديد ( $R^2 = 0.913$ )، مما يعني أن 91.3% من التغيرات في أداء المورد البشري يمكن تفسيرها من خلال متغير الاستقلالية، وهي نسبة مرتفعة جداً تؤكد قوة تأثير هذا المتغير داخل النموذج.

ومن خلال قيمة الدلالة الإحصائية بلغت ( $Sig = 0.000$ )، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، مما يدل على معنوية النموذج الإحصائي، وبالتالي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستقلالية وأداء المورد البشري.

## الفصل الثاني : دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة-

أما فيما يتعلق بمعاملات الانحدار، فقد أظهرت النتائج أن قيمة معامل الاستقلالية بلغت - (B = 0.764) مع دلالة إحصائية (Sig = 0.000)، مما يدل على وجود تأثير سلبي مباشر، بحيث أن أي زيادة في مستوى الاستقلالية بمقدار وحدة واحدة تؤدي إلى أن خفاض في الأداء بمقدار 0.764 وحدة.

وبناءً على هذه النتائج، يتم رفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) وقبول الفرضية البديلة ( $H_1$ )، التي تؤكد وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الاستقلالية وأداء المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة.

وفي ضوء هذه النتائج، يمكن تفسير العلاقة السلبية بان الاستقلالية في بعض الحالات قد تكون غير مؤسسة أو غير مدعومة بإطار إداري واضح، مما قد يؤدي إلى تراجع الانضباط أو ضعف التنسيق، وبالتالي أن خفاض الأداء بدل تحسينه.

### 5- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين الثقة والامانة على أداء المورد البشري في مؤسسة مناجم الفوسفات Somiphos تبسة

الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين الثقة والامانة على أداء المورد البشري في مؤسسة مناجم الفوسفات Somiphos تبسة

### الجدول رقم (24): نتائج اختبار الفرضية الخامسة

| المتغير<br>المستقل | المتغير<br>التابع     | قيمة B | الخطأ<br>المعياري | قيمة<br>BETA | قيمة T   | مستوى<br>SIG | قيمة R | قيمة<br>$R^2$ | قيمة F    |
|--------------------|-----------------------|--------|-------------------|--------------|----------|--------------|--------|---------------|-----------|
| الثقة<br>والأمانة  | أداء المورد<br>البشري | -1.252 | 0.006             | -1.000       | -197.356 | 0.000        | 1.000  | 0.999         | 38949.493 |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تشير نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقة والأمانة وأداء المورد البشري في مؤسسة Somiphos - تبسة، حيث تبين أن هذا البعد الأخلاقي يعد من أكثر المتغيرات تأثيراً في تفسير الأداء الوظيفي داخل المؤسسة محل الدراسة.

وقد بلغ معامل الارتباط ( $R = 1.000$ ) ، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباطية تامة تقريباً بين المتغيرين ، مما يدل على قوة العلاقة بين مستوى الثقة والأمانة من جهة وأداء المورد البشري من جهة أخرى ، غير أن هذه العلاقة جاءت عكسية وفقاً لقيمة معامل الانحدار .

كما بلغ معامل التحديد ( $R^2 = 0.999$ ) ، مما يعني أن 99.9% من التغيرات في أداء المورد البشري يمكن تفسيرها من خلال متغير الثقة والأمانة ، وهي نسبة مرتفعة جداً تشير إلى قوة تفسيرية شبه كاملة داخل النموذج الإحصائي .

ومن خلال قيمة الدلالة الإحصائية بلغت ( $Sig = 0.000$ ) ، وهي أقل من مستوى المعنوية ( $0.05$ ) ، مما يدل على معنوية النموذج الإحصائي ، وبالتالي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقة والأمانة وأداء المورد البشري .

أما فيما يتعلق بمعاملات الانحدار ، فقد أظهرت النتائج أن قيمة معامل الثقة والأمانة بلغت ( $B = 1.252$ ) مع دلالة إحصائية ( $Sig = 0.000$ ) ، مما يدل على وجود تأثير سلبي مباشر على الأداء ، أي أن زيادة مستوى الثقة والأمانة بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى أن يخفّض الأداء بمقدار 1.252 وحدة وفقاً للنموذج الإحصائي .

وبناءً على هذه النتائج ، يتم رفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) وقبول الفرضية البديلة ( $H_1$ ) ، التي تؤكد وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الثقة والأمانة وأداء المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة .

وفي ضوء هذه النتائج ، يمكن تفسير العلاقة السلبية على أن ما قد تعود إلى طبيعة القياس أو تداخل بعض العبارات ، أو إلى أن زيادة “الثقة المفرطة” أو “الاعتماد غير المنظم” داخل المؤسسة قد يؤدي إلى أن يخفّض مستوى الرقابة والانضباط ، مما ينعكس سلباً على الأداء .

### 6 نتائج اختبار الفرضية الرئيسية:

**الفرضية الصفرية  $H_0$ :** لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين أخلاقيات الأعمال وتحسين أداء المورد البشري في مؤسسة مناجم الفوسفات Somiphos تبسة

**الفرضية البديلة  $H_1$ :** يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين أخلاقيات الأعمال وتحسين أداء المورد البشري في مؤسسة مناجم الفوسفات Somiphos تبسة

الجدول رقم (25): نتائج إختبار الفرضية الرئيسية

| المتغير<br>المستقل  | المتغير التابع                     | قيمة<br>B | الخطأ<br>المعياري | قيمة<br>BETA | قيمة<br>T | مستوى<br>SIG | قيمة<br>R | قيمة<br>R <sup>2</sup> | قيمة<br>F |
|---------------------|------------------------------------|-----------|-------------------|--------------|-----------|--------------|-----------|------------------------|-----------|
| أخلاقيات<br>الأعمال | تحسين وتطوير أداء<br>المورد البشري | 0.756     | 0.149             | 0.691        | 5.057     | 0.000        | 0.691     | 0.477                  | 25.574    |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

تشير نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأخلاقيات الأعمال على تحسين وتطوير أداء المورد البشري داخل مؤسسة Somiphos - تبسة، مما يدل على أن الالتزام بالقيم الأخلاقية داخل بيئة العمل يعد عاملاً مهماً في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

وقد بلغ معامل الارتباط ( $R = 0.691$ ) ، وهو ما يعكس وجود علاقة طردية متوسطة إلى قوية بين أخلاقيات الأعمال وأداء المورد البشري، أي أن تحسين مستوى أخلاقيات العمل يؤدي إلى تحسين واضح في الأداء داخل المؤسسة.

كما بلغ معامل التحديد ( $R^2 = 0.477$ ) ، مما يعني أن 47.7% من التغيرات في أداء المورد البشري يمكن تفسيرها من خلال أخلاقيات الأعمال، وهي نسبة معتبرة تؤكد أن الأخلاقيات تمثل متغيراً مهماً ومؤثراً، رغم وجود عوامل أخرى تساهم في تفسير الأداء.

ومن خلال إختبار تحليل التباين (ANOVA) ، تبين أن قيمة الدلالة الإحصائية بلغت ( $Sig = 0.000$ ) ، وهي أقل من مستوى المعنوية ( $0.05$ ) ، مما يدل على معنوية النموذج الإحصائي، وبالتالي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أخلاقيات الأعمال وأداء المورد البشري.

أما فيما يتعلق بمعاملات الانحدار، فقد أظهرت النتائج أن قيمة معامل أخلاقيات الأعمال بلغت ( $B = 0.756$ ) مع دلالة إحصائية ( $Sig = 0.000$ ) ، مما يدل على وجود تأثير إيجابي مباشر، بحيث أن أي تحسين في مستوى أخلاقيات الأعمال بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في أداء المورد البشري بمقدار 0.756 وحدة.

وبناءً على هذه النتائج، يتم رفض الفرضية الصفريّة ( $H_0$ ) وقبول الفرضية البديلة ( $H_1$ ) ، التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأخلاقيات الأعمال على تحسين وتطوير أداء المورد البشري داخل المؤسسة محل الدراسة.

### خلاصة الفصل

تم في هذا الفصل تقديم نظرة عامة حول مؤسسة مناجم الفوسفات Somiphos -تبسة-، حيث تضمنت النظرة تقديمًا شاملاً للمؤسسة محل الدراسة وأهم الأنشطة والوظائف التي تؤديها، وتطرق البحث للتعريف بمؤسسة SOMIPHOS ونشأتها التاريخية كفرع منبثق عن المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات FERPHOS، بالإضافة إلى تحديد مهامها، مبادئها، وأهدافها الإستراتيجية في تطوير الاقتصاد الوطني وتلبية متطلبات السوق الدولية. كما تم تفصيل الهيكل التنظيمي للمؤسسة على مستوياته الإدارية الثلاثة التي تشمل المديریات، الدوائر، والمصالح الإدارية والتقنية والانتاجية، لبيان كيفية تكامل هذه الوحدات وتنسيقها لضمان سير العمليات الاستخراجية والتسويقية للفوسفات.

أما في المبحث الثاني، فقد احتوى الفصل على دراسة ميدانية تهدف إلى معرفة دور أخلاقيات الأعمال في تقييم وتحسين أداء المورد البشري في المؤسسة؛ فتم توزيع استبيان مكون من جزئين الجزء الأول يوضح البيانات الشخصية لأفراد العينة والجزء الثاني قسم إلى محورين المحور الأول يحتوي على اسئلة أخلاقيات الأعمال والمحور الثاني يحتوي على اسئلة أداء المورد البشري على عينة تتكون من 39 عاملاً، ثم تم تحليل الإجابات أفراد العينة باستخدام البرنامج الإحصائي Spss حيث تم التوصل إلى أن هناك علاقة ارتباط طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين أخلاقيات الأعمال وأداء المورد البشري في المؤسسة مناجم الفوسفات Somiphos تبسة . وتمت معالجة البيانات المجمعة من الواقع الميداني إحصائياً للاعتماد عليها في قياس مدى التزام المنظمة بالمعايير الأخلاقية في ممارستها الإدارية، ومعرفة مدى أن عكاس ذلك على مستوى تحسين الكفاءة، والرضا، والولاء التنظيمي لدى العاملين، وصولاً إلى نتائج دقيقة تُسهم في إسقاط المعطيات النظرية على النشاط العملي للمؤسسة محل الدراسة.

### الخاتمة

تُعتبر أخلاقيات الأعمال حالياً أداة أساسية وجوهرية لتوجيه سلوك الأفراد وتنظيم العلاقات داخل بيئة العمل بصفة عامة، وهي عبارة عن مجموعة من المبادئ، القيم، والقواعد المهنية القائمة على النزاهة، الشفافية، والمسؤولية. وتُستخدم هذه الأخلاقيات لتأطير المعاملات اليومية وضبط القرارات الإدارية، سواء تعلق الأمر بالقيادة العليا أو الموظفين.

كما أن لها أهمية بالغة في تعزيز الثقة المتبادلة وتخفيف النزاعات التنظيمية واختصار الجهد والوقت، والرفع من مستوى الانضباط المهني، مما يؤدي إلى تحسين السمعة المؤسسية وجذب الكفاءات، وبناء ميزة تنافسية مستدامة تساهم في الاستقرار والتنمية الاقتصادية للمنظمات وتتجسد أخلاقيات الأعمال في عدة أبعاد جوهرية تنعكس مباشرة على البيئة التنظيمية؛ ومن أبرزها: الصدق في التعاملات وتسيير القرارات، وترسيخ جسور الثقة المتبادلة بين الإدارة والمؤوسين كعامل أساسي للاستقرار، بالإضافة إلى تحري الأمانة في حفظ الحقوق والمسؤوليات، وتكريس مبدأ العدالة التنظيمية بمختلف مظاهرها سواء في توزيع المهام أو نظام التحفيز؛ حيث تسهم هذه الأبعاد في الرفع من الروح المعنوية والولاء الوظيفي للموظفين، واستغلال قدراتهم بأقصى كفاءة ممكنة.

ومن هذا المنطلق فإن أداء المورد البشري يمثل الركيزة الأساسية لفهم عمل المؤسسات من أجل بقائها لأنه حل للعديد من المشاكل التي تتعرض لها المؤسسات، وهو نتاج تكامل بين الكفاءة (الاستخدام الأمثل للموارد) والفعالية (مدى تحقيق النتائج النهائية). وينعكس هذا الأداء عبر بُعدين أساسيين: بُعد تنظيمي يهتم بالهيكلية والإجراءات، وبُعد اجتماعي يركز على تحقيق رضا المورد البشري واستقراره. ولضمان نجاح المنظمة، يجب أن تتناغم مستوياته الثلاثة: (الاستراتيجي، التكتيكي، والعملياتي) لتعمل كوحدة واحدة تواجه تحديات المحيط الداخلي والخارجي.

وبما أن هذا الأداء يتأثر بشكل مباشر بعوامل متعددة مثل تباين حجم العمل، المتأخرات، والتحسينات الإجرائية، فإن ذلك يستوجب بالضرورة وجود منظومة تقييم دقيقة ومستمرة. هذا التقييم يُعد الأداة الاستراتيجية التي تقيس الفجوات، وتضمن توجيه جهود الموارد البشرية بإنصاف وموضوعية نحو خلق القيمة وتحقيق التميز المؤسسي المستدام.

وتندرج مؤسسة مناجم الفوسفات Somiphos تبسة ضمن المؤسسات الاقتصادية الحيوية التي تسعى إلى تحقيق التميز والارتقاء بأدائها التنظيمي من خلال الاهتمام بموردها البشري. وعند القيام بدراسة ميدانية في المؤسسة، تتضمن أبعاد أخلاقيات الأعمال ودورها في تحسين الأداء، تم التوصل إلى أن مؤسسة مناجم الفوسفات Somiphos تبسة تستخدم وتطبق جملة من المبادئ والقيم الأخلاقية في بيئة عملها كركيزة أساسية لتوجيه السلوك المهني وتطوير الأداء الوظيفي للعاملين.

### نتائج الدراسة

#### أولاً: نتائج الجزء النظري

تم التوصل في هذه الدراسة من خلال الجزء النظري الى النتائج التالية :

- تبين أن أخلاقيات الأعمال تمثل مجموعة القواعد والمبادئ والقيم التي تنظم السلوك المهني داخل المنظمة بهدف تحقيق المصلحة العامة. وهي تختلف عن الأخلاق الفردية بكونها معايير توضع لتتوافق مع أهداف المنظمة وتكتسب عند الانضمام إليها؛
- تم استخلاص أن تبني الأخلاقيات يساهم بشكل مباشر في تحسين أداء المنظمات وتطوير بيئتها التنظيمية. كما يعمل على تعزيز الثقة والأمان بين الموظفين، وتسهيل عملية صنع القرار، وضبط التصرفات بما يضمن الالتزام المهني؛
- أظهرت الدراسة أن أبعاد الأخلاقيات (مثل الصدق، الاستقامة، الاحترام، العدالة، والاستقلالية) تشكل وحدة موضوعية متكاملة؛ حيث يؤسس الصدق والاستقامة لجسور الثقة، والتي بدورها تخلق بيئة من الاحترام والعدالة، مما يحقق في النهاية منفعة مشتركة تعود بالخير على جميع الأطراف وتضمن تميز المنظمة ؛
- استنتج أن النظريات المفسرة للأخلاقيات (كنظرية العدالة، الحقوق الأخلاقية، التجريبية، وغيرها) تشكل منظومة مترابطة تجمع بين الخبرة العملية والمعايير الإنسانية، وتعمل كحافز قيمي يوجه السلوك لتحقيق التوازن بين حقوق الأفراد ومصالح المنظمة. يتضح أن الأداء نموذج متكامل يُقاس من منظورين؛ الكفاءة (الاستخدام الأمثل للموارد كالعنصر البشري، رأس المال، والتكنولوجيا) والفعالية (مدى تحقيق الأهداف النهائية كالربح والقيمة المضافة)، وتعد المهارات والمعارف هي المحرك الأساسي لخلق القيمة وتحسين الأداء الكلي؛

- إن الأداء الكلي المستدام للمؤسسة لا يمكن أن يركز على تحقيق الأبعاد التنظيمية والاقتصادية فحسب مع إغلاق العين عن الجانب الإنساني؛ بل يرتبط جودة التسيير ارتباطاً شرطياً بمدى تلازم الفعالية التنظيمية مع الفعالية الاجتماعية. ويعني ذلك أن الاهتمام بالمناخ الاجتماعي، وحل النزاعات، وتحقيق رضا المورد البشري هو الضمان الأساسي لحمايته من التراجع على المدى البعيد؛
- أداء المورد البشري ليس مجرد قيام آلي بالمهام، بل هو نتاج تفاعل معقد وديناميكي بين الجهد المبذول (طاقة جسمانية وعقلية)، والقدرات والخصائص الشخصية، ومدى إدراك الموظف لدوره بدقة داخل المنظمة. ويتعزز هذا الأداء وينمو طردياً بتوفر محفزات ودافعية عالية، ومعارف إجرائية وتقديرية واضحة تسهم في تحويل المهارات إلى قيمة مضافة؛
- حيث تبين على وجود علاقة طردية وثيقة بين أخلاقيات الأعمال وأداء المورد البشري؛ فالأداء العادل والمعقول لا يتحقق في بيئة معزولة عن القيم. فكلما التزمت المؤسسة بصياغة ملامح أخلاقية واضحة، ووفرت بيئة تنظيمية تسودها العدالة، والشفافية، والمسؤولية، والاتصال الفعال للقيم، كلما انعكس ذلك إيجاباً على تعزيز الولاء المؤسسي، والحد من النزاعات ومعدلات دوران العمل، وبالتالي الوصول إلى أعلى مستويات الإنتاجية والتميز.

### ثانياً: نتائج الجزء التطبيقي

- تم التوصل من خلال الدراسة التطبيقية إلى مجموعة من النتائج المتعلقة بأثر أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء المورد البشري بمؤسسة مناجم الفوسفات Somiphos تبسة، ويمكن تلخيصها فيما يلي:
- أظهرت نتائج الدراسة أن مؤسسة مناجم الفوسفات Somiphos تبسة تولي اهتماماً واضحاً بتطبيق أخلاقيات الأعمال داخل بيئة العمل، من خلال تعزيز قيم الصدق، والاستقامة، والاحترام، والعدالة، والثقة والأمانة بين العاملين؛
  - أظهرت نتائج بُعد الاستقامة والاحترام وجود مستوى مرتفع من الاحترام المتبادل بين العاملين، وحرص الموظفين على حماية ممتلكات المؤسسة والالتزام بالسلوك المهني القائم على الموضوعية والنزاهة. كما كشفت نتائج الدراسة أن بُعد الاستقلالية سجل مستوى مرتفعاً نسبياً، حيث يشعر الموظفون بقدر من الحرية في أداء مهامهم، إلا أن بعض النتائج أشارت إلى الحاجة لتعزيز ثقافة التفويض وتشجيع الاعتماد على الذات داخل المؤسسة؛

- أوضحت نتائج بُعد العدالة وجود تباين نسبي في آراء المبحوثين، حيث برزت العدالة بشكل واضح في العلاقات الإنسانية والمعاملة دون تمييز، في حين ظهرت بعض التحفظات حول عدالة توزيع المهام وتقييم الأداء؛
- بينت نتائج بُعد الثقة والأمانة وجود مستوى جيد من الثقة بين العاملين، وحرص الموظفين على الالتزام بأداء المهام والحفاظ على أسرار العمل، مما يساهم في تعزيز الالتزام الوظيفي وتحسين العلاقات المهنية؛
- أظهرت نتائج محور أداء المورد البشري أن المؤسسة تتمتع بمستوى مرتفع جداً من الأداء، حيث اتضح ارتفاع مستويات الالتزام، وتحمل المسؤولية، والانضباط، والقدرة على تطوير المهارات المهنية باستمرار كما كشفت نتائج الدراسة أن المؤسسة تعتمد على وسائل داعمة لتحسين أداء المورد البشري، من خلال توفير التكوين والتدريب، واعتماد الحوافز التشجيعية، ووضوح معايير تقييم الأداء؛
- أكدت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لأخلاقيات الأعمال على تحسين وتطوير أداء المورد البشري بمؤسسة مناجم الفوسفات Somiphos -تبسة -، مما يدل على أهمية الالتزام بالقيم الأخلاقية في رفع كفاءة الأداء الوظيفي وتحسين فعالية العاملين داخل المؤسسة؛
- بينت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية للاستقلالية والثقة والأمانة على أداء المورد البشري، إلا أن العلاقة جاءت سلبية وفق نتائج نموذج الانحدار، وهو ما قد يرجع إلى طبيعة التنظيم الإداري أو أسلوب تطبيق هذه الأبعاد داخل المؤسسة؛
- أوضحت نتائج اختبار الفرضيات وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لكل من الصدق، والاستقامة والاحترام، والعدالة على أداء المورد البشري داخل المؤسسة محل الدراسة. حيث أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق أخلاقيات الأعمال داخل المؤسسة جاء مرتفعاً، حيث سجلت أبعاد الصدق، الاستقامة والاحترام، الاستقلالية، العدالة، والثقة والأمانة متوسطات حسائية مرتفعة، مما يدل على اهتمام المؤسسة بالقيم الأخلاقية في بيئة العمل. كما بينت نتائج الدراسة أن مستوى أداء المورد البشري في مؤسسة مناجم الفوسفات Somiphos -تبسة جاء مرتفعاً جداً، حيث أظهرت النتائج وجود التزام مهني، انضباط وظيفي، وقدرة عالية على تحمل المسؤولية وتطوير المهارات المهنية لدى العاملين؛
- تم رفض الفرضية الفرعية الأولى وقبول الفرضية البديلة بوجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين الصدق وأداء المورد البشري في مؤسسة مناجم الفوسفات Somiphos -تبسة حيث تبين وجود أثر إيجابي ذو دلالة

- إحصائية بين الصدق وأداء المورد البشري، وذلك لأن مستوى الدلالة قدر بـ  $\text{sig}=0.000$  وهو أقل من مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )؛
- تم رفض هذه الفرضية الفرعية الثانية وقبول الفرضية البديلة، حيث أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين الاستقامة والاحترام وأداء المورد البشري، لأن مستوى الدلالة قدر بـ  $\text{sig}=0.000$  وهو أقل من مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )؛
  - تم رفض هذه الفرضية الثالثة وقبول الفرضية البديلة، حيث تبين وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين العدالة وأداء المورد البشري، وذلك لأن مستوى الدلالة قدر بـ  $\text{sig}=0.000$  وهو أقل من مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )؛
  - تم رفض الفرضية الصفريّة الرابعة وقبول الفرضية البديلة، حيث أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستقلالية وأداء المورد البشري، لأن مستوى الدلالة قدر بـ  $\text{sig}=0.000$  وهو أقل من مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، وقد جاءت العلاقة عكسية وفق نتائج الانحدار؛
  - تم رفض الفرضية الصفريّة الخامسة وقبول الفرضية البديلة، حيث تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقة والأمانة وأداء المورد البشري، لأن مستوى الدلالة قدر بـ  $\text{sig}=0.000$  وهو أقل من مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، وقد جاءت العلاقة عكسية حسب نتائج النموذج الإحصائي؛
  - من خلال تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، تبين وجود تنوع في خصائص العينة من حيث الجنس، السن، المستوى التعليمي، والأقدمية المهنية، كما أظهرت النتائج أن أغلب أفراد العينة يتمتعون بمستوى تعليمي جامعي وخبرة مهنية معتبرة، وهو ما يعكس قدرة الباحثين على تقديم إجابات دقيقة وواقعية حول موضوع الدراسة؛
  - خلصت الدراسة إلى أن أخلاقيات الأعمال تمثل عاملاً أساسياً في تحسين وتطوير أداء المورد البشري داخل المؤسسة محل الدراسة، لما لها من دور في تعزيز الثقة التنظيمية، رفع مستوى الالتزام، تحسين العلاقات المهنية، وتحفيز العاملين على تحقيق أداء وظيفي أفضل.

### ثالثاً: الاقتراحات

في ضوء النتائج المتحصل عليها يمكن تقديم الاقتراحات التالية:

- ضرورة تعزيز تطبيق مبادئ أخلاقيات الأعمال داخل المؤسسة من خلال ترسيخ قيم الصدق، النزاهة، العدالة والاحترام بين جميع العاملين؛
- العمل على تنظيم دورات تكوينية وورشات تدريبية تهدف إلى نشر الوعي بأهمية أخلاقيات الأعمال وأثرها في تحسين أداء المورد البشري؛
- تشجيع الإدارة على توفير بيئة عمل تنظيمية قائمة على الثقة والتعاون والشفافية بما يساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي؛
- الحرص على اعتماد معايير موضوعية وعادلة في تقييم أداء المورد البشري ومنح الحوافز والترقيات؛
- تعزيز ثقافة الرقابة الذاتية والمسؤولية المهنية لدى العاملين للحد من السلوكيات غير الأخلاقية داخل المؤسسة؛
- إشراك العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل والأخذ بآرائهم واقتراحاتهم بما يخدم أهداف المؤسسة؛
- العمل على تطوير نظم الاتصال الداخلي بما يضمن سهولة تبادل المعلومات والمعرفة بين مختلف المستويات التنظيمية.

### رابعاً: آفاق الدراسة

يعتبر ميدان أخلاقيات الأعمال وأداء المورد البشري مجالاً خصباً للعديد من البحوث المستقبلية، ويمكن اقتراح بعضها فيما يلي:

- دراسة أثر أخلاقيات الأعمال على الابتكار الوظيفي لدى الموارد البشرية؛
- العلاقة بين أخلاقيات الأعمال والصحة النفسية للعاملين داخل المنظمة؛
- دور الذكاء الاصطناعي في تعزيز الممارسات الأخلاقية داخل المؤسسة وانعكاسه على الأداء .

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

1. بلال خلف السكارنة، أخلاقيات الأعمال (الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان، الأردن، 2009،
2. صفوان مُجد المبيضين، عائض بن شافي الأكبي، التوظيف والمحافظة على الموارد البشرية (الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2012)
3. عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال (الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013)
4. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية (دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002،
5. عبد المحسن العرفج، مُجد احمد الجيزاوي، أخلاقيات الأعمال مدخل لتعلم أخلاقيات الأعمال باستخدام الحالات العلمية (الطبعة الأولى، لندن، 2025)
6. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية (الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008)
7. مازن هادي كزار الطائي، عباس محمود عبيد وآخرون، أخلاقيات المهنة وقواعد السلوك الوظيفي (الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، شارع الملك حسين عمان، 2020)
8. مُجد عبد الفتاح ياغي، الأخلاقيات في الإدارة (الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012)
9. محمود فهد، عبد علي الديلمي وآخرون، إدارة الإنتاجية المورد البشري (الطبعة الأولى، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2018)
10. منير نوري، فريد كورتل، إدارة الموارد البشرية (الطبعة العربية الأولى، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011)
11. مهدي صالح السامرائي، أخلاقيات العمل (الطبعة الأولى، 2021)
12. نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال (الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005)

13. نهلة الجمزوي ، فلسفة الأخلاق (وزارة الثقافة ، عمان ، الأردن ، 2021)
14. وائل مُحمَّد صبحي إدريس، طاهر محسن المنصور الغالي ، أساسيات الأداء و بطاقة الأداء المتوازن ، (الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر)
- ثانياً: الأطروحات والرسائل العلمية
15. أحمد بودوح ، أثر الأداء الوظيفي في تحسين الخدمة العمومية بالإدارة المحلية ، والي الولاية نموذجاً (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في العلوم السياسية ، جامعة الجزائر 3 ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، 2022/2023)
16. إيمان يوسف جابر أبو شرح ، تقييم الأداء و الالتزام التنظيمي للعاملين في قطاع البنوك (رسالة مقدمة استكمالاً للحصول على متطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الدراسات العليا برنامج إدارة الأعمال ، جامعة الخليل ، 2025)
17. بالفايد مُحمَّد جواد، دور المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال في الرفع من أداء الموارد البشرية ، (دراسة تطبيقية لعينة من مؤسسات الغرب الجزائري) ، (رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال وحوكمة الشركات ، جامعة أبو بكر بالقائد ، تلمسان ، 2018-2019)
18. بودراع أمينة ، دور أخلاقيات الاعمال في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية (دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الصناعية الكهرومنزلية بالجزائر ) ، (أطروحة دكتوراه لنيل شهادة علوم في العلوم التسيير ، جامعة مُحمَّد بوضياف بالمسيلة ، 2020)
19. صباح ترغيني ، دور ادارة المعرفة في تحسين أداء العاملين ، (دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب ) ، (مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير مدرسة الدكتوراه فرع اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف ، جامعة مُحمَّد خيضر بسكرة ، 2010-2011 )
20. عبد الله بلوناس ، لمجد بوزيدي ، تقييم الأداء في المؤسسة و دوره في تحفيز العمال (رسالة ماجستير في تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة)
21. غضبان ليلي ، دور ادارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية بمجمع صيدال) ، (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير ، جامعة باتنة 01 ، 2017-2018)

22. فطوم بعيّرة، أثر الالتزام بأخلاقيات الأعمال على جودة الخدمات العمومية في الجزائر دراسة ميدانية، (أطروحة مقدمة لنيل دكتوراه الطور الثالث علوم التسيير، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2020/2021)،
23. موسى مُجدّ ابو حطب، فاعلية نظام تقييم الاداء واثره على مستوى اداء العاملين (حالة دراسية على جمعية اصدقاء المريض الخيرية)، (رسالة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية بغزة، 2009)
24. يعقوب سالم، زرفة بولقواس، أخلاقيات العمل الوظيفي ودورها في بناء الهوية التنظيمية في الإدارة الجزائرية، (دراسة ميدانية ببلديات الوادي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة ودكتوراه ل.م.د في علم الاجتماع، تخصص ادارة وعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محضر خيضر بيسكرة، 2018)
- ثالثاً: المجالات العلمية والدوريات
25. الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء (مجلة الباحث، العدد 07، جامعة الجزائر، 2009-2010)
26. العلمي قواسمية، يوسف بالنور، أداء الموارد البشرية في ظل متغير للإدارة الإلكترونية (مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد 10، العدد 3، مخبر التنمية الاجتماعية وخدمة المجتمع، جامعة الوادي -الجزائر، 2022،
27. بن يحي ابراهيم، أداء المورد البشري في ظل ادارة الجودة الشاملة (مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد 3، العدد 12، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، 2017)
28. بولحشيش هيبية، أساسيات بناء ميزة أخلاقية في منظمات الأعمال (مجلة دفاتر البحوث العلمية، المجلد 10، العدد 1، جامعة الجزائر، 2022،
29. جاد احمد عبد الرزاق نعيّران، العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة (مجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد السادس و الأربعون، 2022)،
30. حاكم أسماء ودولي لخضر، مساهمة أخلاقيات الإدارة في رفع مستوى الأداء الوظيفي داخل المنظمة (مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الثالث، العدد 02، جامعة طاهري مُجدّ -بشار، 2017)

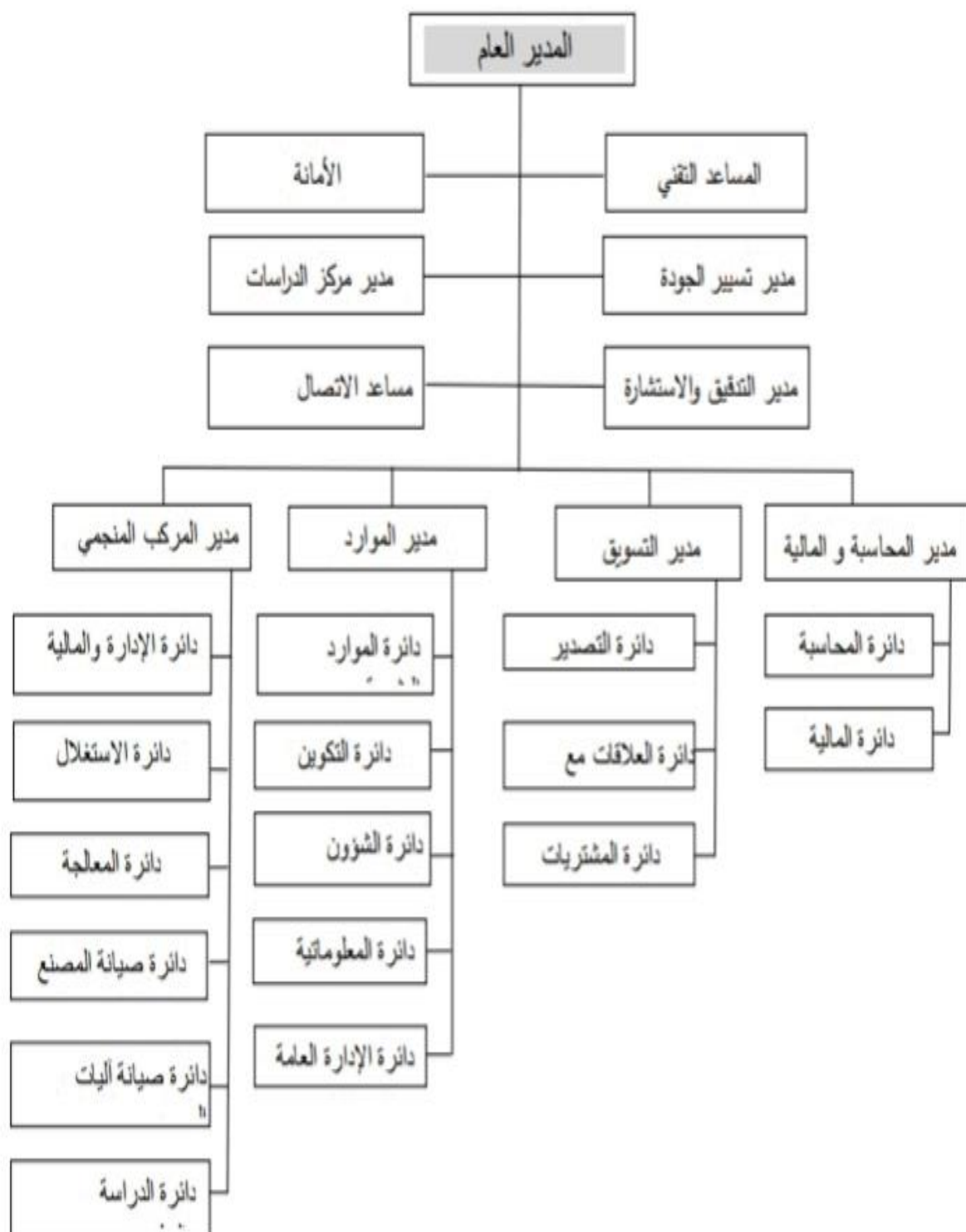
31. خالد رجم، رشيد مناصرية، واقع تقييم أداء العاملين من وجهة نظر مديري الموارد البشرية (دراسة حالة عينة من المؤسسات النفطية بحاسي مسعود)، (مجلة الباحث، المجلد 18، العدد 01، مخبر الجامعة المؤسسة والتنمية المحلية المستدامة جامعة ورقلة - الجزائر، 2018)
32. خير الدين جمعة، خنشور جمال، دور القيم التنظيمية في تحسين المورد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية (مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد السابع عشر، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015)
33. شيخاوي محمود، لعل بوكميش، تأثير الثقافة المجتمعية على أخلاقيات العمل (مجلة الحقيقة، المجلد 17، العدد 4، مخبر الدراسات الأفريقية للعلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة أحمد دراية أدرار، 2018)
34. صليحة شامي، أخلاقيات الأعمال ودورها الرائد في تعزيز المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، (مجلة المنهل الاقتصادي، العدد 1، المجلد 06، 2023)
35. عبد الحميد برحومة، الكفاءة والفعالية في مجالات التصنيع والإنتاج، (مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، العدد الأول، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2008)
36. عبد الحميد بورحومة، بودراع أمينة، دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين (دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية)، (مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، العدد 10، المركز الجامعي لتامنغست - الجزائر، 2016)
37. عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية ومفهوم تقييم، (مجلة العلوم الانسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2001)
38. غفوي عبد الحميد، لعلام لامية، أخلاقيات الأعمال كمدخل سلوكي لتحسين الاداء الوظيفي وتحقيق الميزة التنافسية، (مجلة الاقتصاديات المالية والبنكية وإدارة الأعمال، العدد 2، المجلد 4، 2015)
39. مدحت محمد أبو النصر، نموذج الكفاءة والفاعلية من منظور اجتماعي وإداري (المجلة العربية للاداب والدراسات الانسانية، مجلد 7، العدد 27، جامعة حلوان مصر، 2023)
40. محمد الأمين مشرور، إسحاق حسيني، وآخرون، أخلاقيات الأعمال ودورها في الارتقاء بأداء الموارد البشرية (دراسة حالة مؤسسة قارورات الغاز - معسكر)، (مجلة التنظيم والعمل، المجلد 7، العدد 2، 2018)

41. نوري مُجد، أنظمة تقييم الاداء لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (مجلة الباحث دورية فصلية أكاديمية محكمة، العدد الثاني عشر، جامعة الاغواط الجزائر، 2013)
42. نوفل سمايلي، خالد جمال جعارات، فضيلة بوطورة، دور أخلاقيات العمل في تفعيل نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية، (مجلة البحوث والدراسات التجارية، العدد الثالث، المجلد 8، 2018)
43. يعقوب سالم، زرفة بولقواس، أخلاقيات العمل وإشكالية الممارسة في المؤسسة الجزائرية (مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد 23، 2017)

رابعاً: المراجع باللغة الأجنبية

44. Laima abromaityte –sereikiene the levels of marketing ethics Vilnius university 2005
45. Rafik issa beekun ,islamic busness ethics ,university of nevada and Islamic training foundation ,1996

الملحق رقم (1): الهيكل التنظيمي لمؤسسة Somiphos



الملحق رقم (2): قائمة الأساتذة المحكمين للإستبيان



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم التسيير

استمارة تحكيم استمارة الاستبيان

لمذكرة الماستر الموسومة بعنوان:

دور أخلاقيات الأعمال في رخصت أداء

المسجد البشري مؤسست صناعم الوتيفان  
تبسة

| الاسم واللقب     | الرتبة                | الامضاء |
|------------------|-----------------------|---------|
| ماري زهر الدين   | أستاذ المحاماة العالي |         |
| تومينا هنا شي    | أستاذ العلوم العالي   |         |
| شوكال عبد الكريم | أستاذ محاضرة با.      |         |
|                  |                       |         |
|                  |                       |         |

الملحق رقم (3): إستمارة إستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي -تبسة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص ادارة اعمال

السنة الثانية ماستر

إستبيان

الأخ الفاضل / الأخت الفاضلة: تحية طيبة وبعد،

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي سنقوم بإعدادها إس تكمالا للحصول على شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال.

بعنوان: دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء المورد البشري دراسة حالة: مؤسسة

**Somiphos -تبسة-**

ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة، لأن لها أثر كبير في مصداقية المعلومات، لذلك نرجو منكم أن تولوا هذا الاستبيان إهتمامكم. علماً بأن إجاباتكم ستحاط بالسرية التامة ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط ، شاكرين لكم سعة صدركم وحسن تعاونكم.

الاستاذ المشرف:

أ.د. صالح محرز

إعداد الطالبتين :

أحمد وصال / ديرم زينب

القسم الاول : البيانات الشخصية والوظيفية:

في الخانة المناسبة ( X ) يرجى وضع علامة

الجنس:

ذكر: ☐

أنثى: ☐

السن:

☐ أقل من 30 سنة

☐ من 30 الى أقل 45 سنة

☐ من 45 سنة فأكثر

المستوى التعليمي:

☐ ثانوي فأقل

☐ جامعي

☐ دراسات عليا

☐ او اخرى

الأقدمية في العمل:

☐ أقل من 5 سنوات

☐ من 5 إلى أقل 10 سنوات

☐ من 10 سنوات فأكثر

☐

الصفة الوظيفية :

☐ عون (تحكم)

☐ تنفيذ

☐ اطار سامي

☐ اطار موجه

☐

القسم الثاني: محاور الدراسة

المحور الاول: واقع اخلاقيات العمل في المؤسسة محل الدراسة

| الرقم | العبارة                                                                     | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق بشدة | موافق |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------|----------------|-----------|-------|------------|-------|
| الصدق |                                                                             |                |           |       |            |       |
| 01    | أتجنب إعطاء وعود للزملاء او الإدارة ولا أستطيع الوفاء بها                   |                |           |       |            |       |
| 02    | تتوفر الشفافية في تداول المعلومات المهنية داخل أقسام المؤسسة                |                |           |       |            |       |
| 03    | أعترف بأخطائي المهنية فوراً عند حدوثها بدلا من التستر عليها ومحاولة إخفاءهم |                |           |       |            |       |

|                     |  |  |  |  |    |                                                                  |
|---------------------|--|--|--|--|----|------------------------------------------------------------------|
|                     |  |  |  |  | 04 | تعتمد الادارة على بيانات دقيقة و واضحة<br>في تقييم أداء الموظفين |
| الاستقامة والاحترام |  |  |  |  |    |                                                                  |
|                     |  |  |  |  | 05 | أحاول دائما ان اكون حياديا وغير متحيز<br>اثناء تأدية مهامي       |
|                     |  |  |  |  | 06 | أقاوم مختلف التأثيرات الجانبية عند قيامي<br>بتنفيذ مهامي         |
|                     |  |  |  |  | 07 | أقبل الآراء والمقترحات المختلفة لتطوير<br>وتحسين ادائي           |
|                     |  |  |  |  | 08 | أحرص على حماية ممتلكات المنظمة من<br>الهدر والضياع               |
|                     |  |  |  |  | 09 | أحترم زملائي في العمل                                            |
| العدالة             |  |  |  |  |    |                                                                  |
|                     |  |  |  |  | 10 | يتم توزيع المهام داخل المنظمة بعدالة                             |
|                     |  |  |  |  | 11 | أعامل جميع الموظفين دون تمييز                                    |
|                     |  |  |  |  | 12 | يتم تقييم الأداء بشكل عادل                                       |
|                     |  |  |  |  | 13 | تساهم العدالة في رفع معنوياتي في العمل                           |
|                     |  |  |  |  | 14 | أشعر ان حقوقي محفوظة داخل المنظمة<br>بشكل عادل                   |
| الاستقلالية         |  |  |  |  |    |                                                                  |
|                     |  |  |  |  | 15 | أحاول دائما أن أكون حياديا وغير متحيز<br>أثناء تأدية مهامي       |
|                     |  |  |  |  | 16 | أستطيع إنجاز مهامي دون تدخل مفرط من<br>الإدارة                   |
|                     |  |  |  |  | 17 | تشجع المنظمة الموظفين على الاعتماد على<br>أنفسهم                 |
|                     |  |  |  |  | 18 | تساعد الاستقلالية على تنمية روح الإبداع<br>في العمل              |

|                |  |  |  |  |    |
|----------------|--|--|--|--|----|
|                |  |  |  |  | 19 |
| الثقة والأمانة |  |  |  |  |    |
|                |  |  |  |  | 20 |
|                |  |  |  |  | 21 |
|                |  |  |  |  | 22 |
|                |  |  |  |  | 23 |
|                |  |  |  |  | 24 |

### المحور الثاني : واقع اداء المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة

| الرقم | العبرة                                              | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق بشدة | موافق |
|-------|-----------------------------------------------------|----------------|-----------|-------|------------|-------|
| 25    | انجز مهمامي في الوقت المحدد                         |                |           |       |            |       |
| 26    | ألتزم بتنفيذ الواجبات والتعليمات الواجبة لعملي      |                |           |       |            |       |
| 27    | تتناسب الوظيفة الموكلة للعامل مع قدراته ومؤهلاته    |                |           |       |            |       |
| 28    | يحرص الموظفون على تحسين الاداء بشكل مستمر           |                |           |       |            |       |
| 29    | اتحمل مسؤولية عملي بشكل كامل                        |                |           |       |            |       |
| 30    | احرص على تطوير مهاراتي المهنية باستمرار             |                |           |       |            |       |
| 31    | تتوفر لدى الموظفين المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة |                |           |       |            |       |
| 32    | يحرص الموظف على معرفة حصيلة تقييم ادائه             |                |           |       |            |       |
| 33    | التزم بالحضور والانضباط في العمل                    |                |           |       |            |       |

|  |  |  |  |  |    |                                                                         |
|--|--|--|--|--|----|-------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | 34 | تسعى المنظمة لتحسين اداء موظفيها من خلال القيام بدورات تكوينية وتدريبية |
|  |  |  |  |  | 35 | يتم تقييم ادائي بناء على اسس علمية و معايير واضحة                       |
|  |  |  |  |  | 36 | يتم تقييم ادائي بطريقة تختلف عن زملائي الموظفين في نفس الوظيفة          |
|  |  |  |  |  | 37 | يحقق لتقييم الاداء الكشف عن الاحتياجات التدريبية في سبيل تحسين الاداء   |
|  |  |  |  |  | 38 | تمنح الشركة حوافز تشجيعية لتحسين ادائهم                                 |
|  |  |  |  |  | 39 | امتلك القدرة على حل المشكلات المهنية                                    |
|  |  |  |  |  | 40 | اتمكن من انجاز العمل دون الحاجة الى اشراف دائم                          |

## الملحق رقم (5): مخرجات SPSS

### الكلية

#### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .907             | 39         |

### المحور الاول

#### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .895             | 23         |

### المحور الثاني

#### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .695             | 16         |

### الاحصائيات الوصفية

#### Statistics

|                | الجنس     | السن   | المستوى التعليمي | الأقدمية في العمل | الصفة الوظيفية |
|----------------|-----------|--------|------------------|-------------------|----------------|
| N              | Valid 30  | 30     | 30               | 30                | 30             |
|                | Missing 0 | 0      | 0                | 0                 | 0              |
| Mean           |           | 1.6667 | 2.0667           | 2.2667            | 4.0000         |
| Std. Deviation |           | .47946 | .25371           | .94443            | .00000         |

#### الجنس

|           | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid ذكر | 12        | 40.0    | 40.0          | 40.0               |
| أنثى      | 18        | 60.0    | 60.0          | 100.0              |
| Total     | 30        | 100.0   | 100.0         |                    |

## قائمة الملاحق

### السن

|                      | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid أقل من 30 سنة  | 10        | 33.3    | 33.3          | 33.3               |
| من 30 إلى أقل 45 سنة | 20        | 66.7    | 66.7          | 100.0              |
| Total                | 30        | 100.0   | 100.0         |                    |

### المستوى التعليمي

|             | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid جامعي | 28        | 93.3    | 93.3          | 93.3               |
| دراسات عليا | 2         | 6.7     | 6.7           | 100.0              |
| Total       | 30        | 100.0   | 100.0         |                    |

### الأقدمية في العمل

|                       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid أقل من 5 سنوات  | 10        | 33.3    | 33.3          | 33.3               |
| من 5 إلى أقل 10 سنوات | 2         | 6.7     | 6.7           | 40.0               |
| من 10 سنوات فأكثر     | 18        | 60.0    | 60.0          | 100.0              |
| Total                 | 30        | 100.0   | 100.0         |                    |

### الصفة الوظيفية

|                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid إطار موجه | 30        | 100.0   | 100.0         | 100.0              |

## معامل الارتباط

### Correlations

|              |                     | البعد الأول | البعد الثاني | البعد الثالث | البعد الرابع | البعد الخامس | المحور الثاني |
|--------------|---------------------|-------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| البعد الأول  | Pearson Correlation | 1           | .530**       | .143         | .125         | .015         | .573**        |
|              | Sig. (2-tailed)     |             | .003         | .452         | .510         | .939         | .001          |
|              | N                   | 30          | 30           | 30           | 30           | 30           | 30            |
| البعد الثاني | Pearson Correlation | .530**      | 1            | .583**       | .495**       | .386*        | .573**        |
|              | Sig. (2-tailed)     | .003        |              | .001         | .005         | .035         | .001          |
|              | N                   | 30          | 30           | 30           | 30           | 30           | 30            |
| البعد الثالث | Pearson Correlation | .143        | .583**       | 1            | .713**       | .561**       | .553**        |
|              | Sig. (2-tailed)     | .452        | .001         |              | .000         | .001         | .002          |

## قائمة الملاحق

|               |                     |        |        |        |        |        |        |
|---------------|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
|               | N                   | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     |
| البعد الرابع  | Pearson Correlation | .125   | .495** | .713** | 1      | .788** | .646** |
|               | Sig. (2-tailed)     | .510   | .005   | .000   |        | .000   | .000   |
|               | N                   | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     |
| البعد الخامس  | Pearson Correlation | .015   | .386*  | .561** | .788** | 1      | .586** |
|               | Sig. (2-tailed)     | .939   | .035   | .001   | .000   |        | .001   |
|               | N                   | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     |
| المحور الثاني | Pearson Correlation | .573** | .573** | .553** | .646** | .586** | 1      |
|               | Sig. (2-tailed)     | .001   | .001   | .002   | .000   | .001   |        |
|               | N                   | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## اختبار الفرضية 1

### Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .573 <sup>a</sup> | .329     | .305              | 1.93019                    |

a. Predictors: (Constant), المحور الثاني

### ANOVA<sup>a</sup>

| Model        | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
|--------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1 Regression | 51.049         | 1  | 51.049      | 13.702 | .001 <sup>b</sup> |
| Residual     | 104.317        | 28 | 3.726       |        |                   |
| Total        | 155.367        | 29 |             |        |                   |

a. Dependent Variable: البعد الاول

b. Predictors: (Constant), المحور الثاني

### Coefficients<sup>a</sup>

| Model |               | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|-------|---------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|       |               | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1     | (Constant)    | -1.215                      | 4.871      |                           | -.250 | .805 |
|       | المحور الثاني | .212                        | .057       | .573                      | 3.702 | .001 |

a. Dependent Variable: البعد الاول

## اختبار الفرضية 2

### Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .573 <sup>a</sup> | .328     | .304              | 2.17585                    |

a. Predictors: (Constant), المحور الثاني

### ANOVA<sup>a</sup>

| Model        | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
|--------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1 Regression | 64.639         | 1  | 64.639      | 13.653 | .001 <sup>b</sup> |
| Residual     | 132.561        | 28 | 4.734       |        |                   |
| Total        | 197.200        | 29 |             |        |                   |

a. Dependent Variable: البعد الثاني

b. Predictors: (Constant), المحور الثاني

### Coefficients<sup>a</sup>

| Model         | Unstandardized Coefficients | Standardized Coefficients | t    | Sig. |
|---------------|-----------------------------|---------------------------|------|------|
|               | B                           | Std. Error                | Beta |      |
| 1 (Constant)  | .165                        | 5.491                     |      | .976 |
| المحور الثاني | .239                        | .065                      | .573 | .001 |

a. Dependent Variable: البعد الثاني

## اختبار الفرضية 3

### Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .553 <sup>a</sup> | .305     | .281              | 2.31416                    |

a. Predictors: (Constant), المحور الثاني

### ANOVA<sup>a</sup>

| Model        | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
|--------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1 Regression | 65.918         | 1  | 65.918      | 12.309 | .002 <sup>b</sup> |
| Residual     | 149.949        | 28 | 5.355       |        |                   |
| Total        | 215.867        | 29 |             |        |                   |

a. Dependent Variable: البعد الثالث

b. Predictors: (Constant), المحور الثاني

### Coefficients<sup>a</sup>

| Model | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t    | Sig. |
|-------|-----------------------------|------------|---------------------------|------|------|
|       | B                           | Std. Error | Beta                      |      |      |
| 1     | (Constant)                  | .300       |                           | .051 | .959 |
|       | المحور الثاني               | .241       | .069                      | .553 | .002 |

a. Dependent Variable: البعد الثالث

### اختبار الفرضية 4

### Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .646 <sup>a</sup> | .418     | .397              | 2.87495                    |

a. Predictors: (Constant), المحور الثاني

### ANOVA<sup>a</sup>

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | 166.037        | 1  | 166.037     | 20.088 | .000 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 231.430        | 28 | 8.265       |        |                   |
|       | Total      | 397.467        | 29 |             |        |                   |

a. Dependent Variable: البعد الرابع

b. Predictors: (Constant), المحور الثاني

### Coefficients<sup>a</sup>

| Model | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. |
|-------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
|       | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      |
| 1     | (Constant)                  | -13.563    |                           | -1.870 | .072 |
|       | المحور الثاني               | .382       | .085                      | .646   | .000 |

a. Dependent Variable: البعد الرابع

## اختبار الفرضية 5

### Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .586 <sup>a</sup> | .343     | .319              | 2.84685                    |

a. Predictors: (Constant), المحور الثاني

### ANOVA<sup>a</sup>

| Model        | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
|--------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1 Regression | 118.439        | 1  | 118.439     | 14.614 | .001 <sup>b</sup> |
| Residual     | 226.927        | 28 | 8.105       |        |                   |
| Total        | 345.367        | 29 |             |        |                   |

a. Dependent Variable: البعد الخامس

b. Predictors: (Constant), المحور الثاني

### Coefficients<sup>a</sup>

| Model         | Unstandardized Coefficients | Standardized Coefficients | t    | Sig. |
|---------------|-----------------------------|---------------------------|------|------|
|               | B                           | Std. Error                | Beta |      |
| 1 (Constant)  | -8.623                      | 7.184                     |      | .240 |
| المحور الثاني | .323                        | .084                      | .586 | .001 |

a. Dependent Variable: البعد الخامس

## اختبار الفرضية الرئيسية

### Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .780 <sup>a</sup> | .608     | .594              | 7.14561                    |

a. Predictors: (Constant), المحور الثاني

### ANOVA<sup>a</sup>

| Model        | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
|--------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1 Regression | 2215.794       | 1  | 2215.794    | 43.396 | .000 <sup>b</sup> |
| Residual     | 1429.673       | 28 | 51.060      |        |                   |
| Total        | 3645.467       | 29 |             |        |                   |

a. Dependent Variable: X

b. Predictors: (Constant), المحور الثاني

### Coefficients<sup>a</sup>

| Model         | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. |
|---------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
|               | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      |
| 1 (Constant)  | -22.937                     | 18.031     |                           | -1.272 | .214 |
| المحور الثاني | 1.397                       | .212       | .780                      | 6.588  | .000 |

a. Dependent Variable: X

## تحليل العبارات

### البعد 1

### Descriptive Statistics

|                                                                              | N  | Mean   | Std. Deviation |
|------------------------------------------------------------------------------|----|--------|----------------|
| أتجنب إعطاء وعود للزملاء أو الإدارة ولا أستطيع الوفاء بها                    | 30 | 4.1333 | .77608         |
| تتوفر الشفافية في تداول المعلومات المهنية داخل أقسام المؤسسة                 | 30 | 4.1000 | .75886         |
| أعترف بأخطائي المهنية فوراً عند حدوثها بدلاً من التستر عليها ومحاوله إخفاءهم | 30 | 4.3000 | .87691         |
| تعتمد الإدارة على بيانات دقيقة و واضحة في تقييم أداء الموظفين                | 30 | 4.2333 | .56832         |
| Valid N (listwise)                                                           | 30 |        |                |

### البعد 2

### Descriptive Statistics

|                                                           | N  | Mean   | Std. Deviation |
|-----------------------------------------------------------|----|--------|----------------|
| أحاول دائماً ان اكون حيادياً وغير متحيز أثناء تادية مهامى | 30 | 4.0333 | .80872         |
| أقاوم مختلف التأثيرات الجانبية عند قيامى بتنفيذ مهامى     | 30 | 4.0333 | .71840         |
| أقبل الآراء والمقترحات المختلفة لتطوير وتحسين ادائى       | 30 | 4.0333 | .85029         |
| أحرص على حماية ممتلكات المنظمة من الهدر والضياع           | 30 | 4.1333 | .68145         |
| أحترم زملايى فى العمل                                     | 30 | 4.1667 | .69893         |
| Valid N (listwise)                                        | 30 |        |                |

### البعد 3

#### Descriptive Statistics

|                                             | N  | Mean   | Std. Deviation |
|---------------------------------------------|----|--------|----------------|
| يتم توزيع المهام داخل المنظمة بعدالة        | 30 | 4.0667 | .82768         |
| أعامل جميع الموظفين دون تمييز               | 30 | 4.1000 | .92289         |
| يتم تقييم الأداء بشكل عادل                  | 30 | 4.1333 | .89955         |
| تساهم العدالة في رفع معنوياتي في العمل      | 30 | 4.4333 | .56832         |
| أشعر أن حقوقي محفوظة داخل المنظمة بشكل عادل | 30 | 4.0000 | .01710         |
| Valid N (listwise)                          | 30 |        |                |

### البعد 4

#### Descriptive Statistics

|                                                         | N  | Mean   | Std. Deviation |
|---------------------------------------------------------|----|--------|----------------|
| أحاول دائما أن أكون حياديا وغير متحيز أثناء تأدية مهامي | 30 | 3.9000 | .75886         |
| أستطيع إنجاز مهامي دون تدخل مفرط من الإدارة             | 30 | 3.7667 | 1.00630        |
| تشجع المنظمة الموظفين على الاعتماد على أنفسهم           | 30 | 3.7667 | 1.04000        |
| تساعد الاستقلالية على تنمية روح الإبداع في العمل        | 30 | 3.8333 | .87428         |
| Valid N (listwise)                                      | 30 |        |                |

### البعد 5

#### Descriptive Statistics

|                                                       | N  | Mean    | Std. Deviation |
|-------------------------------------------------------|----|---------|----------------|
| أحرص على تأدية مهامي بأمان وإخلاص                     | 30 | 3.6000  | .89443         |
| ألتزم بالحفاظ على أسرار العمل وعدم نشرها خارج المؤسسة | 30 | 3.7333  | .73968         |
| تسود الثقة بيني وبين زملائي في العمل                  | 30 | 3.9333  | 1.01483        |
| ألتزم بإنهاء المهام في وقتها المحدد بأعلى جودة        | 30 | 3.9000  | .88474         |
| أثق في القرارات التي تتخذها الإدارة                   | 30 | 3.60000 | .932183        |
| Valid N (listwise)                                    | 30 |         |                |

المحور الثاني

Descriptive Statistics

|                                                                            | N  | Mean    | Std. Deviation |
|----------------------------------------------------------------------------|----|---------|----------------|
| انجز مهمامي في الوقت المحدد                                                | 30 | 3.6000  | 1.06997        |
| التزم بتنفيذ الواجبات والتعليمات الواجبة<br>لعملي                          | 30 | 3.6667  | .84418         |
| تناسب الوظيفة الموكلة للعامل مع قدراته<br>ومؤهلاته                         | 30 | 3.3667  | .92786         |
| يحرص الموظفون على تحسين الاداء<br>بشكل مستمر                               | 30 | 3.6667  | .95893         |
| اتحمل مسؤولية عملي بشكل كامل                                               | 30 | 3.8667  | .86037         |
| احرص على تطوير مهاراتي المهنية<br>باستمرار                                 | 30 | 3.9333  | .63968         |
| تتوفر لدى الموظفين المعرفة الكاملة<br>بمتطلبات الوظيفة                     | 30 | 4.1000  | .88474         |
| يحرص الموظف على معرفة حصيلة<br>تقييم ادائه                                 | 30 | 12.5333 | 2.16131        |
| التزم بالحضور والانضباط في العمل                                           | 30 | 12.3000 | 1.62205        |
| تسعى المنظمة لتحسين اداء موظفيها من<br>خلال القيام بدورات تكوينية وتدريبية | 30 | 5.0000  | .00000         |
| يتم تقييم ادائي بناء على اسس علمية و<br>معايير واضحة                       | 30 | 4.6667  | .47946         |
| يتم تقييم بطريقة تختلف عن زملائي<br>الموظفين في نفس الوظيفة                | 30 | 4.9333  | .25371         |
| يحق لتقييم الاداء الكشف عن الاحتياجات<br>التدريبية في سبيل تحسين الاداء    | 30 | 4.6000  | .49827         |
| تمنح الشركة حوافز تشجيعية لتحسين<br>ادائهم                                 | 30 | 5.0000  | .00000         |
| امتلك القدرة على حل المشكلات المهنية                                       | 30 | 4.6000  | .49827         |
| اتمكن من انجاز العمل دون الحاجة الى<br>اشراف دائم                          | 30 | 5.0000  | .00000         |
| Valid N (listwise)                                                         | 30 |         |                |



الجمهورية العراقية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهيد الشيعي العربي النجفي - نجف



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
رئاسة عمادة الكلية مكتبة بالدراسات والمسائل المرتبطة بالنظرية  
مصلحة التعليم والتقييم

أذن بالقبول لمذكرة التخرج ماستر

أنا المعضي أسفله الاستاذ (أ.م.د.) صالح محرز

للسنة الجامعية: 2026/2025

ماستر

المشرف على مذكرة التخرج:

| عنوان المذكرة بالتفصيل                                                                  | الاختصاص                    | فريق العمل                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|----------------------------------|
| دور أخلاقيات الأعمال في<br>تسويق أداء المورد البشري<br>مؤسسة مناهج التوسعات<br>- تبسة - | علوم التسيير<br>إدارة أعمال | 1- د.م.م. خريتي<br>2- أحمد رحمان |

أو أقل على تقديم المذكرة أو تقرير الترخيص وهذا بعد المراجعة الكاملة.

تاريخ الامضاء

2026/5/17

الإدارة



الامضاء

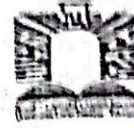
د. صالح محرز  
أستاذ محاضر  
جامعة العربي النجفي - تبسة

اللقب والاسم للاستاذ المشرف

أ.د. صالح محرز



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهيد الشاذلي بن جديد - تيسة



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
إدارة عمادة الكلية وكافة الإدارات والمصالح المرتبطة بالكلية  
مصلحة التعليم والتكوين

## اتفاقية التبرص

المادة الأولى: هذه الاتفاقية تهيئ علاقة جامعة الشهيد الشاذلي بن جديد - تيسة - معتمدة من طرف عميد كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

مع المؤسسة: شركة صومعته مناجم التوسعات - تيسة -  
مقرها: الشارع السابح ببلد الجرف تيسة  
معتمدة من طرف: مدير الجراف الوطانية:

هذه الاتفاقية تهدف الى تنظيم تبرص تطبيقي للطلبة الاتية أسمائهم:

1- عزيز ديب 2- أحمد وعمال  
3- ماستر التخصص علوم تسيير المرفأ عمال  
4- عنوان المذكرة: دور المرفأ في التنمية الاقتصادية البشرية في الجزائر  
5- الاستاذ (ة) المشرف (ة):  
ممنوع صالح

هذه الاتفاقية تهدف الى تنظيم تبرص تطبيقي للطلبة الاتية أسمائهم:

1- ..... 2- ..... 3- .....  
4- ..... 5- .....  
6- .....  
7- .....  
8- .....  
9- .....  
10- .....  
11- .....  
12- .....  
13- .....  
14- .....  
15- .....  
16- .....  
17- .....  
18- .....  
19- .....  
20- .....  
21- .....  
22- .....  
23- .....  
24- .....  
25- .....  
26- .....  
27- .....  
28- .....  
29- .....  
30- .....  
31- .....  
32- .....  
33- .....  
34- .....  
35- .....  
36- .....  
37- .....  
38- .....  
39- .....  
40- .....  
41- .....  
42- .....  
43- .....  
44- .....  
45- .....  
46- .....  
47- .....  
48- .....  
49- .....  
50- .....  
51- .....  
52- .....  
53- .....  
54- .....  
55- .....  
56- .....  
57- .....  
58- .....  
59- .....  
60- .....  
61- .....  
62- .....  
63- .....  
64- .....  
65- .....  
66- .....  
67- .....  
68- .....  
69- .....  
70- .....  
71- .....  
72- .....  
73- .....  
74- .....  
75- .....  
76- .....  
77- .....  
78- .....  
79- .....  
80- .....  
81- .....  
82- .....  
83- .....  
84- .....  
85- .....  
86- .....  
87- .....  
88- .....  
89- .....  
90- .....  
91- .....  
92- .....  
93- .....  
94- .....  
95- .....  
96- .....  
97- .....  
98- .....  
99- .....  
100- .....

لإمضاء التخصص:

عنوان تقرير التبرص:



## ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة مناجم الفوسفات بولاية تبسة حيث تم إعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة المكونة من (39) فرداً. وقد تم معالجة البيانات والمعلومات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS).

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين تبني أخلاقيات العمل (كالصدق، العدالة، المسؤولية، احترام، الاستقلالية، الثقة) وتحسين أداء الموارد البشرية (كالإنتاجية، الالتزام، الرضا الوظيفي). كما أظهرت النتائج أن القيم الأخلاقية تؤثر بشكل إيجابي في تعزيز الثقة والانتماء، مما ينعكس مباشرة على كفاءة وفعالية الموارد البشرية.

**الكلمات المفتاحية:** أخلاقيات الأعمال، أداء الموارد البشرية، تحسين أداء المورد البشري، مناجم الفوسفات Somiphos.

## Abstract:

This study aims to reveal the role of business ethics in improving human resources performance at the Phosphate Mines Institution in Tébessa. A questionnaire was developed as the primary tool for data collection and was distributed to a study sample consisting of 45 individuals. The collected data and information were processed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

The study reached a set of key findings, most notably: the existence of a statistically significant impact relationship between the adoption of work ethics (such as honesty, justice, responsibility, respect, autonomy, and trust) and the improvement of human resources performance (such as productivity, commitment, and job satisfaction). Furthermore, the results indicated that ethical values positively influence the enhancement of trust and organizational belonging, which reflects directly on the efficiency and effectiveness of human resources .

**Keywords:** Business Ethics, Human Resources Performance, Performance, Human Resource Performance Evaluation, Phosphate Mines Somiphos