الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة باجي مختار عنابة

Université Badji Mokhtar – Annaba

Badji Mokhtar University -Annaba

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

مخبر الانتماء: مخبر البحث في الذكاء الاقتصادي والتنمية المستدامة (LRIEDD)

أطروحة دكتوراه

مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث LMD

دور أخلاقيات العمل في تعزيز الأداء المتميز للموارد البشرية

دراسة ميدانية لعينة من الأساتذة الجامعيين بجامعة باجي مختار – عنابة

الشعبـــــة: علوم التسيير **التخصص:** إدارة الموارد البشرية

للطالبة: بوجبيار رانية

مدير أطروحة التخرج: أ. د مباركي صفاء **الرتبة:** أستاذ جامعة باجي مختار –عنابة

أمام أعضاء اللجنة

اللقب والاسم	الرتبة	الصفة	المؤسسة الجامعية
أ.د/ لبصير هند	أستاذ	رئيسا	جامعة باجي مختار –عنابة
أ.د/ مباركي صفاء	أستاذ	مقررا	جامعة باجي مختار –عنابة
د. قوسي سميرة	أستاذ محاضر "أ"	ممتحنا	جامعة باجي مختار –عنابة
د. سلايمي فيروز	أستاذ محاضر "أ"	ممتحنا	جامعة باجي مختار –عنابة
د. محبوب يمينة	أستاذ محاضر "أ"	ممتحنا	المدرسة العليا لعلوم التسيير - عنابة
د. دايرة عبد الحفيظ	أستاذ محاضر "أ"	ممتحنا	المدرسة العليا لعلوم التسيير - عنابة

السنة الجامعية: 2026/2025

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة باجي مختار عنابة

Université Badji Mokhtar – Annaba

Badji Mokhtar University -Annaba

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

مخبر الانتماء: مخبر البحث في الذكاء الاقتصادي والتنمية المستدامة (LRIEDD)

أطروحة دكتوراه

مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث LMD

دور أخلاقيات العمل في تعزيز الأداء المتميز للموارد البشرية

دراسة ميدانية لعينة من الأساتذة الجامعيين بجامعة باجي مختار – عنابة

الشعبـــــة: علوم التسيير **التخصص:** إدارة الموارد البشرية

للطالبة: بوجبيار رانية

مدير أطروحة التخرج: أ. د مباركي صفاء **الرتبة:** أستاذ جامعة باجي مختار –عنابة

أمام أعضاء اللجنة

اللقب والاسم	الرتبة	الصفة	المؤسسة الجامعية
أ.د/ لبصير هند	أستاذ	رئيسا	جامعة باجي مختار –عنابة
أ.د/ مباركي صفاء	أستاذ	مقررا	جامعة باجي مختار –عنابة
د. قوسي سميرة	أستاذ محاضر "أ"	ممتحنا	جامعة باجي مختار –عنابة
د. سلايمي فيروز	أستاذ محاضر "أ"	ممتحنا	جامعة باجي مختار –عنابة
د. محبوب يمينة	أستاذ محاضر "أ"	ممتحنا	المدرسة العليا لعلوم التسيير - عنابة
د. دايرة عبد الحفيظ	أستاذ محاضر "أ"	ممتحنا	المدرسة العليا لعلوم التسيير - عنابة

السنة الجامعية: 2026/2025

تصريح

أنا الممضية أسفله: الطالبة بوجبيار رانية، أصرح بشرفي أن هذا العمل البحثي المتمثل في أطروحة الدكتوراه الموسومة بعنوان: " **دور أخلاقيات العمل في تعزيز الأداء المتميز للموارد البشرية – دراسة ميدانية لعينة من الأساتذة الجامعيين بجامعة باجي مختار – عنابة**"،

والمقدم لنيل شهادة الدكتوراه LMD، هو عمل أكاديمي خاص بي، كما أنه غير مقدم لا جزء منه ولا كله لأية مؤسسة علمية أخرى بهدف نيل شهادة أكاديمية أو غير ذلك.

وأتحمل المسؤولية كاملة عن كل ما جاء في مضمونه.

المعنية بالأمر: بوجبيار رانية

الإمضاء

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور أخلاقيات العمل بأبعادها الأربعة (النزاهة والشفافية، الأمانة والاستقامة، الاستقلالية والموضوعية، الاحترام) في تعزيز الأداء المتميز للموارد البشرية في جامعة باجي مختار عنابة وبالتحديد الأداء المتميز للأساتذة الجامعيين. ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، إذ تم جمع بيانات الدراسة باستخدام أداتين ألا وهما: الملاحظة والاستبيان، حيث تم توزيع هذا الأخير على عينة عشوائية مقدرة ب 330 مفردة من مجموع الأساتذة الجامعيين بجامعة باجي مختار عنابة، كما جرى تحليل البيانات المتحصل عليها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: وجود مستوى مرتفع من أخلاقيات العمل ومستوى متوسط من الأداء المتميز بجامعة باجي مختار عنابة؛ كما أتبتث النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأخلاقيات العمل على تعزيز الأداء المتميز للموارد البشرية، بالإضافة إلى توفر كل أبعاد أخلاقيات العمل (النزاهة والشفافية، الأمانة والاستقامة، الاستقلالية والموضوعية، الاحترام) على مستوى جامعة باجي مختار عنابة، كما أوضحت النتائج أيضا وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية للأداء المتميز للموارد البشرية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تعزى إلى متغيرات شخصية ووظيفية (الجنس، السن، الرتبة، الأقدمية، كلية الانتماء).

قدمت الدراسة مجموعة من المقترحات التي من شأنها نشر وتعزيز ثقافة أخلاقيات العمل والحث على أهميتها في تطوير أداء الموارد البشرية، إعادة هيكلة نظام التقييم بدمج معايير جديدة تعبر عن التميز في أداء الأستاذ الجامعي. كما سعت هذه الدراسة في الأخير إلى تقديم نموذج مقترح يسمح بتقييم الأداء المتميز للأستاذ الجامعي ضمن سياق الجامعات الجزائرية.

الكلمات المفتاحية: أخلاقيات العمل، الأداء المتميز، الموارد البشرية، الأساتذة الجامعيون، جامعة باجي مختار.

Abstract :

This study aimed to identify the role of work ethics in its four dimensions (integrity and transparency, honesty and righteousness, independence and objectivity, respect) in enhancing the outstanding performance of human resources at Badji Mokhtar University of Annaba, specifically the outstanding performance of university professors. To achieve the study's objectives, a descriptive method and an analytical method were used. Whose study data were collected using two tools, namely: observation and the questionnaire, the latter having been distributed to a random sample estimated at 330 individuals from the total of permanent university professors at Badji Mokhtar University of Annaba. The obtained data were analyzed using the statistical program (SPSS).

The study reached a set of results, the most notable of which are : there is a high level of work ethics , as well as a moderate level of outstanding performance at the University of Badji Mokhtar Annaba; the results also proved the existence of a statistically significant impact of work ethics on enhancing the outstanding performance of human resources. Moreover, all dimensions of work ethics (integrity and transparency, honesty and righteousness, independence and objectivity, respect) are present at the University of Badji Mokhtar Annaba. The results also indicated the existence of statistically significant differences in achieving outstanding performance of human resources from the perspective of the study sample members, attributed to personal and functional variables (gender, age, rank, seniority, college affiliation).

The study concluded by presenting a set of propositions aimed at spreading and promoting a culture of work ethics and emphasizing their importance in enhancing human resource performance, restructuring the evaluation system by integrating new criteria that reflect excellence in university professors' performance ; the study also sought to propose a model that allows for the evaluation of outstanding performance of university professors within the context of Algerian universities.

Keywords : Work ethics, outstanding performance, human resources, university professors, Badji Mokhtar University.

Résumé

Cette étude avait pour objectif d'identifier le rôle de l'éthique du travail avec ses quatre dimensions (intégrité et transparence, honnêteté et droiture, indépendance et objectivité, respect) dans l'amélioration de la performance exceptionnelle des ressources humaines à l'Université de Badji Mokhtar d'Annaba, en particulier la performance exceptionnelle des enseignants. Pour atteindre les objectifs de l'étude, la méthode descriptive ainsi que la méthode analytique ont été mises en œuvre ; Dont les données de l'étude ont été collectées à l'aide de deux outils, à savoir : l'observation et le questionnaire, ce dernier ayant été distribué à un échantillon aléatoire estimé à 330 individus parmi l'ensemble des enseignants universitaires de l'Université Badji Mokhtar Annaba. Les données obtenues ont été analysées à l'aide du logiciel statistique (SPSS).

L'étude a abouti à un ensemble de résultats, parmi lesquels : il existe un niveau élevé d'éthique du travail et un niveau moyen de performance exceptionnelle à l'Université Badji Mokhtar d'Annaba ; les résultats ont également prouvé qu'il existe un effet statistiquement significatif de l'éthique du travail sur l'amélioration de la performance exceptionnelle des ressources humaines. De plus, toutes les dimensions de l'éthique du travail (intégrité et transparence, honnêteté et droiture, indépendance et objectivité, respect) ont parfaitement approuvé leur présence à l'Université Badji Mokhtar d'Annaba. Les résultats ont également montré qu'il existe des différences significatives sur le plan statistique concernant l'atteinte de la performance exceptionnelle des ressources humaines, selon le point de vue des membres de l'échantillon de l'étude, dues à des variables personnelles et professionnelles (sexe, âge, rang universitaire, ancienneté, faculté d'affiliation).

La recherche a abouti à une série de propositions visant à promouvoir et renforcer la culture des éthiques de travail et à souligner leur importance dans l'amélioration des performances des ressources humaines, ainsi à restructurer le système d'évaluation en intégrant de nouveaux critères reflétant l'excellence dans la performance des enseignants universitaires ; de plus, cette étude a cherché à proposer un modèle permettant d'évaluer l'excellence de la performance des enseignants universitaires dans le contexte des universités algériennes.

Mots-clés : Éthique de travail, performance exceptionnelle, ressources humaines, enseignants universitaires, Université Badji Mokhtar.



{يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ}

سورة المجادلة الآية :11

الإهداء

« The love of family and the admiration of friends is much more important than wealth and privilege. » – Charles Kural*t*

إلى رفيق دربي، ضلعي الثابت الذي لا يميل، من شاركني كل المراحل، فكان لي العون في الشدائد، الفرح في المسرات، والداعم في مسيرتي حتى بلغت هذا المقام ... **أبي**

إلى توأم روحي، معلمتي الأولى، وقدوتي في الحياة؛ من كانت تلهمني القوة على المواصلة، تشجعني على خوض التحديات، تغمرني بدعائها الصادق، وتحيطني بحب لا يعرف حدودا .... **أمي**

إلى وحيدي، ومن شاركني أفضل لحظات عمري.... **أخي، وزوجته**

إلى رياحين قلبي أبناء أخي.... **زين وجواد**

إلى صديقاتي المقربات، شريكات اللحظات الحلوة والمرة، من كن دوما السند والملاذ .... **ميليسا ونرمين**

إلى كل صديقاتي

إلى كل زميلاتي وزملائي

إلى كل طالباتي وطلابي

أهدي لكم جميعا هذا العمل، ثمرة الجهد والمثابرة

شكر وعرفان

لقوله تعالى " لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ"

فالشكر أولا لله عز وجل الذي وفقني وأعانني على إتمام هذا العمل العلمي المتواضع، وأسأله تعالى أن يتقبله مني ويجعله في ميزان حسناتي، وأن ينفع به طلبة العلم والباحثين.

ولقوله رسول الله الكريم ﷺ: "من لا يشكر الناس لا يشكر الله"

أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى أستاذتي المشرفة: **الأستاذة الدكتورة مباركي صفاء**، على توجيهاتها السديدة، دعمها المتواصل، إرشاداتها ونصائحها، وعلى كل ما قدمته لي طيلة فترة تكويني في الدكتوراه؛ فقد كانت خير رفيقة في هذه الرحلة العلمية، أنارت دربي ويسرت لي مشقة الطريق؛ جزاها الله عني كل خير وسدد خطاها أينما حلت.

كما لا يفوتني أن أشكر أعضاء لجنة المناقشة الأفاضل كلا باسمه ومقامه، على قبولهم تقييم هذا العمل العلمي، وعلى ملاحظاتهم البناءة ومساهماتهم القيمة في إثراءه.

الشكر موصول كذلك للأستاذة المحكمين، على تخصيص جزء من وقتهم الثمين في تحكيم استبيان الدراسة، وعلى ملاحظاتهم القيمة التي ساهمت فعلا في تحسينه وإخراجه بصورة أفضل.

أشكر أيضا الأساتذة الكرام في جامعة باجي مختار عنابة من مختلف الكليات والتخصصات، الذين ساهموا في الإجابة على الاستبيان، وعلى ردودهم الإيجابية.

وفي الأخير أود أن أشكر كل من كان له الفضل في إتمام هذا العمل.

شكرا جزيلا لكم جميعا.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

المحتوى	الصفحة
تصريح	I
ملخص باللغة العربية	II
ملخص باللغة الإنجليزية	III
ملخص باللغة الفرنسية	IV
الإهداء	VI
الشكر والعرفان	VII
فهرس المحتويات	VIII
قائمة الجداول	XII
قائمة الاشكال	XV
قائمة المختصرات والرموز	XVII
قائمة الملاحق	XIX
مقدمة	أ
الفصل الأول: مدخل إلى أخلاقيات العمل	
تمهيد	02
المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لأخلاقيات العمل	03
المطلب الأول: مفهوم أخلاقيات العمل	03
المطلب الثاني: نشأة أخلاقيات العمل	14
المطلب الثالث: مصادر أخلاقيات العمل	15
المطلب الرابع: متطلبات وعقبات تطبيق أخلاقيات العمل	19
المبحث الثاني: أبعاد أخلاقيات العمل	23
المطلب الأول: النزاهة والشفافية	24
المطلب الثاني: الأمانة والاستقامة	26
المطلب الثالث: الاستقلالية والموضوعية	28
المطلب الرابع: الاحترام	30
المبحث الثالث: الجوانب المهنية والأخلاقية للأستاذ الجامعي	40
المطلب الأول: مفهوم الأستاذ الجامعي	40
المطلب الثاني: دور الأستاذ الجامعي في المنظومة الجامعية	43
المطلب الثالث: أخلاقيات الأستاذ الجامعي	45
المطلب الرابع: طرق تقييم أداء الأستاذ الجامعي	58
خلاصة الفصل	62
الفصل الثاني: التأصيل النظري للأداء المتميز للموارد البشرية	
تمهيد	64

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للأداء المتميز	65
المطلب الأول: التطور التاريخي للأداء المتميز – من الأداء إلى الأداء المتميز	65
المطلب الثاني: مفهوم الأداء المتميز	68
المطلب الثالث: محددات تطبيق الأداء المتميز	76
المطلب الرابع: متطلبات تحقيق الأداء المتميز	79
المبحث الثاني: النماذج العالمية للأداء المتميز	83
المطلب الأول: النموذج الياباني	83
المطلب الثاني: النموذج الأمريكي	88
المطلب الثالث: النموذج الأوروبي	92
المطلب الرابع: النموذج الجزائري	96
المبحث الثالث: الأداء المتميز في ظل الموارد البشرية	100
المطلب الأول: مفهوم الأداء المتميز للموارد البشرية	100
المطلب الثاني: خصائص ومهارات المورد البشري المتميز	108
المطلب الثالث: استراتيجيات تحويل المورد البشري العادي إلى مورد بشري متميز	109
المطلب الرابع: الأداء المتميز في قطاع التعليم العالي – حالة الأستاذ الجامعي	112
خلاصة الفصل	123
الفصل الثالث: الجانب الإجرائي للدراسة	
تمهيد	125
المبحث الأول: الإطار الميداني للدراسة – تقديم جامعة باجي مختار – عنابة–	126
المطلب الأول: نبذة تاريخية عن جامعة باجي مختار– عنابة	126
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لجامعة باجي مختار – عنابة	132
المطلب الثالث: الموارد البشرية للجامعة	135
المطلب الرابع: مهام وأهداف جامعة باجي مختار – عنابة	137
المبحث الثاني: الاطار المنهجي للدراسة الميدانية	141
المطلب الأول: منهج الدراسة	141
المطلب الثاني: نموذج ومتغيرات الدراسة	142
المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة	143
المطلب الرابع: مجالات الدراسة (المجال الزماني، المكاني، والبشري)	145
المبحث الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية	146
المطلب الأول: أدوات جمع البيانات	146
المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات	149
المطلب الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي لأداة الدراسة	151
المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة	152
خلاصة الفصل	161

الفصل الرابع: تحليل البيانات، اختبار الفرضيات، والنتائج المتوصل إليها	
تمهيد	163
المبحث الأول: تحليل نتائج الدراسة	164
المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة	164
المطلب الثاني: تحليل اتجاهات آراء أفراد عينة الدراسة حول محور " أخلاقيات العمل"	171
المطلب الثالث: تحليل اتجاهات آراء أفراد عينة الدراسة حول محور " الأداء المتميز للموارد البشرية"	183
المبحث الثاني: اختبار الفرضيات	192
المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى	192
المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية	203
المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة	204
المبحث الثالث: مناقشة نتائج الدراسة وتقديم نموذج مقترح للأداء المتميز	210
المطلب الأول: مناقشة النتائج المتعلقة بتحليل محاور أداة الدراسة	210
المطلب الثاني: مناقشة نتائج الفرضيات الرئيسية والفرعية	211
المطلب الثالث: مقارنة نتائج الدراسة الحالية بنتائج الدراسات السابقة	217
المطلب الرابع: نموذج مقترح لقياس الأداء المتميز للأستاذ الجامعي	219
خلاصة الفصل	230
خاتمة	231
المراجع	238
الملاحق	259

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الترقيم	عنوان الجدول	الصفحة
(1-1)	الفرق بين الأخلاق والأخلاقيات	05
(2-1)	أبعاد أخلاقيات العمل المتداولة	23
(3-1)	علاقة الربط بين الأبعاد الرئيسية والثانوية	39
(1-2)	نموذج "McKinsey 7S "	66
(2-2)	المؤسسات الجزائرية المتحصلة على الجائزة الجزائرية للجودة	98
(1-3)	كليات وأقسام جامعة باجي مختار عنابة	128
(2-3)	توزيع أساتذة جامعة باجي مختار على مختلف الكليات	135
(3-3)	توزيع طلبة جامعة باجي مختار	136
(4-3)	الاستمارات الموزعة والصالحة للدراسة	144
(5-3)	تصميم استبيان الدراسة	147
(6-3)	سلم ليكرت المعتمد في الدراسة	148
(7-3)	مقياس التحليل حسب سلم ليكرت الخماسي	148
(8-3)	اختبار التوزيع الطبيعي لأداة الدراسة	151
(9-3)	اختبار الصدق البنائي لمتغير " أخلاقيات العمل"	153
(10-3)	صدق الاتساق الداخلي لعبارات النزاهة والشفافية	154
(11-3)	صدق الاتساق الداخلي لعبارات الأمانة والاستقامة	155
(12-3)	صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستقلالية والموضوعية	156
(13-3)	صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاحترام	157
(14-3)	صدق الاتساق الداخلي لعبارات الأداء المتميز للموارد البشرية	158
(15-3)	الصدق البنائي لمحوري الدراسة	159
(16-3)	نتائج اختبار أداة الدراسة	160
(1-4)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات السوسيوديمغرافية	164
(2-4)	تحليل مدى الموافقة على أبعاد محور أخلاقيات العمل	171
(3-4)	تحليل مدى الموافقة على بعد النزاهة والشفافية	172
(4-4)	تحليل مدى الموافقة على بعد الأمانة والاستقامة	175
(5-4)	تحليل مدى الموافقة على بعد الاستقلالية والموضوعية	178
(6-4)	تحليل مدى الموافقة على بعد الاحترام	181
(7-4)	تحليل مدى الموافقة على محور الأداء المتميز للموارد البشرية	184
(8-4)	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للنزاهة والشفافية على تعزيز الأداء المتميز للمورد البشري	193
(9-4)	نتائج تحليل تبيان الانحدار للتأكد من صحة النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى	193
(10-4)	نموذج العلاقة بين الأداء المتميز للمورد البشري وبعد النزاهة والشفافية	194
(11-4)	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للأمانة والاستقامة على تعزيز الأداء المتميز للمورد البشري	195
(12-4)	نتائج تحليل تبيان الانحدار للتأكد من صحة النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	195

(4-13)	نموذج العلاقة بين الأداء المتميز للمورد البشري وبعد الأمانة والاستقامة	196
(4-14)	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للاستقلالية والموضوعية على تعزيز الأداء المتميز للمورد البشري	197
(4-15)	نتائج تحليل تبيان الانحدار للتأكد من صحة النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة	198
(4-16)	نموذج العلاقة بين الأداء المتميز للمورد البشري وبعد الاستقلالية والموضوعية	198
(4-17)	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للاحترام على تعزيز الأداء المتميز للمورد البشري	199
(4-18)	نتائج تحليل تبيان الانحدار للتأكد من صحة النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة	200
(4-19)	نموذج العلاقة بين الأداء المتميز للمورد البشري وبعد الاحترام	200
(4-20)	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأخلاقيات العمل على الأداء المتميز للمورد البشري	201
(4-21)	نتائج تحليل تبيان الانحدار للتأكد من صحة النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى	202
(4-22)	نموذج العلاقة بين الأداء المتميز للمورد البشري وأخلاقيات العمل	202
(4-23)	نتائج اختبار T لقياس مدى توفر أبعاد أخلاقيات العمل في الجامعة محل الدراسة	203
(4-24)	نتائج اختبار T لاختبار الفروق في اتجاهات افراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	205
(4-25)	نتائج اختبار تحليل التباين (Anova)لاختبار الفروق في اتجاهات افراد عينة الدراسة حسب متغير السن	206
(4-26)	نتائج اختبار تحليل التباين (Anova) لاختبار الفروق في اتجاهات افراد عينة الدراسة حسب متغير الرتبة الجامعية	207
(4-27)	نتائج اختبار تحليل التباين (Anova) لاختبار الفروق في اتجاهات افراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية	208
(4-28)	نتائج اختبار تحليل التباين (Anova) لاختبار الفروق في اتجاهات افراد عينة الدراسة حسب متغير كلية الانتماء	209
(4-29)	مقارنة نتائج الدراسة الحالية ونتائج الدراسات السابقة	217
(4-30)	مؤشرات قياس التميز حسب النموذج المقترح	226

قائمة الأشكال

الترقيم	عنوان الشكل	الصفحة
(1-1)	جذور كلمة أخلاق وأخلاقيات	03
(2-1)	مستويات مصادر أخلاقيات العمل	19
(1-2)	مراحل تطور الأداء المتميز	68
(2-2)	مثلث الأداء	70
(3-2)	مستويات الأداء	73
(4-2)	محددات بلوغ الأداء المتميز	79
(5-2)	متطلبات تحقيق الأداء المتميز	82
(6-2)	عجلة Deming	84
(7-2)	نموذج (Deming)	86
(8-2)	نموذج (Malcome Baldrige)	90
(9-2)	النموذج الأوروبي للتميز- تحديث 2025	93
(10-2)	النموذج الجزائري للتميز (للجودة)	98
(11-2)	العوامل المؤثرة في الأداء المتميز للمورد البشري	107
(1-3)	الهيكل التنظيمي لجامعة باجي مختار-عنابة	134
(2-3)	نموذج الدراسة	142
(1-4)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	165
(2-4)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	166
(3-4)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الرتبة العلمية	168
(4-4)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية	169
(5-4)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير كلية الانتماء	170
(6-4)	النموذج المقترح: النموذج الجزائري للتميز الخاص بالأستاذ الجامعي	222
(7-4)	نموذج (BMC) للنموذج المقترح (AEM-UP)	229

قائمة المختصرات والرموز

الرمز / المختصر	المصطلح باللغة الاصلية	الترجمة للغة العربية
NPM	New Public Management	الإدارة العامة الجديدة
ISO	International Organization for Standardization	المنظمة الدولية للتقييس
EFQM	European Foundation for Quality Management	النموذج الأوروبي لإدارة الجودة
4P	People, Partnership, Processes, Product	الموارد البشرية، الشراكات، العمليات، المنتج
OCDE	L'Organisation de Coopération et de Développement Economique.	منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية
TIC	Technologie d'Information et de Communication	تكنولوجيا المعلومات والاتصال
PAQ	Prix Algérien de Qualité	الجائزة الجزائرية للجودة
PME	Petite et Moyenne Entreprise	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
BCR	La sosciéte nationale de Boulonnerie, Coutellerie et Robinetterie	المؤسسة الوطنية لإنتاج المسامير والسكاكين والحنفيات
SCIMAT	Société des Ciments d'Aïn Touta	المؤسسة العمومية لإنتاج الإسمنت
ENASEL	Entreprise Nationale de SELs	المؤسسة الوطنية للأملاح
ALRIM	Algérienne de Réalisation d'Équipements et d'Infrastructures Métalliques	المؤسسة العمومية لتجهيزات البنى التحتية المعدنية
TRANSMEX	Société de Transport et de Manutention Exceptionnels des Équipements Industriels et Électriques	مؤسسة النقل والتجهيزات الصناعية والإلكترونية
ENAP	Entreprise Nationale des Peintures	المؤسسة الوطنية للدهون
SNTF	Société Nationale des Transports Ferroviaires	المؤسسة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية
CETAL	Compagnie Industrielle des Transports Algériens	المؤسسة الوطنية لصناعة و صيانة عربات الترامواي
LMD	Système de Licence, Master, Doctorat	نظام ليسانس، ماستر، دكتوراه
SPSS	Statistical Package for Social Sciences	الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية
CV	Coefficient de Variation	معامل الاختلاف
ORCID	l'organisation Open Researcher and Contributor ID	منظمة المعرف المفتوح للباحِثين والمؤلفين
AEM-UP	Algerian Excellence Model for University Professors	النموذج الجزائري للتميز الخاص بالأستاذ الجامعي
FAQ	Frequently Asked Questions	الأسئلة الشائعة
BMC	Business Model Canva	مخطط نموذج الأعمال التجاري

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
01	استمارة الاستبيان	260
02	قائمة المحكمين	267
03	ميثاق الآداب والأخلاقيات الجامعية	268
04	إحصائيات داخلية خاصة بجامعة باجي مختار عنابة	273
05	معامل الارتباط Pearson	274
06	معامل الثبات	279
07	اختبار التوزيع الطبيعي	280
08	التوزيع التكراري لآراء عينة الدراسة	281
09	نتائج اختبار الفرضيات	288
10	جدول T	293
11	شعار النموذج المقترح	294
12	واجهة المنصة الرقمية (للنموذج المقترح)	295

مقدمة

لقد بدأ يظهر في الآونة الأخيرة في الأدبيات الاقتصادية الحديثة مجموعة من المفاهيم الجديدة التي تعكس بمجملها ما يشهده العالم من تغيرات بنيوية جذرية وتحولات فكرية واسعة النطاق. حيث في الماضي كانت جل القطاعات تهتم بكيفية الوصول إلى أهدافها، وذلك بالتعامل مع العنصر البشري كآلة لزيادة الإنتاجية، دون أن يكون لها دور اجتماعي بارز، خاصة وأن كل قطاع لابد أن يؤثر ويتأثر بالمجتمع الذي ينشط فيه، ولكن مع التغيرات الحديثة، وكذا التطورات العلمية والتكنولوجية تغيرت وجهات النظر، أين اتجهت البوصلة نحو أهداف أخرى ذات طابع اجتماعي أكثر منه خدماتي وانتاجي؛ من هنا ظهر مصطلح أخلاقيات العمل الذي يرتكز على المبادئ والقيم الأخلاقية التي تمثل سلوك الموارد البشرية؛ أين تعتبر الأخلاق من أهم المبادئ المنظمة للسلوك الإنساني حيث تنعكس على التزام الفرد بعمله، إذ تنبثق الأخلاق العملية في مجملها من الأخلاق العامة التي تعلمها الإنسان في بداية حياته من الأسرة، المدرسة، الأصدقاء والمجتمع، كما أنها بيان للقيم والمبادئ التي ينبغي أن توجه العمل اليومي الذي يقوم به، فمن شأنها إرشاد سلوك كافة الموارد البشرية.

ومن بين القطاعات التي أصبحت تهتم كثيرا بموضوع أخلاقيات العمل لما لها من دور مهم في التأثير على أداء الموارد البشرية وتحفيزها للقيام بالمهام الموكلة إليها بإتقان مما ينعكس إيجابا على القطاع وعلى المجتمع كحد سواء، ألا وهو قطاع التعليم العالي والبحث العلمي، إذ يقرر الإجماع العالمي حول دور المؤسسة الجامعية ووظائفها ومهامها أن هناك ثلاثة أشياء تندرج تحت نشاط الجامعات، وهي التدريس، البحث وخدمة المجتمع، مما تطلب الأمر وضع ميثاق أخلاقي للموارد البشرية النشطة في هذا القطاع (من أساتذة، موظفين وطلبة) والذي يعمل على إظهار واجباتهم وحقوقهم، حيث يستند هذا الميثاق على مجموعة من القواعد الأخلاقية التي تضبط حركتها وتوجه مسارها بالاتجاه السليم بما يضمن تحقيق الأهداف المنشودة.

ولأسباب أخرى، فإن قطاع التعليم العالي لم يتبنى أخلاقيات العمل لخدمة المجتمع فقط، بل لاشتداد المنافسة بين المؤسسات الجامعية والحاجة إلى إبراز صورة جيدة وسمعة طيبة لكل جامعة. فمع ظهور ما يسمى بالإدارة العمومية الجديدة (NPM) ، حيث أصبحت المؤسسات العمومية تهتم بالمنافسة، وهذا أدى إلى الاهتمام بتحقيق جودة الأداء من خلال تعزيز منظومة أخلاقيات العمل. فالمؤسسات اليوم سواء الجامعية أو غيرها لم تعد مطالبة بتحقيق أداء جيد وفقط بل التميز فيه كضرورة للبقاء والاستمرارية. ونخص بالذكر قطاع التعليم العالي الذي يقوم على أساس تدريب وتكوين طاقات بشرية تمثل مستقبل الدولة، فلا بد من أن يكون للجامعة أداءً متميزا حتى تكون نتائجها متميزة أيضا. حيث يواجه التعليم العالي اليوم في

الجزائر كمثله من الدول النامية والعربية انتقادات عديدة باعتباره مازال دون غيره من الدول المتقدمة، ففي تصنيف كيو اس (QS) العالمي للتصنيفات سنة 2023، احتلت الجزائر المرتبة 1201. وفي ذات السياق، من أهم العناصر البشرية التي تثبت مساهمتها الفعالة في منظومة التعليم العالي، هم الاساتذة الجامعيون، لما لهم دور بارز في التأثير على مخرجات الجامعة، وهم الأكثر مطالبة بتطبيق أخلاقيات العمل وبتحقيق الأداء المتميز، باعتبارهم الواجهة الأكاديمية للمؤسسة الجامعية. ومن ثم فتميز الجامعة ككل مرهون إلى حد كبير بمستوى أداء هذه الفئة.

❖ **إشكالية الدراسة:**

من خلال ما سبق، يمكن تصور إشكالية الدراسة في جانبين أساسيين، الأول يتعلق بأخلاقيات العمل ومدى تطبيقه من قبل الأساتذة الجامعيين بجامعة باجي مختار عنابة، والجانب الثاني يرتبط بدور هذا الالتزام الأخلاقي في تعزيز الأداء المتميز للموارد البشرية، وعليه يمكن صياغة إشكالية الدراسة من خلال طرح السؤال الرئيسي التالي:

ما هو دور أخلاقيات العمل في تعزيز الأداء المتميز للموارد البشرية من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين بجامعة باجي مختار عنابة؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيسي جملة من الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي طبيعة العلاقة بين أخلاقيات العمل والأداء المتميز للموارد البشرية في جامعة باجي مختار عنابة؟
- هل تتوفر أبعاد أخلاقيات العمل لدى الأساتذة الجامعيين بجامعة باجي مختار عنابة؟
- هل تتأثر إجابات أفراد عينة الدراسة حول تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري في جامعة باجي مختار عنابة تبعا لخصائصهم الشخصية والمهنية (الجنس، السن، الرتبة الجامعية، الأقدمية، كلية الانتماء)؟

❖ **فرضيات الدراسة**

الفرضية هي عبارة عن تخمين أولي حول إجابة أسئلة الدراسة، تحتمل الصواب وتحتمل الخطأ؛ وتبقى موضع اختبار للتأكد من صحتها أو الكشف عن خطأها. وعليه بناءً على السؤال الرئيسي للدراسة والأسئلة الفرعية تمت صياغة الفرضيات التالية:

- **الفرضية الرئيسية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأخلاقيات العمل على تعزيز الأداء المتميز للموارد البشرية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$)

وتنقسم هذه الفرضية الرئيسية الأولى إلى أربع فرضيات فرعية أخرى، وهي كالآتي:

- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنزاهة والشفافية على تعزيز الأداء المتميز للموارد البشرية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$)
- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأمانة والاستقامة على تعزيز الأداء المتميز للموارد البشرية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$)
- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستقلالية والموضوعية على تعزيز الأداء المتميز للموارد البشرية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$)
- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاحترام على تعزيز الأداء المتميز للموارد البشرية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$)

- **الفرضية الرئيسية الثانية:** لا تتوفر أبعاد أخلاقيات العمل على مستوى جامعة باجي مختار عنابة عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$).
- **الفرضية الرئيسية الثالثة:** لا توجد فروق معنوية للأداء المتميز للموارد البشرية تعزى إلى متغيرات (الجنس، السن، الرتبة، الأقدمية، الكلية) عند مستوى المعنوية($\alpha \leq 0,05$) .

وتنقسم هذه الفرضية الرئيسية الثالثة إلى خمس فرضيات فرعية أخرى، وهي كالاتي:

- ✓ لا توجد فروق معنوية للأداء المتميز للموارد البشرية تعزى إلى متغير الجنس عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$).
- ✓ لا توجد فروق معنوية للأداء المتميز للموارد البشرية تعزى إلى متغير السن عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$).
- ✓ لا توجد فروق معنوية للأداء المتميز للموارد البشرية تعزى إلى متغير الرتبة الجامعية عند مستوى المعنوية($\alpha \leq 0,05$) .
- ✓ لا توجد فروق معنوية للأداء المتميز للموارد البشرية تعزى إلى متغير الأقدمية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$).

- ✓ لا توجد فروق معنوية للأداء المتميز للموارد البشرية تعزى إلى متغير كلية الانتماء عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$).

❖ **أهمية الدراسة**

تنبع أهمية هذه الدراسة كون أخلاقيات العمل تعد عنصرا أساسيا في مختلف مستويات الحياة بدءا بالأسرة، المجتمع، وبيئة العمل، لما لها دور محوري في ضبط السلوك وتعزيز ثقافة الالتزام. كما تبرز أهمية الدراسة أيضا من خلال التركيز على الأداء المتميز للموارد البشرية، إذ غالبا ما تتم معالجة مفهوم الأداء المتميز على مستوى المؤسسة ككل، بينما نادرا ما يتم التطرق إلى الأداء المتميز للمورد البشري، والذي يعد أحد أهم المؤشرات التي تعكس الفعالية والنجاعة داخل المؤسسة، وهدفا تسعى إليه مختلف المؤسسات على اختلاف طبيعتها وتخصصها، لتعزيز تنافسيتها وتحسين جودة خدماتها. إذ تكمن خصوصية هذه الدراسة في الجمع بين متغيرين من النادر وأن يتم جمعهما معا في دراسة واحدة، مما يمنحها بعدا علميا مميزا. كما تكتسب الدراسة أهمية بالغة من خلال التطرق إلى نوع مختلف من المؤسسات ألا وهي المؤسسة الجامعية التي تعتبر من المؤسسات المثيرة للاهتمام ذات طابع ثقافي، علمي، ومهني؛ لها تأثير مباشر في تنمية المجتمع، وتعتبر غير مستهلكة نوعا ما في الدراسات السابقة. إذ تتجلى الأهمية التطبيقية للدراسة في إمكانية الاستفادة من نتائجها من قبل إدارات الجامعة في تطوير السياسات والممارسات المتعلقة بتعزيز أخلاقيات العمل لدى الأساتذة الجامعيين، بما يسهم في الارتقاء بمستوى أدائهم المتميز.

❖ **أهداف الدراسة**

تسعى هذه الدراسة إلى بلوغ جملة من الأهداف، متمثلة في النقاط التالية:

- التعرف على المفاهيم النظرية المتعلقة بأخلاقيات العمل والأداء المتميز للموارد البشرية؛
- تمييز المصطلحات المتقاربة من حيث الاستخدام والمعنى، منها: أخلاقيات العمل، أخلاقيات الأعمال، وأخلاقيات المهنة؛
- الكشف عن دور أخلاقيات العمل في تعزيز الأداء المتميز للموارد البشرية على مستوى الجامعة محل الدراسة؛
- التعرف على واقع تطبيق أخلاقيات العمل من طرف الأساتذة الجامعيين في الجامعة محل الدراسة، والوقوف على مستوى الأداء المتميز لديهم؛

- الخروج بمقترحات من شأنها تعزيز تطبيق أخلاقيات العمل في الوسط الجامعي، وتطوير الأداء المتميز للأساتذة الجامعيين.

❖ **أسباب اختيار موضوع الدراسة**

تم اختيار موضوع الدراسة لعدة أسباب يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

✓ **أسباب ذاتية:**

- الاهتمام العلمي والبحثي بمواضيع الإدارة الحديثة، ولاسيما تلك المرتبطة بإدارة الموارد البشرية، لما تمثله من محور أساسي في تطوير أداء المؤسسات وتحقيق أهدافها؛
- الرغبة في تأكيد أن أخلاقيات العمل لا تقل أهمية عن المؤهلات، الكفاءات، توفر الموارد، وغيرها من العوامل التي تؤثر على أداء المورد البشري في المؤسسة؛
- الرغبة في التعمق في دراسة البعد الأخلاقي في الميدان الجامعي، لما لهذا الجانب من أهمية بالغة في ترسيخ ثقافة التميز المهني داخل الجامعة.

✓ **أسباب موضوعية:**

- تنامي الاهتمام العلمي والعملي بأخلاقيات العمل في ظل التحولات التي تشهدها المؤسسات المعاصرة، باعتبارها أحد المرتكزات الأساسية للحوكمة الرشيدة، وتعزيز النزاهة والشفافية، وتحقيق الأداء المؤسسي المستدام؛
- يعتبر الأداء المتميز للموارد البشرية من المواضيع الحديثة والغير مستهلكة علما، مما يحفز على دراسة الموضوع والتعمق فيه؛
- التوقع بأن تساهم نتائج الدراسة والمقترحات التي سيتم تقديمها في تحسين جودة العمل في المؤسسات الجامعية وتعزيز الأداء المتميز للأساتذة الجامعيين.

❖ **صعوبات الدراسة**

أثناء إجراء الدراسة تم مواجهة مجموعة من الصعوبات أبرزها:

- محدودية الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين متغيري الدراسة بشكل مشترك، بالرغم من وفرة الدراسات التي ناقشت كل متغير على حدة خاصة فيما يخص متغير "أخلاقيات العمل"؛

- صعوبة قياس متغير أخلاقيات العمل، باعتباره من المتغيرات السلوكية غير المباشرة، مما استلزم التأكيد على سرية البيانات واستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط، بما يسهم في تعزيز موضوعية الاستجابات؛
- صعوبة الحصول على بيانات إحصائية داخلية دقيقة الخاصة بجامعة باجي مختار عنابة، فيما يتعلق بعدد الأساتذة الإجمالي في كل كلية، عدد الطلبة، وعدد الموظفين؛ نظرا وأن الإحصائيات المتوفرة على الموقع الإلكتروني للجامعة لا تتميز بالحداثة؛
- صعوبة الوصول إلى جميع الأساتذة الجامعيين في مختلف كليات جامعة باجي مختار عنابة وإقناعهم بالإجابة على الاستبيان، حيث كان الهدف أولا أن يتم إجراء المسح الشامل لمجتمع الدراسة ولكن نظرا لصعوبة الوصول إلى كل الأساتذة وامتناع بعضهم الآخر عن الاستجابة، تم الاعتماد على أسلوب اختيار العينة.

❖ **منهج الدراسة**

نظرا لطبيعة موضوع الدراسة والإشكالية المطروحة، فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي باعتباره الأنسب من حيث تحقيق الأهداف؛ إذ يهدف هذا المنهج إلى تقديم وصف علمي دقيق للظواهر المدروسة كما هي في الواقع، دون التدخل في المتغيرات، مما يسمح بفهم أعمق لطبيعة العلاقة بين أخلاقيات العمل والأداء المتميز للموارد البشرية؛ بالإضافة إلى المنهج التحليلي في تحليل الظاهرة المدروسة، فهم الأسباب، تحليل المعطيات واكتشاف العلاقة بين المتغيرات. إذ يهدف هذا المنهج لتحقيق فهم أعمق للمشكلة البحثية تحليلها تحليلا شاملا ومفسرا، واختبار فرضيات الدراسة. وعليه تم الاعتماد على أدوات جمع بيانات، أبرزها: الاستبيان كأداة أساسية، والملاحظة المباشرة كأداة مساندة.

❖ **هيكل الدراسة**

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة وجمع المادة العلمية اللازمة لإعداد هذه الدراسة، تم تقسيم الأطروحة إلى أربع فصول: فصلين نظريين وفصلين تطبيقيين؛ حيث كان التقسيم على النحو التالي:

✓ **الفصل الأول:** ناقش هذا الفصل مدخل إلى أخلاقيات العمل، حيث تم تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث رئيسية، المبحث الأول تعلق بالإطار المفاهيمي لأخلاقيات العمل، وضم أربع مطالب كما يلي: الأول تمثل في مفهوم أخلاقيات العمل، الثاني ركز على نشأة أخلاقيات العمل، الثالث تطرق لمصادر

أخلاقيات العمل، والرابع تمثل في عرض متطلبات وعقبات تطبيق أخلاقيات العمل. وجاء المبحث الثاني لهذا الفصل بعنوان أبعاد أخلاقيات العمل، حيث قسم إلى أربع مطالب كل مطلب عرض بعد من أبعاد الدراسة، الأول خصص للنزاهة والشفافية، الثاني جاء فيه الأمانة والاستقامة، الثالث عرض الاستقلالية والموضوعية، أما الأخير فناقش بعد الاحترام. أما المبحث الثالث والأخير خصص لعرض أخلاقيات الأستاذ الجامعي، وقسم هو بالمثل إلى أربع مطالب: الأول تطرق لتعريف الأستاذ الجامعي، الثاني عرض دور الأستاذ الجامعي في المنظومة الجامعية، الثالث ناقش محددات أخلاقيات الأستاذ الجامعي، أما المطلب الأخير في الفصل عرض طرق تقييم أداء الأستاذ الجامعي.

- ✓ **الفصل الثاني:** ناقش هذا الفصل التأصيل النظري للأداء المتميز للموارد البشرية، حيث تم تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث رئيسية، تمثل المبحث الأول في الإطار المفاهيمي للأداء المتميز، حيث ضم أربع مطالب، جاء في المطلب الأول التطور التاريخي للأداء المتميز (من الأداء إلى الأداء المتميز)، المطلب الثاني عرض مفهوم الأداء المتميز، المطلب الثالث تطرق لمحددات تطبيق الأداء المتميز، أما المطلب الرابع فناقش متطلبات تحقيق الأداء المتميز. فيما يتعلق بالمبحث الثاني والذي حمل عنوان النماذج العالمية للأداء المتميز، اشتمل أيضا على أربع مطالب: الأول عرض النموذج الياباني للأداء المتميز، الثاني عرض النموذج الأمريكي، الثالث عرض النموذج الأوروبي، أما الأخير فعرض النموذج الجزائري. أما المبحث الثالث والأخير خصص لمناقشة الأداء المتميز في ظل الموارد البشرية، ضم هو أيضا أربع مطالب: المطلب الأول تناول مفهوم الأداء المتميز للموارد البشرية، الثاني عرض خصائص ومهارات الموارد البشرية المتميزة، الثالث تمثل في عرض استراتيجيات تحويل المورد البشري العادي إلى مورد بشري متميز، المطلب الرابع تطرق للأداء المتميز في قطاع التعليم العالي – حالة الأستاذ الجامعي.

- ✓ **الفصل الثالث:** تناول هذا الفصل الجانب الإجرائي للدراسة، وتضمن ثلاث مباحث رئيسية، أين خصص المبحث الأول لتقديم ميدان الدراسة –جامعة باجي مختار عنابة، فقسم بذلك إلى أربع مطالب: الأول عرض نبذة تاريخية عن الجامعة، الثاني عرض الهيكل التنظيمي للجامعة، الثالث عرف بالموارد البشرية للجامعة، والمطلب الأخير لخص أهم مهام وأهداف الجامعة. فيما يخص المبحث الثاني الذي يحمل عنوان الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، حيث تضمن أربع مطالب: الأول عرض منهج الدراسة، الثاني حدد فيه نموذج ومتغيرات الدراسة، الثالث عرف بمجتمع وعينة الدراسة، أما الأخير فتناول

مجالات الدراسة. أما المبحث الثالث والأخير فتناول إجراءات الدراسة الميدانية، وقسم إلى أربع مطالب: جاء في المطلب الأول الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة، المطلب الثاني عرض أدوات جمع البيانات، المطلب الثالث خصص لاختبار التوزيع الطبيعي لأداء الدراسة، والمطلب الرابع عرض صدق وثبات أداة الدراسة.

- ✓ **الفصل الرابع:** يحمل هذا الفصل عنوان: تحليل البيانات، اختبار الفرضيات، والنتائج المتوصل إليها، حيث قسم كغيره من الفصول السابقة إلى ثلاث مباحث رئيسية، المبحث الأول بعنوان تحليل نتائج الدراسة، ضم ثلاث مطالب: الأول جاء فيه وصف خصائص عينة الدراسة، المطلب الثاني خصص لتحليل اتجاهات آراء أفراد عينة الدراسة حول محور "أخلاقيات العمل"، أما المطلب الثالث فخصص لتحليل اتجاهات آراء أفراد عينة الدراسة حول محور "الأداء المتميز للموارد البشرية". أما فيما يتعلق بالمبحث الثاني والذي تناول اختبار الفرضيات، حيث قسم أيضا إلى ثلاث مطالب: المطلب الأول عرض اختبار الفرضية الرئيسية الأولى، المطلب الثاني عرض اختبار الفرضية الرئيسية الثانية، أما المطلب الثالث فعرض اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة. في المبحث الثالث والأخير والذي جاء فيه مناقشة النتائج وتقديم نموذج مقترح للأداء المتميز، تم تقسيمه إلى أربع مطالب: المطلب الأول تطرق لمناقشة النتائج المتعلقة بتحليل محاور أداة الدراسة، المطلب الثاني تطرق لمناقشة نتائج الفرضيات الرئيسية والفرعية، المطلب الثالث خصص لمقارنة نتائج الدراسة الحالية والدراسات السابقة، أما المطلب الرابع والأخير تم من خلاله عرض نموذج مقترح لقياس الأداء المتميز للأستاذ الجامعي.

❖ **الدراسات السابقة**

تعد الدراسات السابقة مصدرا مهما للإلمام النظري بمتغيرات الدراسة، تساعد على الاطلاع على أعمال باحثين مختلفين والتعرف على إنجازاتهم العلمية التي تصب في نفس موضوع الدراسة الحالية، والتعرف على النتائج التي توصلوا إليها. بحيث تكمن كذلك أهمية الدراسات السابقة في مساعدة الباحث على استلهام منهج دراسته، تفادي أخطاء الباحثين السابقين، مما يزيد من جودة دراسته ويجعلها ذات طابع منهجي دقيق.

وفي هذا السياق، سيتم عرض أهم الدراسات السابقة التي تناولت كلا المتغيرين للدراسة الحالية "أخلاقيات العمل" و"الأداء المتميز للموارد البشرية"، وهي موضحة كالتالي:

أولا: الدراسات المتعلقة بأخلاقيات العمل

1. الدراسات باللغة العربية

- **دراسة سالم يعقوب، (2018)، بعنوان: أخلاقيات العمل الوظيفي في بناء الهوية التنظيمية في الإدارة الجزائرية – دراسة ميدانية ببلديات الوادي.[1]**

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مقومات وأبعاد أخلاقيات العمل التي تساعد على بناء الهوية التنظيمية في الإدارة الجزائرية، والتوصل إلى تحليل أبعاد أخلاقيات العمل في البلديات؛ وذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي، مع توزيع استبيان على عينة قصدية مكونة من 262 موظف موزعين على 06 بلديات من أصل 30 بلدية على مستوى ولاية الوادي؛ كما قام الباحث بمعالجة البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثلت في الاتي:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أخلاقيات العمل بأبعاده (الصدق، الالتزام القانوني، الرقابة الذاتية) في تشكيل الهوية التنظيمية في بلديات ولاية الوادي؛ حيث أتبتث مساهمة أخلاقيات العمل في بناء الهوية التنظيمية بنسبة 75%؛
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لأخلاقيات العمل وفق المتغيرات الشخصية ألا وهي (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة).

- **دراسة مصطفى بن عودة وسمير غويني، (2019)، بعنوان: دور أخلاقيات العمل في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية– دراسة تحليلية لآراء العاملين بمدبغة الهضاب العليا بالجلفة[2].**

---

[1] يعقوب سالم، (2018): **أخلاقيات العمل الوظيفي ودورها في بناء الهوية التنظيمية في الإدارة الجزائرية دراسة ميدانية ببلديات الوادي**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص إدارة وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

[2] مصطفى بن عودة وسمير غويني، (2019): دور أخلاقيات العمل في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية– دراسة تحليلية لآراء العاملين بمدبغة الهضاب العليا بالجلفة، **مجلة الميادين الاقتصادية**، المجلد 02، العدد 01.

تهدف هذه الدراسة إلى اختبار طبيعة العلاقة بين أخلاقيات العمل والميزة التنافسية، وطبيعة العلاقة التأثيرية بين كلا المتغيرين؛ حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، مع توزين استمارة على عينة عشوائية مكونة من 35 موظف بمدبغة الهضاب العليا لولاية الجلفة باختلاف مستوياتهم الإدارية (الإدارة العليا، الوسطى، والدنيا)؛ ولتحليل البيانات واختبار الفرضيات تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

خلصت الدراسة إلى:

- وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين بعد (أخلاقيات المدير) والميزة التنافسية؛
- لا توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين بعدي (أخلاقيات الموظف، أخلاقيات المنظمة) والميزة التنافسية.

- **دراسة صراب نور الدين، (2020)، بعنوان: أخلاقيات العمل وتأثيرها على الأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية – دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الإدارية.[1]**

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين أخلاقيات العمل والأداء الوظيفي نظريا وميدانيا، وكذا قياس مدى تأثير أخلاقيات العمل بأبعاده على الأداء الوظيفي بأبعاده؛ حيث استخدم الباحث لذلك المنهج الوصفي التحليلي، بتوزيع استبيان على عينة مكونة من (223) موظف في مختلف المديريات الجامعية (مديرية جامعة الجزائر 03، مديرية جامعة تلمسان، مديرية جامعة أم البواقي، مديرية جامعة جيجل، مديرية جامعة ورقلة)، إذ قام الباحث بمعالجة البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

[1] صراب نور الدين، (2020): **أخلاقيات العمل وتأثيرها على الأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية – دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الإدارية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة إبراهيم سلطان شبوط، الجزائر.

- توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين أخلاقيات العمل بأبعاده (النزاهة والشفافية، الأمانة، العدالة، والصدق)، والأداء الوظيفي بأبعاده (الجودة، سرعة الإنجاز، التعاون، الالتزام والانضباط)؛
- لا توجد فروق معنوية حول واقع أخلاقيات العمل والأداء الوظيفي في المديريات محل الدراسة تعزى إلى متغيرات شخصية (الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية).

- **دراسة بحاش وفاء، (2020)، بعنوان: الالتزام بأخلاقيات العمل كمحدد لتحقيق فاعلية الأداء على مستوى المؤسسات العمومية – دراسة حالة: جامعة بسكرة.[1]**

تهدف الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى التعرف على مدى التزام جامعة بسكرة بأخلاقيات العمل، وتحديد العلاقة بينها وبين تحقيق فاعلية الأداء، بالإضافة إلى محاولة إبراز العلاقة بين التزام الأستاذ الجامعي بأخلاقيات العمل وأدواره المختلفة. اعتمدت الدراسة على ثلاث مناهج رئيسية ألا وهي المنهج التاريخي، المنهج الوصفي، ومنهج دراسة حالة؛ حيث قامت الباحثة بتصميم استبيان وتوزيعه على عينة عشوائية من الأساتذة الجامعية في كلا الكليتين: كلية الحقوق وكلية العلوم الاقتصادية، التجارية، وعلوم التسيير، فبلغ عدد أفراد العينة 131 أستاذ جامعي؛ ولتحليل البيانات المتحصل عليهما تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

توصلت الدراسة إلى رزمة من النتائج أهمها:

- وجود علاقة بين التزام الأستاذ بأخلاقيات عمله (أخلاقيات التدريس، أخلاقيات البحث العلمي، أخلاقيات الإشراف، أخلاقيات خدمة المجتمع وفاعلية أداء أدواره المختلفة (دوره في العمل الأكاديمي، دوره في العملية التعليمية، دوره البحثي، دوره التربوي، ودوره في خدمة المجتمع)، حيث كلما التزم الأستاذ بأخلاقيات العمل كلما ساعده ذلك في أداء مهامه بكفاءة وفعالية.

- **دراسة قاشي خالد وآخرون، (2023)، بعنوان: دور أخلاقيات العمل في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في الإدارات العمومية – دراسة حالة مجموعة من الإدارات العمومية بولاية البليدة.[2]**

---

[1] وفاء بحاش، (2020): **الالتزام بأخلاقيات العمل كمحدد لتحقيق فاعلية الأداء على مستوى المؤسسات العمومية دراسة حالة: جامعة بسكرة**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

[2] قاشي خالد وآخرون، (2023): دور أخلاقيات العمل في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في الإدارات العمومية – دراسة حالة مجموعة من الإدارات العمومية بولاية البليدة، **مجلة دفاتر اقتصادية**، المجلد 14، العدد 01، الجزائر.

تهدف الدراسة إلى إبراز دور أخلاقيات العمل في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، وتحديد العلاقة التأثيرية بين كلا المتغيرين؛ إذ تم توزيع استبيان على مجموعة من الإدارات العمومية بولايات الوسط (البليدة، الجزائر، تيبازة، المدية، وعين الدفلى)، حيث قدرت العينة ب 423؛ ولتحليل البيانات المتحصل عليهما تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

خلصت نتائج هذه الدراسة إلى:

- وجود علاقة تأثير واضحة بين متغيري الدراسة، حيث أثبتت النتائج وأن أخلاقيات العمل بمختلف أبعادها (الأمانة، الاتقان، النزاهة والشفافية) تساهم في تحسين الأداء الوظيفي في الإدارات العمومية.

2. الدراسات باللغة الأجنبية

- **Mar Perezts, (2014), intitulé : L'éthique comme pratique située : étude multiniveaux sur l'éthique au travail dans la conformité bancaire.[1]**

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة واقع تطبيق أخلاقيات العمل في البنوك، خاصة في ظل الأزمة المالية لسنة 2007 التي سلطت الضوء على الأخلاقيات المصرفية؛ حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الإثنوغرافي في خلية الامتثال المخصصة لمكافحة غسل الأموال في إحدى أكبر البنوك الفرنسية، واستخدمت المقابلة كأداة لفهم وتحليل واقع تطبيق أخلاقيات العمل.

خلصت الدراسة إلى نتائج تمثلت فيما يلي:

- أخلاقيات العمل في البنوك هي عبارة عن ممارسات يومية معقدة وليست عبارة عن نصوص ومعايير وهمية؛
- أخلاقيات العمل تعنى بثلاث مستويات إدارية: المستويات الصغيرة، المتوسطة والكبرى (micro,méso,macro) في علاقة تغدية راجعة مع البيئة التي تمارس فيها؛ وتستمد الأخلاقيات من القيم التنظيمية، والإجراءات القانونية للمنظمة.

- **Shahrul Nizam bin Salahudin and al, (2016), titled : The Relationship between Work Ethics and Job Performance. [2]**

[1] Mar Pérezts, (2014) : **L'éthique comme pratique située : étude multiniveaux sur l'éthique au travail dans la conformité bancaire,** thèse de doctorat non publié, Ecole Doctorale de Management Panthéon-Sorbonne, paris
[2] Shahrul Nizam bin Salahudin,(2016) : The Relationship between Work Ethics and Job Performance**, the european proceeding of social and behavioural sciences,** Vol 02, N° 01.

تهدف الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين أخلاقيات العمل والأداء الوظيفي، حيث تم توزيع استبيان على عينة عشوائية بلغت 157 موظف في مجموعة من الشركات الصغيرة والمتوسطة في ولاية سيلانغور، كوالامبور، وجوهور بماليزيا؛ مع تحليل البيانات باستخدام برنامج المعادلات الهيكلية (Smart PLS).

خلصت الدراسة إلى:

- وجود علاقة تأثير إيجابية قوية بين أخلاقيات العمل بأبعاده (النزاهة، العمل الجاد، مركزية العمل، الاعتماد على الذات، القيم، الوقت الضائع، تأجيل المتعة) والأداء الوظيفي؛ حيث أثبتت الدراسة وأن أخلاقيات العمل تساعد المنظمة على تحقيق أداء ممتاز.

- **Khabouza Faiza, (2022), Intitulé : l'éthique dans les pratiques ressources humaines.[1]**

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء حول الإدارة بأخلاقيات العمل أو كما تسمى بالإدارة الأخلاقية، ومحاولة إبراز دور أخلاقيات العمل على وظيفة الموارد البشرية؛ وذلك بالاعتماد على منهج المسح المكتبي في تقديم أهم المعارف النظرية حول الموضوع، بالإضافة إلى المنهج التحليلي في تحليل هذه المعلومات.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج مفادها:

- أخلاقيات العمل في الكثير من المؤسسات الكبرى أصبحت جزأ لا يتجزأ من الاستراتيجية كونها أثبت مساهمتها الفعالة في تحقيق الأهداف؛
- مساهمة أخلاقيات العمل في تطوير وظيفة الموارد البشرية بمختلف مهامها (في التوظيف، دفع الأجور، التكوين، إدارة العاملين، إدارة الحياة المهنية، التواصل، وأيضا حركية العاملين).

- **Ali bin Muhammad Ibrahim Shehab, (2025), titled : The Impact of Work Ethics on the Employee's Behavior -A Quranic Perspective[2]**

يتم من خلال هذه الدراسة إلى توضيح دور أخلاقيات العمل ومساهمتها في تحقيق رؤية المؤسسة، مهامها وأهدافها؛ مع تسليط الضوء على أخلاقيات العمل المستمدة من القران الكريم وتأثيرها على الموظف والمؤسسة؛ حيث تم استخدام المنهج الاستقرائي، الوصفي والتحليلي في جمع البيانات من مختلف المصادر خاصة المصدر الديني وتحليلها.

---

[1] Khabouza Faiza, (2022) : l'éthique dans les pratiques ressources humaines, **Dirassat journal**, Vol 11, N°01.
[2] Ali bin Muhammad Ibrahim Shehab, (2025) : The Impact of Work Ethics on the Employee's Behavior -A Quranic Perspective, **Journal of Posthumanism**, Vol 05, N°04.

خلصت الدراسة إلى أبرز النتائج:

- أخلاقيات العمل تساهم بشكل واضح في تحقيق رؤية المؤسسة من خلال الاعتماد على المبادئ الأخلاقية المنصوص عليها في القران الكريم (الصدق، الشفافية، الاخلاص، العدالة، المبادرة، العمل في فريق، التعاون والصبر، تقديم النصح والارشاد)؛
- الموظف الناجح والذي يتمتع بأداء جيد هو الموظف الذي يتخذ القران الكريم مرجعا في تأطير سلوكه في بيئة العمل، بالإضافة وأن الأخلاقيات القرآنية ليست عبارة عن شعارات بل هي ضرورة حتمية وواجب لتحسين وإتقان العمل.

- **Wahyu Hidayat and al, (2025), titled : The Effect of Work Environment, Work Ethics, Work Motivation and Work Discipline on Performance.[1]**

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير بيئة العمل، أخلاقيات العمل، التحفيز والانضباط على أداء المنظمة بشكل عام وأداء الموارد البشرية بشكل خاص. اتبعت في ذلك منهجا ترابطيا لفحص العلاقة بين متغيرين، حيث تم توزيع استبيان على عينة مكونة من 188 موظف في مؤسسة (PT Asuransi Reliance Indonesia) وتم تحليل البيانات المتحصل عليها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

حيت توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها:

- بيئة العمل والتحفيز ليس لهما تأثير واضح على أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة، بينما أخلاقيات العمل والانضباط يؤثران بشكل واضح على أداء الموارد البشرية.

ثانيا: الدراسات المتعلقة بالأداء المتميز للموارد البشرية

1. دراسات باللغة العربية

- **دراسة غانم هجيره، (2017)، بعنوان: دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية – دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الخدمية العمومية لولاية المسيلة. [2]**

---

[1] Wahyu Hidayat et al, (2025) : The Effect of Work Environment, Work Ethics, Work Motivation and Work Discipline on Performance, **International journal of economics, management, and accounting**, Vol 02, N°11.

[2] غانم هاجرة، (2017): **دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية – دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الخدمية العمومية لولاية المسيلة**، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص إدارة المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في مجموعة من المؤسسات الخدمية بولاية المسيلة، تمثلت هذه المؤسسات في: مديرية الجامعة، مديرية الشؤون الدينية، مديرية التجارة. اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي في تحليل البيانات المتحصل عليها من خلال الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة من العاملين بالمؤسسات الخدمية لولاية المسيلة من إداريين وفنيين قدرت ب 229 مفردة من مجتمع الدراسة؛ وفي تحليل البيانات تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

توصلت الدراسة بعد تحليل البيانات والاحصائيات المتحصل إلى مجموعة من النتائج منها:

- تسيير الموارد البشرية بأبعاده المختلفة (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات، الصحة والسلامة المهنية) له أثر ذو دلالة إحصائية على الأداء المتميز للعاملين بأبعاده (الأداء والإنجاز، المبادرة والإبداع، التعاون والالتزام الوظيفي، المشاركة وتحمل المسؤولية، التعلم المستمر).

- **دراسة سبع نجيب، (2021)، بعنوان: أثر التدريب الالكتروني التشاركي في تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.** [1]

الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على أثر التدريب الإلكتروني التشاركي في تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري في مجمع سونلغاز؛ إذ اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام أداتين في جمع البيانات ألا وهما المقابلة والاستبيان الذي قام بتوزيعه على عينة قصدية قدرت ب 302 مورد بشري متدرب، حيث استعان الباحث ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في تحليل البيانات.

حيث توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

- وجود مستوى مرتفع من الأداء المتميز في مجمع سونلغاز، وكذلك مستوى مرتفع من تطبيق التدريب التشاركي؛

[1] سبع نجيب، (2021): **أثر التدريب الإلكتروني التشاركي في تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص إدارة وتسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب الإلكتروني التشاركي بأبعاده (الكفاءة، الخبرة، البيئة، البنية التحتية، المحتوى) في تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري بأبعاده (معدل الأداء البشري، سلوك الأداء البشري، استمرارية التميز)؛
- عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية لتحقيق الأداء المتميز في مجمع سونلغاز تعزى إلى متغيرات شخصية ووظيفية.

- **دراسة برباش نور الدين وبوصلاح ندير، (2023)، بعنوان: تأثير استراتيجية تقييم الأداء في تحقيق الأداء المتميز للموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية في الجزائر.[1]**

تهدف الدراسة إلى التعرف على استراتيجية تقييم الأداء في المؤسسات الرياضية وتأثيرها على تحقيق الأداء المتميز للموارد البشرية؛ ولذلك تم استخدام المنهج الوصفي في تحقيق أهداف الدراسة، مع توزيع استبيان على كل المسؤولين (مدراء، ورؤساء مصالح) في مديرية الشباب والرياضة في ولاية المسيلة والديوانين التابعين لها: ديوان المركب متعدد الرياضات، وديوان مؤسسات الشباب، حيث تمثل عدد الأفراد المستجوبين 17 فردا (عينة المسح الشامل)؛ ولتحليل البيانات المتحصل عليها تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية تقييم الأداء على الأداء المتميز للموارد البشرية، وذلك يشمل تأثير وضوح هدف استراتيجية تقييم الأداء، الأسلوب الاستراتيجي المستخدم في تقييم الأداء، والمعايير الاستراتيجية لتقييم الأداء على تحقيق الأداء المتميز للموارد البشرية في المؤسسات الرياضية.

- **دراسة عبد الحكيم رضوان سعيد حافظ وثابت حمدي ثابت محمد، (2024)، بعنوان: دور القيادة المتواضعة في تعزيز الأداء المتميز للعاملين: اختبار الدور الوسيط تمكين الموارد البشرية بالتطبيق على جامعة أسيوط. [2]**

---

[1] برباش نور الدين وبوصلاح نذير، (2023): تأثير استراتيجية تقييم الأداء في تحقيق الأداء المتميز للموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية في الجزائر، **مجلة جامعة البيضاء**، المجلد 05، العدد 04، اليمن.

[2] عبد الحكيم رضوان سعيد حافظ وثابت حمدي ثابت محمد، (2024): دور القيادة المتواضعة في تعزيز الأداء المتميز للعاملين: اختبار الدور الوسيط تمكين الموارد البشرية بالتطبيق على جامعة أسيوط، **مجلة كلية التربية**، عدد أكتوبر، مصر.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تأثير القيادة المتواضعة على الأداء المتميز للعاملين في ظل المتغير الوسيط تمكين الموارد البشرية؛ حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، مع توزيع استبيان على عينة مكونة من 251 عامل بالإدارات المركزية لجامعة أسيوط (مصر)، وتم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في تحليل البيانات.

توصلت الدراسة إلى نتائج مفادها:

- وجود تأثير معنوي إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة المتواضعة بأبعادها (الدعم الذاتي، تقدير الاخرين، التركيز المنخفض على الذات، القابلية للتعلم) على الأداء المتميز للعاملين بأبعاده (تنمية الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي المرن، التركيز على المعنيين، نظام المعلومات المتكامل) بجامعة أسيوط؛
- تأكيد دعم تمكين الموارد البشرية بأبعاده (معنى العمل، كفاءة العاملين، استقلالية العمل، تطوير العمل) للأداء المتميز للعاملين؛ وبالتالي وجود تأثير معنوي إيجابي ذو دلالة إحصائية لتمكين الموارد البشرية على العلاقة بين القيادة المتواضعة والأداء المتميز.

- **دراسة خرشي فيصل واخرون، (2025)، بعنوان: فعالية الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز للأفراد في المؤسسة الرياضية.** [1]

تسعى الدراسة إلى التعرف على مساهمة الأداء الوظيفي في تحقيق الأداء المتميز للأفراد، مع محاولة الكشف عن مساهمة القدرات الفردية للعاملين في تحقيق الأداء المتميز لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة الرياضية؛ حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي، مع توزيع استبيان على عينة مقدرة ب 30 موظف من مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، وفي تحليل البيانات تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أبرزها:

- الأداء الوظيفي للموارد البشرية بأبعاده المختلفة (القدرات الفردية، أنظمة وإجراءات العمل، نمط القيادة) له دور في تحقيق الأداء المتميز للأفراد العاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

2. الدراسات باللغة الأجنبية

[1] خرشي فيصل واخرون، (2025): فعالية الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز للأفراد في المؤسسة الرياضية، **مجلة جامعة البيضاء**، المجلد 07، العدد 01، اليمن.

- **P. Arun Prasad and T.J. Kamalanabhan, (2010), titled : Human resource excellence in software industry in India: an exploratory study.[1]**

هدفت الدراسة إلى اكتشاف الدور الذي تلعبه ممارسات الموارد البشرية مثل التوظيف، التدريب، التطوير، تقييم الأداء، والتعويضات، في تحقيق الأداء المتميز للموارد البشرية في شركات صناعة البرمجيات بالهند، حيث اعتمدت الدراسة في تحقيق أهدافها على المقابلة المنظمة مع مجموعة من مديري/ نواب مديري الموارد البشرية في هذه الشركات، مع الاعتماد على أسلوب تحليل المحتوى لتحليل المعلومات المتحصل عليها من المقابلة.

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- لممارسات الموارد البشرية دور فعال في تحقيق تميز الموارد البشرية في شركات البرمجيات الهندية من خلال تحديد وتصميم وظيفة الموارد البشرية بشكل يخدم أهداف ورؤية المؤسسة؛
- ممارسات الموارد البشرية في شركات البرمجيات صغيرة ومتوسطة الحجم لازالت تقليدية نوعا ما مما يؤثر سلبيا على التميز في أداء الموارد البشرية.

- **C. Swarnalatha and T.S. Prasanna, (2013), titled : Employee engagement and performance excellence. [2]**

يسعى الباحثان من خلال هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين التفاعل الوظيفي والتميز في الأداء داخل المنظمات من خلال نموذج جديد يعرف باسم (High Performance Engagement Model) والذي يقوم على مؤشرين: مؤشر التميز في الأداء (PEI – Performance Excellence Index)، ومؤشر التفاعل الوظيفي (EEI – Employee Engagement Index)؛ حيث تم اسقاط النموذج على ما يقارب 158 شركة متعددة الجنسيات عبر دول وقطاعات مختلفة لاختبار فاعلية هذا النموذج.

توصل الباحثان في هذه الدراسة إلى جملة من النتائج أبرزها:

- التفاعل الوظيفي يعزز التميز في الأداء؛ كما أثبتت النتائج فاعلية النموذج المقترح الذي يجمع المؤشرين معا، مما يمكن تطبيقه في على مختلف الشركات في مختلف الدول، حيث كلما كانت درجات المؤشرين مرتفعة كلما ساعد ذلك الموظفين على تطوير أداء المؤسسة وخاصة أدائها المالي.

---

[1] P. Arun Prasad and T.J. Kamalanabhan, (2010) : Human resource excellence in software industry in India: an exploratory study**, International Journal of Logistics Economics and Globalisation**, Vol 02, N° 04.
[2] C. Swarnalatha and T.S. Prasanna, (2013) : Employee engagement and performance excellence, **International Journal of Management**, Vol 04, N°01.

- **Kobra Khabare and al, (2014), titled : Explaining The role of Human Resource Excellence on Staff Organizational Commitment: An Emphasis on Enabler Processes[1].**

هدفت هذه الدراسة إلى شرح دور التميز في ممارسات الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي للموظفين في شركة (Saipa) الإيرانية المتخصصة في صناعة السيارات، إذ تم الاعتماد على المنهج الوصفي الارتباطي، مع توزيع استبيان على عينة طبقية مكونة من 155 موظف بالشركة؛ مع استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) في تحليل البيانات المتحصل عليها.

توصلت نتائج الدراسة إلى:

- وجود أثر واضح قوي وإيجابي للتميز في ممارسات الموارد البشرية بأبعاده (تخطيط الموارد البشرية، تنمية، التعويضات والمزايا، علاقات الموظفين والعمل) على الالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام المعياري) في الشركة محل الدراسة.

- **Muhammad Siddique and al, (2018), titled : High Performance Work Systems and Organizational Performance : A Case of Banking Sector of Pakista.[2]**

هدفت الدراسة إلى تقييم دور أنظمة العمل عالية الأداء وتأثيرها على الأداء التنظيمي في القطاع البنكي في باكستان، حيت تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، مع استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، والذي تم توزيعه على عينة مقدرة ب 340 موظف موزعين على مجموعة من البنوك في باكستان؛ وفي تحليل البيانات المتحصل عليها اعتمدت الدراسة على برنامج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

توصلت الدراسة إلى النتائج الاتية:

- تؤثر ممارسات العمل عالية الأداء (الأمن الوظيفي، التدريب، مشاركة الموظفين، تبادل المعلومات، وضوح الدور الوظيفي، التعويضات، تقييم الأداء) إيجابا على الأداء التنظيمي؛
- ضرورة مشاركة وظيفة الموارد البشرية في ضبط معايير أنظمة العمل عالية الأداء لتحقيق الأداء المتميز.

[1] Kobra Khabare et al, (2014) : Explaining The role of Human Resource Excellence on Staff Organizational Commitment: An Emphasis on Enabler Processes, **International Journal of Social Sciences and Education**, Vol 04.

[2] Muhammad Siddique et al, (2018) : High Performance Work Systems and Organizational Performance : A Case of Banking Sector of Pakistan, **Journal of managerial sciences**, Vol 12, N°02.

- **Nur Zabiatulnisa Ilyana Zabid and al, (2024), titled : Promoting Outstanding Performance among Employees through Transformational Leadership : A Study in Northwestern of Peninsular Malaysia.[1]**

هدفت هذه الدراسة إلى اكتشاف العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء المتميز للموظفين في شركة تصنيع تقع في شمال غرب شبه جزيرة ماليزيا، تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، مع استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيعه على عينة عشوائية مكونة من 113 موظف في الشركة محل الدراسة، وتم تحليل البيانات المتحصل عليها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) بالإضافة إلى نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM).

توصلت الدراسة إلى أهم نتيجة وهي:

- القيادة التحويلية بجميع أبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، التحفيز الفكري، الاعتبار الفردي) تأثر تأثيرا مباشرا وإيجابيا على الأداء المتميز للموظفين في الشركة الصناعية محل الدراسة.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بما يلي:

- تناقش الدراسة الحالية العلاقة المباشرة بين المتغيرين أخلاقيات العمل والأداء المتميز للموارد البشرية، واللذين نادرا ما يتم جمعهما في دراسة واحدة؛
- تركز الدراسة الحالية على الأداء المتميز للموارد البشرية بصفة خاصة بينما أغلبية الدراسات السابقة تتطرق إلى الأداء المتميز من ناحية المؤسسة ككل؛
- تشمل الدراسة الحالية ميدان مختلف ألا وهو جامعة باجي مختار عنابة، وهو سياق أكاديمي جزائري جديد ومختلف؛
- تتميز الدراسة الحالية بالعينة المستهدفة والمتمثلة في الأساتذة الجامعيين، وهي فئة تعنى جدا بمتغيرات الدراسة سواءً من ناحية الالتزام بأخلاقيات العمل أو من ناحية الأداء المتميز؛

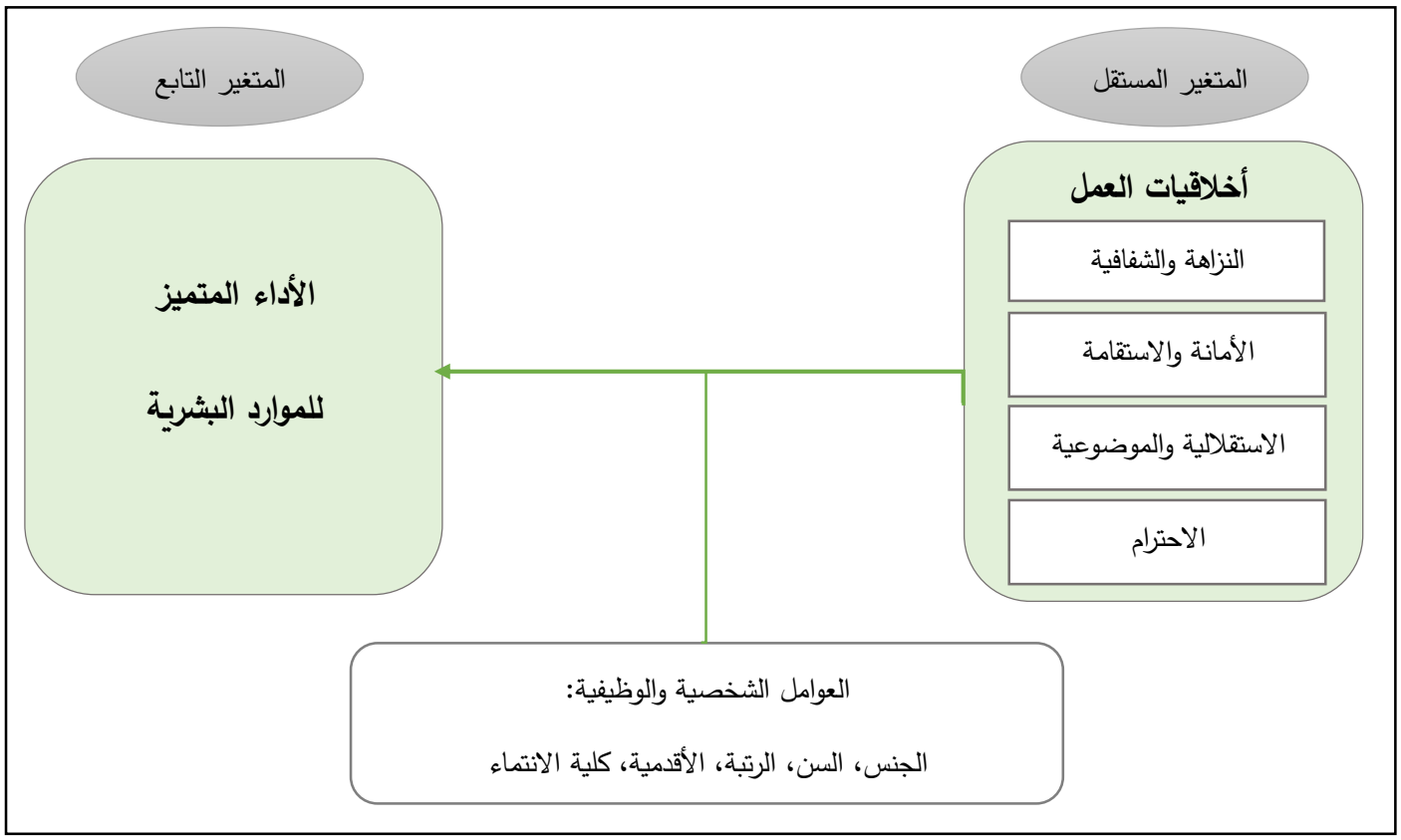
[1] Nur Zabiatulnisa Ilyana Zabid et al, (2024) : Promoting Outstanding Performance among Employees through Transformational Leadership : A Study in Northwestern of Peninsular Malaysia, **International journal of academic research in economics and management sciences**, Vol 13, N° 04.

- تقدم الدراسة الحالية نموذجا مقترحا يسمح بقياس الأداء المتميز للأساتذة الجامعيين مستوحى من النماذج العالمية للأداء المتميز، وهو ما يمثل إضافة نوعية؛ في حين بقية الدراسات اكتفت بعرض النماذج العالمية فقط دون تقديم إضافة حقيقية.

❖ نموذج الدراسة

وفقا لموضوع الدراسة، وفي إطار تحقيق أهداف الدراسة، تم تفكيك الموضوع إلى متغير مستقل وآخر تابع، مع اختيار تفكيك المتغير المستقل إلى أبعاد؛ وبناءً على الدراسات السابقة، تم تصميم نموذج للدراسة كما هو موضح أدناه:

نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على الدراسات السابقة

❖ التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة

- ✓ **أخلاقيات العمل:** هو مجوعة من المبادئ، القيم، والضوابط التي تحدد سلوك المورد البشري في المؤسسات والبيئة العملية، تهدف إلى تحسين سمعة المؤسسة، تعزيز الثقة بين المورد البشري والمؤسسة، إضافة إلى رفع مستوى الإتقان والجودة في الأداء؛
- ✓ **النزاهة والشفافية:** تعني الالتزام بالصدق والوضوح في جميع التعاملات، والإفصاح عن المعلومات المهمة دون تضليل أو إخفاء؛
- ✓ **الأمانة والاستقامة:** تعني الالتزام بالعدل والحرص على المحافظة على مصالح مختلف الأطراف في المؤسسة، مع الابتعاد عن الغش، وعدم استغلال المنصب لمصالح شخصية؛
- ✓ **الاستقلالية والموضوعية:** تعني التحلي بالحياد واتخاد القرارات بناءً على الحقائق والمعطيات الحقيقية العلمية والعملية، بعيدا عن أي ضغوطات داخلية أو خارجية؛
- ✓ **الاحترام:** يعني تقدير الآخرين، حماية حقوق وكرامة مختلف الأطراف في المؤسسة، مع الالتزام بالواجبات المهنية؛ كما يتعلق أيضا باحترام القوانين الداخلية للمؤسسة، والضوابط المهنية؛
- ✓ **الأداء المتميز للموارد البشرية** :وهو بلوغ الموارد البشرية في المؤسسة أعلى مستويات الأداء، من خلال تأدية المهام بكفاءة وفعالية عالية، بما يحقق نتائج غير مألوفة وتفوق التوقعات؛ ويسهم هذا الأداء بشكل مباشر في تعزيز أداء المؤسسة وقدرتها على التطور، ويدعم تحقيقها ميزة تنافسية في البيئة التي تنشط فيها.

الفصل الأول:

مدخل إلى أخلاقيات العمل

تمهيد

في الآونة الأخيرة، ظهرت مفاهيم ومصطلحات جديدة في بيئة الأعمال، من أبرزها "أخلاقيات العمل". حيث كان هذا الظهور نتيجة انتشار التجاوزات الأخلاقية كالفساد، الغش، الرشوة، وتفضيل المصالح الشخصية على العامة، وغيرها من التصرفات السلبية. فأدى ذلك إلى استحداث مفهوم "أخلاقيات العمل" ليعبر عن مجموعة القواعد والمبادئ التي يجب على الموارد البشرية الالتزام بها داخل المؤسسات، والتي تهدف إلى توجيههم نحو السلوك السليم والصحيح.

نظرا لأهمية أخلاقيات العمل ودورها في خلق بيئة عمل قائمة على السلوك الحسن والتصرف الصحيح، سعت مختلف القطاعات إلى تبني هذه القيم للحفاظ على صورتها الاجتماعية وضمان تحقيق أهدافها بطرق أخلاقية بعيدا عن الأساليب الغير المشروعة. ومن بين هذه القطاعات، يبرز قطاع التعليم العالي والبحث العلمي، حيث بات موضوع الأخلاقيات جزءا مهما من اهتماماته. وتم وضع "الميثاق الأخلاقي الجامعي" الذي يتضمن مجموعة من المبادئ والقواعد التي تنظم سلوك الأسرة الجامعية وتحدد ما يجب فعله وما يجب تجنبه.

بناءً على ذلك، سيتناول هذا الفصل النقاط الرئيسية المتعلقة بأخلاقيات العمل، مع إبراز مكانتها في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي، حيث ينقسم الفصل إلى ثلاث مباحث رئيسية كالتالي:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لأخلاقيات العمل؛

المبحث الثاني: أبعاد أخلاقيات العمل؛

المبحث الثالث: الجوانب المهنية والأخلاقية للأستاذ الجامعي.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لأخلاقيات العمل

أخلاقيات العمل تعد مفهوما يحمل في طياته بساطة ظاهرية مع تعقيد داخلي. من النظرة الأولى، يبدو المصطلح واضحا وشاملا، باعتباره مستمد من مصطلح الأخلاق العامة وبالتالي يسهل التعرف عليه. إلا أنه عند التعمق فيه، يتضح أن هذا المصطلح يقوم على مجموعة متداخلة من المبادئ والقيم التي تحكم سلوك الأفراد في بيئات العمل المختلفة؛ كما أن أخلاقيات العمل لا تتميز بتلك السلاسة الواضحة بل هو مصطلح له نشأة فكرية عريقة ومصادر مختلفة ومتنوعة يصاغ من خلالها.

المطلب الأول: مفهوم أخلاقيات العمل

أخلاقيات العمل يعد مصطلح عميق، يفسر طبيعة السلوكيات والقيم الأخلاقية التي ينبغي أن تسود في بيئة العمل.

أولا: تعريف الأخلاق والأخلاقيات

يحدث في الكثير من الأحيان الخلط في المفهوم اللغوي بين كلمة أخلاق وأخلاقيات، فيعتبر البعض أن أخلاقيات ما هي إلا جمع لكلمة أخلاق. وهذا ما يحدث في الكثير من الأحيان في اللغة العربية، حيث لفظ المصطلحين متقارب جدا، إلا أنه في اللغة الإنجليزية أو الفرنسية فهم مختلفين تماما؛ فكلمة أخلاق بالإنجليزية تترجم إلى (Moral) وباللغة الفرنسية (Morale) وكلمة أخلاقيات تترجم إلى (Ethics) باللغة الإنجليزية و (Ethique) باللغة الفرنسية؛ حيث كلاهما مستمد من نفس الكلمة "خلق"، ويرمزان إلى نفس المعنى" التصرف الجيد أو السلوك الجيد" إلا أن الاختلاف بينهما يمكن توضيحه أكثر في الشكل الموالي

الشكل (1-1): جذور كلمة أخلاق وأخلاقيات

أخلاق (Morale)	أخلاقيات (Ethique)
أول ظهور سنة 1530	أول ظهور سنة 1265
Latin «moralis»	Grec «êthikos, êthikê»
Latin «mores» : moeurs	Grec «êthos» : moeurs.

Moeurs : عادات مجتمع، أو فرد، أو سلوك اجتماعي

Source : Mercie, Samual, (1997) : **Une contribution à la politique de formalisation de l'éthique dans les grandes entreprises**, thèse de doctorat non publié, université paris IX Dauphine, paris, p14

1. تعريف الأخلاق

من الجدول أعلاه يتضح وأن كلمة "أخلاق" أصلها لاتيني والتي تعني حسبهم مجموعة القواعد المسطرة والمتداولة عن قوة خارجية: مثل الأحكام الدينية، والتي تهدف إلى توجيه الوعي والسلوك الإنساني. أما كلمة "أخلاقيات" أصلها يوناني وتعني مجموعة العادات، التقاليد، والأفكار المعمقة التي توجه الفعل الإنساني. [1]

يعرف عبد الكريم زيدان الأخلاق بأنها: "مجموعة من القيم والصفات التي تكون شخصية الفرد، وبناءً عليها يتم تقييم تصرفاته من طرف الآخرين إذا كانت إيجابية أو سلبية، وعليه يقرر الفرد أن يقدم على هذا التصرف أو يتخلى عنه" [2]

كما يعرفها الغزالي بأنها: " الهيئة الراسخة في نفس الإنسان والتي تصدر من خلالها تصرفاته؛ وهي نوعان، قد تكون محمودة أي يتقبلها العقل والشرع، وقد تكون مذمومة أي غير مقبولة عقلا وشرعا". [3]

كما يرى البعض أن الأخلاق: " هي مجموعة المبادئ المدونة أو الغير مدونة تعكس القيم التي تحكم سلوك الأفراد" [4] .

إذن يمكن القول إن الأخلاق عبارة عن مجموعة من المبادئ والمكتسبات الدينية الصارمة الغير قابلة للنقاش، تنتقل للإنسان بالفطرة أو يكتسبها من البيئة التي نشأ فيها؛ تأمر وتحدد سلوكه في مواقف معينة. وهي نوعين حميدة وسيئة، تختلف من فرد لآخر باختلاف سجيته وطبعه.

2. تعريف الأخلاقيات

أما فيما يخص الأخلاقيات فهي "مجموعة من القيم والمعايير التي توجه سلوك الفرد في خياراته المختلفة بين الصواب والخطأ، الجيد والسيئ في مختلف المواقف".[5]

---

[1] Mercie, Samual, (1997): **Une contribution à la politique de formalisation de l'éthique dans les grandes entreprises**, thèse de doctorat non publié, université paris IX Dauphine, paris, p14

[2] المعتصم بالله هاني علي أبو الكاس، (2015): **أخلاقيات المهنة ودورها في الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة**، أطروحة ماجيستير غير منشورة، تخصص الإدارة والقيادة، جامعة الأقصى – غزة، فلسطين، ص 18

[3] محمد السيد عبد المنصف الوزير، (2022): **فلسفة الأخلاق عند أبى حامد الغزالي**، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد 03، العدد 02، العراق، ص 09

[4] صليحة شامي، (2023): **أخلاقيات الأعمال ودورها الرائد في تعزيز المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال**، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 06، العدد 01، الجزائر، ص97

[5] محسن العامري، منصور الغالبي، (2008): **الإدارة والأعمال**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص82.

تعرف أيضا على أنها سلوكيات غير مقيدة بتشريعات دينية، وهي التمييز بين الصواب والخطأ، والتصرف الحر وفق ما يراه الفرد سليما. كما يلخص الفيلسوف (A.Comte-Sponville) الفرق بين الأخلاق والأخلاقيات في الجملة التالية " الأخلاق تأمر، الأخلاقيات توجه".[1]

الأخلاقيات هي: مجموعة القواعد والأسس التي تحدد التصرف الصحيح من الخاطئ؛ والالتزام بها يسمح للإنسان بكسب محبة وثقة المجتمع الذي ينتمي إليه.[2]

وعليه فإن الأخلاقيات تنشأ من ضلع الأخلاق، وهي عبارة عن تفضيل شخصي لسلوك معين على حساب آخر باعتبار أن عواقب هذا السلوك أفضل من عواقب أي سلوك آخر؛ أي أنها مجموعة من القيم التي يتبناها الشخص بكامل حريته دون تأثير من أحد. والأخلاقيات عادة تكون غير مرتبطة بأحكام دينية أو قانونية.

وعلى ضوء ما سبق ذكره، يمكن تلخيص الفرق بين هاذين المصطلحين في الجدول الموالي:

الجدول (1-1): الفرق بين الأخلاق والأخلاقيات

الأخلاق (Moral)	الأخلاقيات (Ethics)
تعتمد على مرجع ديني.	تعتمد على مرجع علمي.
مصدرها العادات و التقاليد.	مصدرها المنطق و المجادلات.
تفرض قناعات بالتمييز بين الخير والشر، وبناءً على هذه القناعات (التعليم، الإيمان، التراث...إلخ)، تستنتج سلوكا.	تتشكل القرارات والسلوكيات في إطار منطقي ومعقول (لجنة الأخلاق).
قاعدة دينية تحدد معايير الخير والشر وتحث على العمل وفقا عليها.	استنتاج يتعلق بالأمور التي يجب القيام بها أو تجنبها، ولكن بموافقة جميع الأطراف المعنية.
إجابة أبدية، لا تناقش أبدا.	إجابة ضمن سياق محدد ، غير مطلقة أي تختلف باختلاف المسألة و الوضعية.
نهج رأسي(Vertical)؛ أي أن للأخلاق بعدا متعال أو أعلى، محكمة بقيم عالية أو إلهية، ويجب احترامها واتباعها بشكل لا يشترط عليه.	نهج أفقي(Horizontal)؛ حيث يعتبر أن المعايير الأخلاقية تتشكل وتتطور داخل التفاعلات الشخصية والاجتماعية.

[1] Jerome B, et al ; (2011) : **l'entreprise et l'éthique**, Edition de Seuil, Paris, P :28

[2] صليحة شامي، مرجع سبق ذكره، ص98

الأخلاق تأمر، أي تقود وتحكم أفعال، قرارات وسلوكيات الأفراد نحو ما يعتبر أخلاقيا صحيحا أو مناسبا.	الأخلاقيات توجه ، أي تنصح بالتصرف السليم .

Source : Boucherba Hocine Abdelatif, (2022) : **Ethique et gouvernance**, imprimé pédagogique non publié, école supérieure des sciences de gestion, Annaba, p :12

ثانيا: تعريف أخلاقيات العمل

لاقى هذا المصطلح منذ نشأته انتشارا واسعا واهتماما كبيرا من طرف العلماء والباحثين، إذ كل منهم قدم مفهوم خاص بأخلاقيات العمل من خلال وجهة نظره بالاعتماد على بحوث قام بها في هذا الموضوع أو بالاعتماد على تجربة خاضها في الميدان؛ ومن بين الكثير من التعاريف المتواجدة نذكر منها ما يلي:

- أخلاقيات العمل هي مجموعة من المبادئ التي تسير الحياة العملية للأفراد، مع إرشادهم لطرق التعامل الصحيحة مع مختلف الأطراف منهم المستهلكين، العملاء، الزملاء، والموظفين.[1]

يخلص هذا التعريف إلى أن أخلاقيات العمل من أولوياتها حفظ مبادئ التعامل الجيد مع أصحاب المصالح سواء الداخليين أو الخارجيين. إلا أنه لم يتم التطرق في هذا التعريف إلى الفائدة من الالتزام بأخلاقيات العمل في التعامل مع أصحاب المصالح، إذ أنه يعتبر تعريف محدود بحيث لم يشمل مختلف الجوانب.

- أخلاقيات العمل هي الهيئة السلوكية الخاصة بمؤسسة ما، والتي تحتوي على مجموعة من القواعد الواجب الالتزام بها في التعامل مع الموارد البشرية فيما بينهم، كذلك في التعامل مع مختلف الأطراف المتصلة بهذه المؤسسة؛ والغرض من هذا الالتزام هو تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة. حيث تختلف المضامين الأخلاقية باختلاف المؤسسات وكذلك المجتمع الذي تنشط فيه هذه الأخيرة.[2]

يتجاوب هذا التعريف مع التعريف السابق وأن أخلاقيات العمل تهتم بفائدة أصحاب المصالح، كما ذكر أهمية أخلاقيات العمل والمتمثلة في مساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها مع الأخذ بعين الاعتبار الظروف البيئية المحيطة بهذه المؤسسة. إلا أنه لم يتناول طبيعة هذه الظروف المؤثرة في أخلاقيات العمل وعواقب هذا التأثير على المؤسسة.

---

(1) Stephen M. Byars and Kurt Stanberry, (2018) : **Business Ethics**, First edition, OpenStax, Texas, P :07

(2) صراب نور الدين، (2020): **أخلاقيات العمل وتأثيرها على الأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية – دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الإدارية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة إبراهيم سلطان شبوط، الجزائر، ص ص 84-86.

- يعرفها (Peter Drucker) على أنها العلم الذي يدرس الاختيارات المنطقية، ويبحث في الوسائل المناسبة لتحقيق الأهداف. مضيفا في ذات السياق أن أخلاقيات العمل هي الفرق بين السلوك الصحيح والخاطئ الذي تحدده العادات الاجتماعية والثقافية[1].

اعتبر (Peter Drucker) من خلال هذا التعريف أن أخلاقيات العمل علم كغيره من العلوم يبحث في أساليب تحقيق أهداف المؤسسة حيث اعتبر بذلك أن العقل هو الفيصل بين ما هو خير وشر، كما ذكر معيارين يسمحان بالحكم عن سلوك على أنه صحيح أو خاطئ ألا وهما العادات الاجتماعية والثقافية. إلا أن تعريفه يفتقر إلى الدقة في تحديد نوع هذه العادات؛ هل عادات وثقافة المجتمع ككل، أم العادات الاجتماعية وثقافة المؤسسة بشكل خاص؛ وإذا كان الخيار الأول هو المقصود، فما الفرق إذن بين الأخلاق وأخلاقيات العمل؟

- كما يقول (Weiss) في ذات السياق أن أخلاقيات العمل تسمح بتحديد الصواب والخطأ، الجيد والسيء، النافع والضار في جميع القرارات والأعمال المتعلقة بمعاملات وأنشطة المؤسسة. ومثل أي مؤسسة تواجهها الكثير من المشاكل التي يمكن حلها بعدة طرق، إلا أن أخلاقيات العمل تساعد على الكشف عن الحل الأكثر عقلاني القائم على قيم ومبادئ معينة. [2]

ركز (Weiss) من خلال تقديمه لهذا المفهوم على عملية القرار التي تنتهجها المؤسسة في حل المشاكل التي تواجهها؛ باعتبار أن أخلاقيات العمل تسمح بإيجاد أنسب الحلول من الناحية الأخلاقية فتسمح بذلك اتخاذ القرارات بنجاعة. إذ يعتبر هذا التعريف مقارنة بالتعاريف السابقة الأكثر دقة وشمولا.

- حسب (Schermerhorn) فيرى أن أخلاقيات العمل تتمثل في تلك الأفعال والتصرفات التي تترجم سلوك الأفراد داخل المؤسسة، والسلوك العملي الأخلاقي هو ذلك السلوك المقبول أخلاقيا (Morally) والمقدر من طرف المؤسسة على أنه جيدا وصحيحا. [3]

في هذا التعريف حاول (Schermerhorn) الربط بين الأخلاق وأخلاقيات العمل، إذ اعتبر أن أخلاقيات العمل ما هي إلا إعادة هيكلة للأخلاق العامة مع تطبيقها في مكان العمل. إلا أن هذا التعريف يبقى نسبيا إلى أن يتم إثباته عمليا على أرض الواقع؛ ولا يمكن أن يتفق مع وجهة النظر هذه، انطلاقا

---

[1] Peter F, Drucker, (1981) : **What is business ethics ?**, The public Interest, PP :01-03

[2] Joseph W, Weiss, (2022) : **Business Ethics- A Stakeholder and Issues Management Approach**, 7th Edition, Berrett-Koehler Publishers, United States, p :12

[3] John R, Schermerhorn, et al, (2002) : **Organisationnel Behavior**, 7th Edition, John Wiley & Sons, United States, p :12

من أن أخلاقيات العمل تتميز بالحرية وغير مقيدة بتشريعات معينة على غرار الأخلاق، وبالتالي لا يمكن نقل الأخلاق العامة إلى المؤسسة كما هي دون تغييرها لجعلها تتأقلم أكثر مع الظروف وطبيعة العمل السائدة في المؤسسة.

- كما يعرفها معظم الباحثين بأنها الالتزام بالسلوك المستحب من طرف أفراد بيئة العمل المحدد بألواح وقواعد قانونية، ومخالفتها أو التمرد عنها قد يعرض صاحبها لعقوبات صارمة مع نبذه والنفور منه من طرف الآخرين في العمل. [1]

جاء هذا التعريف من زاوية الأخلاقيات وعلاقتها بالقوانين والعقوبات المترتبة على عدم تطبيقها، إذ يعتبر هذا الطرح مختلف عن البقية من خلال تطرقه للجانب الجزائي في حال عدم التقيد بأخلاقيات العمل، وهنا تبرز أهمية المصطلح وسلطته في بيئة العمل.

من خلال ما سبق ذكره، يمكن أن نستنتج أن أخلاقيات العمل هي مجموعة من المبادئ والقيم التي تضبط سلوك المورد البشري داخل المؤسسة التي يعمل فيها، والتي تمكنه من تحديد الخيارات الصحيحة، اتخاذ القرارات السليمة وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة. إلا أن أخلاقيات العمل قد لا تتسم بالمرونة الكافية، حيث لا تنسجم مع جميع الظروف أو مع طبيعة كل مؤسسة، إنما تختلف باختلاف السياق المؤسسي والظروف المحيطة.

ثالثا: أخلاقيات العمل ومفاهيم أخرى

توجد الكثير من المصطلحات التي تتشابه في مضمونها مع مصطلح أخلاقيات العمل، مما يؤدي إلى عدم قدرة العديد من الباحثين في التمييز بينها وبين أخلاقيات العمل، ومن بين هذه المصطلحات نذكر ما يلي:

1. أخلاقيات المهنة

بالفرنسية (Déontologie) وبالإنجليزية (Deontology)، وتعتبر أخلاقيات المهنة من أكثر المصطلحات شيوعا وأكثرها تشابها مع أخلاقيات العمل؛ وتعرف على أنها عبارة عن مجموعة من القواعد التي تمت صياغتها من طرف مجموعة من النقابات المهنية، تهدف إلى توحيد سلوكيات الأفراد المهنيين.[2]

[1] بلال خلف السكارنة،(2009) : **أخلاقيات العمل**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ص 22.
[2] Mercie, SAMUEL, Op.cit., P :19

وتتشارك أخلاقيات المهنة مع أخلاقيات العمل في نفس المعنى والمتمثل في مجموعة المبادئ التي تقود سلوك المورد البشري في مكان عمله نحو التمييز بين الصواب والخطأ. وما يفصل بين هاذين المصطلحين خط رفيع جدا، وهو أن أخلاقيات العمل عامة، بينما أخلاقيات المهنة خاصة أي تخص مهنة معينة والغاية منها جعل كل الأفراد الذين يمتهنون نفس المهنة يتصرفون بنفس الطريقة ويلتزمون بنفس المبادئ، فمثلا عند القول: أخلاقيات التعليم، أو أخلاقيات المحاماة، أو أخلاقيات الطب ...إلخ؛ أي عندما يخص بالذكر مهنة معينة فالأجدر استعمال مصطلح أخلاقيات المهنة كونه أكثر دقة، أما إذا تم التحدث بصفة مطلقة وعامة دون تحديد معين فيصبح استخدام مصطلح أخلاقيات العمل هو الأنسب، إذ كل مهنة تعتبر عمل و ليس كل عمل يعتبر مهنة.

2. أخلاقيات الأعمال

من الوهلة الأولى يظهر مصطلح أخلاقيات الأعمال على أنه مجرد جمع لمصطلح أخلاقيات العمل، وبالرغم من التشابه الكبير بين المصطلحين حتى من حيث المعنى إلا أنه يوجد خط رفيع يفصل بينهما وجب الوقوف عنده. تعرف أخلاقيات الأعمال (Business ethics/ l'éthique des affaires)؛ بأنه مجموعة القواعد والمعايير التي توجه سلوك المؤسسة نحو الصواب والخطأ، بما يتماشى مع ثقافة المؤسسة وتوجهاتها الاقتصادية، والاستراتيجية؛ محافظين بذلك على شؤون أصحاب المصالح. إذ تحمل أخلاقيات الأعمال في طياتها جزءا مهما من مبادئ المسؤولية الاجتماعية. [1]

كلا المصطلحين يرمزان إلى نفس المعنى ويقودان إلى نفس الهدف، إلا أن توجهاتهما تختلف، فأخلاقيات العمل تشير إلى المستوى الفردي، أي تركز على سلوك المورد البشري؛ بينما أخلاقيات الأعمال تشير إلى المستوى الكلي، وتركز على سلوك المؤسسة بصفة عامة في إطار بناء سمعة ومكانة أخلاقية في بيئة العمل.

وعليه يمكن اعتبار وأن تكاثف الجهود في تطبيق أخلاقيات العمل من طرف مختلف الموارد البشرية في المؤسسة، يؤدي حتما إلى ترسيخ وتفعيل مبادئ أخلاقيات الأعمال.

[1] Zafer Adiguzel, (2024) : **Evaluation and Importance of Business Ethics in Terms of Organizational Culture**, In book : **Research Anthology on Business Law, Policy, and Social Responsibility**, IGI Global, United states, pp 252-253

3. المسؤولية الاجتماعية

ارتبط كثيرا هذا المصطلح بأخلاقيات العمل، فلا يمكن البحث في أخلاقيات العمل دون التطرق إلى مفهوم المسؤولية الاجتماعية:

يعرف كل من (Pride et Ferell) المسؤولية الاجتماعية على أنها مجموعة من التدابير والقرارات التي تتخذها المؤسسات للحد من تأثيراتها السلبية على المجتمع، وتعزيز تأثيراتها الإيجابية؛ أي العمل لمصلحة المجتمع ككل و ليس لمصلحة المؤسسة فقط.[1]

كما يعرفها (Peter Drucker) باعتباره أول من نادى بضرورة تبني المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات، معتبرا أن المسؤولية الاجتماعية هي شكل من أشكال التزام المؤسسة بالمحافظة على بيئة المجتمع الذي تنشط فيه. [2]

وفيما يخص العلاقة بين أخلاقيات العمل والمسؤولية الاجتماعية، أشار في ذلك (Kirrane) على أن المسؤولية الاجتماعية ما هي إلا إحدى ركائز منهج أخلاقيات العمل. فأخلاقيات العمل تحرص على توضيح ما هو مقبول وصحيح في سلوك الأفراد اتجاه البيئة الداخلية والخارجية للمجتمع، وهذا ما يتماشى مع مفهوم المسؤولية الاجتماعية؛ أي أن المسؤولية الاجتماعية أصبحت تتخذ بعدا أخلاقيا يجعلها تتداخل مع أخلاقيات العمل[3].

4. سلوكيات العمل

في الكثير من المراجع يتم اعتبار أنه لا يوجد اختلاف بين سلوكيات العمل وأخلاقيات العمل. إذ تعرف سلوكيات العمل على أنها التصرفات الناجمة عن الموارد البشرية داخل المؤسسة والتي قد تكون إيجابية أو سلبية. وبما أن تصرفاتهم مختلفة يمكن تصنيفها إلى ثلاث فئات:

الفئة الأولى تسمى سلوكيات الدور الرسمي (In-Role Behaviors) ، وهي السلوكيات التي تخص أصحاب الدور الرسمي في المؤسسة مثل القادة. الفئة الثانية تسمى بسلوكيات الدور الإضافي (Extra-Role Behaviors)، وهي عبارة عن سلوكيات من اختيار الفرد يلتزم بها تحقيقا لمصلحة العمل وبالتالي هي

---

[1] علاء فرحان طالب وعبد الحسين حسبن حبيب،(2014) : **فلسفة التسويق الأخضر**، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ص38

[2] ضيافي نوال، (2010): **المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية**، أطروحة ماجيستير غير منشورة، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية، وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، ص 21

[3] سالم يعقوب وقواسمية العلمي، (2021): **المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل دراسة مفاهيمية**، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد 09، العدد 03، الجزائر، ص 110

عبارة عن سلوكيات فعالة تساعد على تحقيق الأهداف. أما الفئة الأخيرة تسمى بسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية (Counterproductive Work Bahaviors) وهي أيضا سلوكيات اختيارية ولكنها تضر بمصلحة العمل أي أنها تصرفات مقصودة لإلحاق الضرر بالمؤسسة، وهذا النوع يعتبر نقيض النوع السابق (سلوكيات الدور الإضافي).[1]

وعليه، من خلال ما سبق ذكره يمكن استنتاج أن الأخلاقيات هي العلم الذي يدرس سلوكيات الأفراد في العمل؛ كما يمكن تأكيد نتيجة الباحثين في هذا الموضوع وأن سلوكيات العمل لا تختلف على أخلاقيات العمل من حيث المعنى إلا أن أخلاقيات العمل شاملة أكثر، تضم في طياتها سلوكيات العمل.

5. المعضلة الأخلاقية

ما يسمى باللغة الفرنسية (Dilemme éthique)، أو (Ethical Dilemma) بالإنجليزية، يعد مصطلح لا غنى عنه في دراسة أخلاقيات العمل نظرا لارتباطه الوثيق بها، حيث يتم كتابته بالخط العريض في أي بحث يناقش موضوع الأخلاقيات.

المعضلة الأخلاقية هي عبارة عن وضعية تواجه فرد واحد أو مجموعة من الأفراد في المؤسسة تتطلب القيام بخيار بين حزمة من المطالب والمصالح المتعارضة وقد تكون كلها غير أخلاقية.[2] في كثير من الأحيان القرارات التي يتم اتخاذها في مثل هذه الوضعيات لا ترضي كل الأطراف، ولذلك سميت بمعضلة أخلاقية لأنها عبارة عن مشكلة تخلق صراع بين القيم والمبادئ، ولا يمكن حلها إلا وقد يكون هناك أرباح و خسائر.[3]

والعلاقة التي تجمع أخلاقيات العمل بالمعضلة الأخلاقية، وهي أن المؤسسات في طريقها لتطبيق أخلاقيات العمل لا بد أن تواجهها محطات تسمى بالمعضلات الأخلاقية أين تجد المؤسسة نفسها في وضعية وجوب الاختيار بين مقترحين أحدهما أخلاقي والآخر غير أخلاقي أو ربما كلاهما غير أخلاقي، وبغض النظر عن القرار الذي ستتخذه وأي الخيارين ستتبنى، فلكل منهم تأثير على ما ستواجهه في المستقبل وهذا ما يجعل المعضلات الأخلاقية عبارة عن مرحلة صعبة وحساسة في حياة المؤسسات.

---

[1] محمود علي عريض، (2020): **المضايقة في مكان العمل وأثرها في سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة-دراسة ميدانية في بعض جامعات الشمال السوري**، مجلة أوراق اقتصادية، المجلد 04، العدد 01، الجزائر، ص 49

[2] Joseph W. Weiss, Op Cit, P : 91

[3] Boucherba Hocine Abdelatif, (2022) : **Ethique et gouvernance,** imprimé pédagogique non publié, Ecole supérieure des sciences de gestion, Annaba, Algérie, p :13

رابعا: أهمية أخلاقيات العمل

لم يكن ظهور أخلاقيات العمل من فراغ، بل كان ظهورا مناسبا في الوقت المناسب للحد من العديد من الظواهر اللاأخلاقية التي انتشرت آنذاك بكثرة؛ والمتمثلة في: الرشوة، الفساد، التلاعب بالحسابات، التجسس، الغش...إلخ. وغيرها من الفضائح الأخلاقية منها الفضيحة الأكثر شهرة والتي كان لها الدور الكبير في التوجه نحو الاهتمام بأخلاقيات العمل، ألا وهي (Watergate Scandale) التي حاول فيها الرئيس الأمريكي السابق "ريتشارد نيكسون" التجسس على البيت الأبيض واتباع طرق غير أخلاقية للفوز بالرئاسيات سنة 1972[1]. حيث أصبح المعتقد وأن أخلاقيات العمل هي الوسيلة لانتشار الأمان ومحاربة الظواهر السلبية، وتتجلى أهمية أخلاقيات العمل في العديد من النقاط يمكن تقسيمها على ثلاثة مستويات:

1. على مستوى الفرد (المورد البشري)

- تساعد أخلاقيات العمل الفرد على بناء شخصية عملية صحيحة تقوم على مبادئ وقيم أخلاقية؛
- تسمح أخلاقيات العمل للفرد بالتعامل الصحيح في جل المواقف التي تعترضه داخل المؤسسة، كما تساعده على اتخاذ القرارات الصحيحة؛
- تمثل معيارا أساسيا يعتمد عليه في تقييم سلوك وأداء الفرد داخل المؤسسة ما إذا كان جيدا أو سيئا؛
- تجرد الفرد من مصالحه الشخصية، وتضبط سلوكه مع ما يتماشى مع مصلحة المؤسسة ككل؛
- توحد ثقافة الأفراد، إذ يصبحون يتحلون بنفس الصفات ويطبقون نفس العادات ناهيك عن عاداتهم وتصرفاتهم الشخصية خارج بيئة العمل خاصة إذا كانوا ينتمون عرقيا لبيئات اجتماعية مختلفة؛
- تمنع الأفراد من الانحراف العملي، وتدعم ثقتهم بنفسهم، وثقة زملائهم وقادتهم بهم. [2]

2. على مستوى المجتمع

- أخلاقيات العمل تضمن حقوق الأفراد في توزيع الثروات، في التعاملات وفي العقود ...إلخ، إذ تعزز بذلك صفات العدل، الثقة، والاستقرار بين الناس؛
- أخلاقيات العمل تساهم في تخليص المجتمع من الآفات اللاأخلاقية والأشخاص الغير سويين، وبالتالي يصبح هذا الأخير أكثر نقاءً وأمانا؛
- تعزيز الشعائر الدينية خاصة الإسلامية، وتقوية الروابط الاجتماعية بين الأفراد؛

---

[1] Rick Pertstein, (2024) : **Watergate Scandale –United States History** , on the site : https://www.britannica.com/event/Watergate-Scandal, Consulted On 02/06/2024 , At : 11 :25

[2] المعتصم بالله هاني علي أبو الكاس، مرجع سبق ذكره، ص19

- تحسين سمعة المجتمع، خاصة إذا التزم كل فرد بهذه الأخلاقيات وامتنع عن التجاوزات والخروقات التي قد تؤدي إلى عواقب مضرة. [1]

3. على مستوى المؤسسات (مكان العمل)

- تسمح أخلاقيات العمل بتحقيق أرباح مادية (أموال، أسهم... إلخ) وغير مادية (السمعة الجيدة، ولاء الزبائن، تعزيز الدور الاجتماعي، تحقيق ميزة تنافسية...إلخ) للمؤسسة على المدى البعيد؛
- يساهم السلوك الأخلاقي في تطوير الأداء الاقتصادي، حيث كلما تميزت مؤسسة عن منافسيها من الناحية الأخلاقية، توطدت أكثر علاقاتها وتعاملاتها الخارجية. بالإضافة وأن الأخلاقيات تحد من عمليات الفساد؛
- يسمح السلوك الأخلاقي للمؤسسات بالحصول على شهادات معترف بها عالميا، والتي تدل على احترامها للمبادئ الأخلاقية الدولية مثل شهادة (ISO14000) (معيارا لاحترام البيئة) و(ISO 9000) (معيارا لإدارة الجودة)؛ [2]
- تساعد أخلاقيات العمل على تقييم الموارد البشرية داخل المؤسسة، من ناحية مدى احترامهم وتطبيقهم للمبادئ الأخلاقية؛
- تسمح أخلاقيات العمل بتحقيق التميز والجودة في الأداء سواء أداء الموارد البشرية أو الأداء الكلي للمؤسسة؛
- يخلق السلوك الأخلاقي مناخ اجتماعي سوي يعكس مدى الثقة والتعاون والرضا بين الأفراد داخل المؤسسة.[3]

من خلال ما ورد يمكن التأكد من أهمية أخلاقيات العمل على جميع الأصعدة، حيث هذه الأهمية لم تتجلى حديثا بل ظهرت قديما مع كل الحضارات بصور مختلفة، أي مع نشأة المصطلح.

---

[1] بن عبد الرحمان حمزة، (2020): **دور الإدارة الإلكترونية في ترسيخ أخلاقيات العمل بالمؤسسة**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص علم الاجتماع المنظمات والمناجمنت، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة أبو القاسم سعد الله، الجزائر، ص94

[2] بلقايد محمد جواد، (2019): **دور المسؤولية الاجتماعية واخلاقيات الاعمال في الرفع من اداء الموارد البشرية –دراسة تطبيقية لعينة من مؤسسات الغرب الجزائري–**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال وحوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية، وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، ص65

[3] سارة بن الشيخ، واخرون، (2018): **أخلاقيات العمل وأهميتها في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين –دراسة مؤسسة موبيليس وحدة ورقلة–**، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد 04، العدد 01، الجزائر، ص59

المطلب الثاني: نشأة أخلاقيات العمل

أخلاقيات العمل ليست بالمصطلح الجديد أو حديث الظهور، بل عرفت من قديم الزمن ومرت عبر العصور بحضارات مختلفة وبتطورات عديدة ما جعلته يكون على شاكلته الآن.

أولا: الحضارة الإسلامية

ترتبط الأخلاقيات منذ الأزل بالدين، إذ تعتبر الأخلاق من أهم المعالم التي يقوم عليها الدين الإسلامي، ويتجلى ذلك من خلال قول الرسول صلى الله عليه وسلم عن أبي هريرة رضي الله عنه" إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق"؛ أي ليكمل ما انتقص منها، وهو أهلا لذلك حيث مدحه الله تعالى في كتابه الكريم في سورة القلم الآية 04: {وَإِنَّكَ لَعَلى خُلُقٍ عَظِيمٍ}. فيهدف الإسلام بهذا إلى نشر مجموعة من القيم الأخلاقية التي لا بد أن تتحلى بها الشعوب من أمانة، صدق، نزاهة، عدل، استقامة، الإيفاء بالعهد، العفو عند المقدرة .... إلخ؛ والتي تتلخص في حديثه أيضا رسول الله صلى الله عليه وسلم حين قال "أوصاني الله بتسع أوصيكم بها: أوصاني بالإخلاص في السر والعلانية، والعدل في الرضا والغضب، والقصد في الفقر والغنى، وأن أعطي من حرمني، وأعفو عمن ظلمني، وأن يكون نطقي ذكرا، وصمتي فكرا، ونظري عبرا".[1]

ثانيا: الحضارات القديمة

الأخلاق لم تظهر إلا بظهور الدين الإسلامي، فقد كانت مركز اهتمام أيضا في الحضارات السابقة، منها البابلية أين وجدت فيها أول مدونة أخلاقية من تأليف الحمورابي والتي عرفت بمدونة الحمورابي أو ما يسمى أيضا ب (The code of Hammurabi) والتي تمثلت في مجموعة من القوانين مقسمة على (282) مادة موجهة تحديدا لحل النزاعات، تنظيم الأعمال التجارية، تحديد الأفعال الصحيحة من الخاطئة وسن عقوبات لمن يخالفها.[2]

أما اليونانيون فكانوا أول من حول موضوع الأخلاق إلى علم يدرس لمدى أهميته وتأثيره على قيم المجتمع فكانوا يختارون آلهتهم بالاعتماد على مبادئ أخلاقية؛ إلا أن الأخلاق أخذت عندهم طابعا فلسفيا وربط مفهومها بالسعادة؛ فحسب رأي فلاسفتهم منهم أفلاطون وتلميذه أرسطو، وأن الأخلاق هي الابتعاد عن الشهوات والغرائز التي بدورها تحقق سعادة الإنسان؛ وفي ذات السياق الحضارة الصينية اهتمت بالجانب

---

[1] مصطفى عبده، (2008): **فلسفة الأخلاق**، الطبعة الثانية، مكتبة مدبولي، القاهرة، مصر، ص ص 94-95

[2] نجم عبود نجم، (2022): **أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال**، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، ص 42

الأخلاقي أيضا والذي جاء به المصلح الصيني الكبير " كونفشيوس"، إذ وجه اهتمامه للأخلاق والسياسة و كرس جهوده في تعليم الناس الواجبات و الأمور النافعة بحثهم على الاقتداء بالحكماء و الشخصيات المثالية التي تتميز بستة عشر ميزة منها: الاستقامة، الإخلاص، الأدب، النزاهة، حسن التصرف....إلخ[1].

ثالثا: الحضارة الأوروبية

في العصور الوسطى في أوروبا، ومع ظهور الديانات الأخرى منها المسيحية واليهودية تطور مفهوم الأخلاق وأخذ منحى منفردا؛ فعند المسيح، الله هو المصدر الوحيد للأخلاق. وكان الاتجاه السائد آنذاك أن الوحي السماوي هو الوحيد الذي جاء بالأخلاق، وبالتالي تم الانتقال من فكرة أن العقل هو المدبر في الأخلاق إلى فكرة أن الأخلاق شيء روحاني ولا يمكن للعقل العبث فيه. [2]

من خلال ما سبق، نجد أن مصطلح الأخلاق أو الأخلاقيات لا يمكن اعتباره مصطلحا جديدا، فمنذ قدم الزمن تبنى عليه أهم الأفكار بدئا بأبي البشرية "آدم" والذي كان سبب خروجه من الجنة تصرفا أخلاقيا، وبعدها اختلفت الحضارات و الفلسفات في تناوله إلا أنها تبقى الحضارة الإسلامية هي الوحيدة التي عالجت موضوع الأخلاق بتفصيل أكبر و أعطته أهميه بالغة، فالمسلم يعرف بأخلاقه.

وفيما يخص الأخلاقيات في العمل فنجد أن الحضارات القديمة عالجت موضوع الأخلاق في الأعمال التجارية على وجه الخصوص باعتبارها كانت أكثر الأعمال انتشارا وممارسة، بالإضافة وأنها كانت المصدر الأساسي للثروة وجمع الأموال؛ وعليه يعتبر الدين أحد أبرز المصادر التي انبثقت منها أخلاقيات العمل مع وجود مصادر أخرى مختلفة.

المطلب الثالث: مصادر أخلاقيات العمل

تنبثق أخلاقيات العمل من مجموعة من المصادر التي تعتبر المرجع الأول لها في بلورة وتأسيس مبادئها وقيمها، وتتمثل هذه المصادر في مختلف العوامل المؤثرة في المورد البشري من جميع النواحي والتي تعكس صفات المجتمع المتواجد فيه. يتم تصنيف هذه المصادر كما يلي:

[1] يوسف كرم وابراهيم مدكور، (2016): **دروس في تاريخ الفلسفة**، الطبعة الأولى، عالم الأدب للترجمة والنشر، بيروت، لبنان، ص ص 33-40

[2] بن عبد الرحمان حمزة، مرجع سبق ذكره، ص 86

أولا: المصدر الديني

يعتبر هذا المصدر هو الأهم على الإطلاق خاصة في المجتمعات الاسلامية لأنه يقوم على مبدأ الرقابة الذاتية للفرد، الذي يمكن له أن يتهرب من كل أنواع الرقابة، إلا من رقابة الله عز وجل. فالإسلام تطرق في كتابه وسنة نبيه إلى كل ما هو فيه صلاح للمجتمع مبينا ما وجب الأخذ به وما وجب تركه؛ والمسلمين استنادا على ذلك قاموا بتأسيس قوانينهم الخاصة وتشريعاتهم التي تضمن حقوق الناس وتحقق مبادئ العدالة والمساواة بينهم. وأخلاقيات العمل في الإسلام تتميز بالثبات، شاملة لكل الجوانب الأخلاقية المطلوبة وصالحة لكل زمان ومكان.[1]

ومن بين الأخلاقيات التي حث عليها الإسلام هي:

- **الإخلاص:** قال تعالى: " فَاعْبُدِ اللَّهَ مُخْلِصًا لَهُ الدِّينَ" سورة الزمر، الآية 02
- **الصدق:** قال تعالى: "وَاذْكُرْ فِي الْكِتابِ إِبْراهِيمَ إِنَّهُ كانَ صِدِّيقًا نَبِيًّا" سورة مريم، الآية 41
- **الوفاء بالعهد:** قال تعالى: "بَلَىٰ مَنْ أَوْفَىٰ بِعَهْدِهِ وَاتَّقَىٰ فَإِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَّقِينَ" سورة ال عمران، الآية 76
- **الأمانة:** قال تعالى: "وَالَّذِينَ هُمْ لِأَمَانَاتِهِمْ وَعَهْدِهِمْ رَاعُونَ" سورة المؤمنون، الآية 08
- **التواضع:** قال تعالى: " وَاخْفِضْ جَنَاحَكَ لِمَنِ اتَّبَعَكَ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ" سورة الشعراء، الآية 215
- **الصبر:** قال تعالى: "يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اصْبِرُوا وَصَابِرُوا وَرَابِطُوا وَاتَّقُوا اللَّهَ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ" سورة آل عمران، الآية 200. [2]

ثانيا: المصدر القانوني

ويعرف أيضا بالمصدر السياسي، إذ يتمثل في مجمل القوانين والتشريعات الموثقة أي الدستور الذي يضبط سلوكيات الأفراد والمؤسسات من حيث احترام الوقت والتقيد به، الابتعاد عن المحسوبية وتفضيل المصلحة العامة عن المصلحة الخاصة وغيرها من العادات السيئة التي من شأنها إلحاق الضرر بالمجتمع ككل.

---

[1] مازن هادي كزاز الطاني وآخرون، (2020): **أخلاقيات المهنة وقواعد السلوك الوظيفي**، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ص 24

[2] دايمان قاسم وآخرون، (2020): **أخلاقيات المهنة**، مطبوعة بيداغوجية غير منشورة، كلية القانون، جامعة المستنصرية، العراق، ص 06

إذ يتم الاهتمام أثناء صياغة هذه القوانين بالجانب الأخلاقي لكل مهنة على حدة، وهذا لتتماشى النصوص القانونية مع طبيعة المهنة، الحقوق التي تملكها والواجبات التي عليها.[1]

ثالثا: المصدر الاجتماعي

المقصود به ثقافة المجتمع الذي تنشط فيه المؤسسات، فلكل مجتمع ثقافته الخاصة به التي تحدد قيمه وعاداته، نمط عيشه، وممارساته اليومية؛ وبما أن المجتمع يعتبر أحد أهم مكونات محيط المؤسسة الذي يؤثر ويتأثر بها، فمن الطبيعي أن تأثر ثقافته على طريقة سير المؤسسة، إذ يتم مراعاة هذه الثقافة الاجتماعية والتقيد بها أثناء وضع أسس أخلاقيات العمل. تنقسم عادات المجتمع بين الإيجاب والسلب، ومن بين التحديات التي تواجهها المؤسسة في ذلك هي كيفية التخلص من العادات السيئة في الداخل، فالأفراد العاملين ينتمون إلى ذلك المجتمع ويحملون في سلوكياتهم تلك العادات السيئة، أي على المسؤول أن يحاول تخليصهم من هذه العادات أو على الأقل منع ولوجها إلى بيئة العمل، مع تزويدهم بالعادات الإيجابية فقط التي من شأنها تحقيق أهداف المؤسسة.

وفي الحديث عن العادات* ، فلا بد التأكيد على أنها تختلف من مجتمع إلى آخر مما يدفع إلى الاختلاف أيضا في بلورة أخلاقيات العمل من مجتمع إلى آخر؛ فأخلاقيات العمل في المجتمع الأمريكي، ليست نفسها في المجتمع الأوروبي، وليست نفسها في المجتمع العربي.

رابعا: المصدر الاقتصادي

ويقصد به الوضع الاقتصادي للمورد البشري، فإذا كان وضعه الاقتصادي مريح يمكنه من العيش في ظروف حياتية جيدة، فسيلتزم بأخلاقيات العمل وسيبدي حرصا كبير على احترامها والتقيد بها، أما إذا كان وضعه الاقتصادي غير مريح، هنا سيلجأ لطرق غير أخلاقية لكسب الأموال منها الرشوة، الغش،

---

[1] الطاهر أحمد محمد علي، (2021): **أخلاقيات العمل وعلاقتها بالأداء الوظيفي: دراسة حالة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا**، المجلة المغاربية للاقتصاد والمناجمنت، المجلد 07، العدد 02، الجزائر، ص 292

*مصطلح العادات في كثير من الأحيان يتم الخلط بينه وبين التقاليد، فالمقصود بالعادات ذلك الفعل المكرر الذي يتم توارثه، وقد يكون سلوك فردي أو سلوك اجتماعي لا يرتبط ببيئة معينة؛ أما التقاليد هي مجموعة من السلوكيات الجماعية التي تتوارثها الأجيال أيضا ولكنها تمثل طبقة معينة أو ترتبط ببيئة محدودة النطاق، تختلف عن العادات كونها أقل إلزاما منها.

التلاعب بالحسابات، خدمة شخص معين على حساب شخص آخر، استغلال نفوذ المنصب في أعمال غير قانونية، وإلى غير ذلك. [1]

وهنا يكمن الدور المهم الذي يلعبه الفرد كأحد مصادر أخلاقيات العمل، إذ يعتبر المورد البشري هو أساس السلوك الأخلاقي داخل المؤسسة، وسلوكه يتأثر بمجموعة من العوامل ناهيك عن التكوين العائلي والشخصي، نجد العامل الاقتصادي كأحد المؤثرات في سلوكياته وتصرفاته، فالمتطلبات المالية هي التي تدفع بالفرد لإبداء سلوك أخلاقي أو غير أخلاقي.[2]

خامسا: المصدر الثقافي التنظيمي

الثقافة التنظيمية للمؤسسة هي مجموعة القيم والمبادئ التي تتحكم في تفاعلات الأفراد فيما بينهم ومع الأطراف الخارجية؛ وهذه القيم والمبادئ تم تشكيلها من طرف مؤسسة ما أو مجموعة من المؤسسات لتنظيم العمل، لتوضيح طريقة ممارسة السلطة، لتقسيم العمل، ولضبط أشكال الرقابة والعقاب[3]. كما يشار من خلال هذا المصدر إلى القانون الداخلي للمؤسسة، ثقافتها والمبادئ التي يتم مشاركتها بين الموارد البشرية الخاصة بها، حيث احتكاك الفرد بزملائه في العمل يجعله يكتسب أخلاقيات جديدة يبني من خلالها شخصيته داخل المؤسسة. حتى للقائد دور كبير في توجيه سلوكيات مرؤوسيه في مكان عملهم نحو ما يخدم المصلحة العامة للمؤسسة. علما أنه تختلف هذه المبادئ باختلاف مكان العمل وطبيعة المهنة، فلكل مهنة ميثاق أخلاقي خاص بها.[4]

فإذا كانت المؤسسة تبني ثقافتها على أسس أخلاقية معينة مثل الديمقراطية، شرف المنافسة، المساواة بين العاملين باختلاف أجناسهم وأعراقهم، الاحترام، حفاظ حقوق الأطراف الخارجيين، استخدام الطرق السوية في حل النزاعات والخلافات سواء كانت داخلية أو خارجية .... إلخ، كلها ستندرج ضمن أخلاقيات العمل التي تقوم عليها هذه المؤسسة.

---

[1] مازن هادي كزاز الطائي، مرجع سبق ذكره، ص ص 24- 25

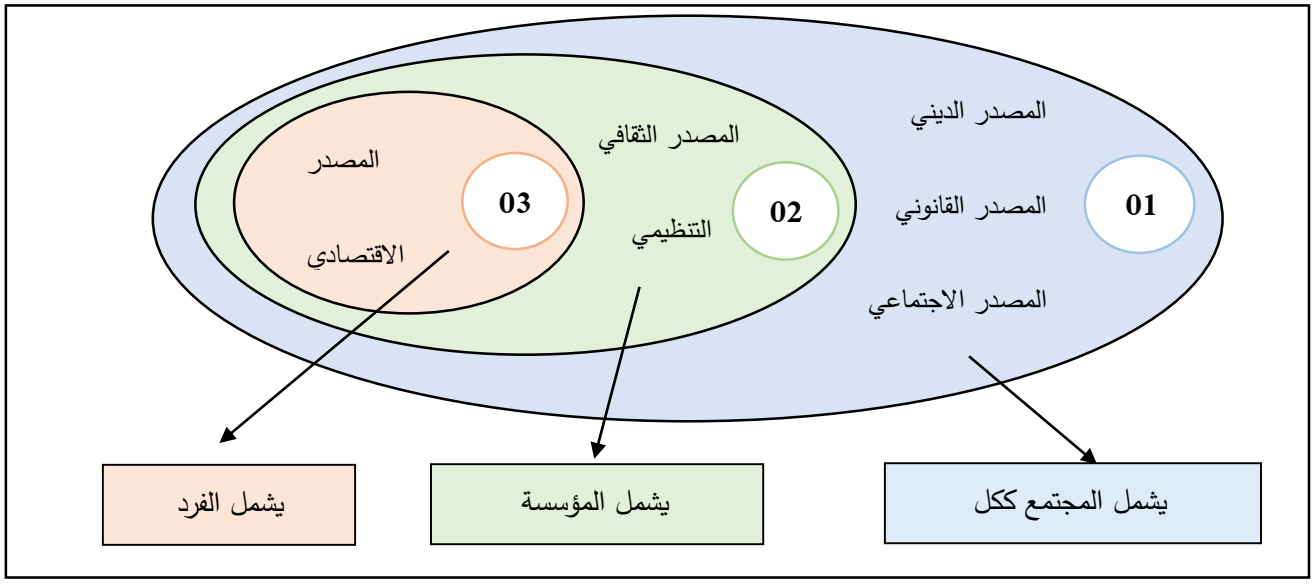
[2] سامية بن رمضان، (2019): **قراءة سوسيولوجية في مصادر أخلاقيات العمل الوظيفي داخل المنظمات**، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، مجلد 10، العدد 05، الجزائر، ص 200

[3] ربحة ريغي وحمزة معمري، (2021): **مستوى الثقافة التنظيمية لدى موظفي مديرية الموارد المائية –غرداية**، مجلة أنسنة للبحوث والدراسات، مجلد 12، العدد 02، الجزائر، ص 213

[4] محسن العامري ومنصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص87

واستنادا على المعلومات السابقة، يمكن تجسيد مختلف هذه المصادر من حيث مبدأ الشمولية في الشكل الموالي:

الشكل (1-2): مستويات مصادر أخلاقيات العمل



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على أدبيات الدراسة

المطلب الرابع: متطلبات وعقبات تطبيق أخلاقيات العمل

الالتزام بأخلاقيات العمل يشترط توفر مجموعة من العناصر التي تضمن تحقيقه على أكمل وجه، وفي ذات الحين التطبيق الجيد لأخلاقيات العمل تعترضه العديد من العقبات، والتي تعتبر أحيانا أسباب لغياب السلوك الحسن في المؤسسات عامة ولدى الأفراد خاصة.

أولا: متطلبات تطبيق أخلاقيات العمل

تسعى جل المؤسسات باختلاف طبيعتها، وقطاع نشاطها إلى تحقيق أهداف معينة؛ في ذات المنحى تسعى الموارد البشرية التابعة لهذه المؤسسات إلى تحقيق مصالح شخصية وإرضاء رغباتهم الخاصة وبالتالي ينشأ في المؤسسة نوعين من المصالح: خاصة وعامة؛ والمتعارف عادة أنه يحدث تضارب بين هاذين النوعين، فأصبح بذلك تطبيق أخلاقيات العمل ليس بالأمر الهين مثلما يخول للبعض، حتى أن التساهل فيه وعدم أخذه بجدية قد يؤدي إلى نتائج لا يحمد عقباها. إذ يعتبر تطبيق أخلاقيات العمل تحديا للمسؤولين

في البحث عن سبل تساعد في ترسيخ هذه الأخلاقيات بطريقة تحقق مصالح الطرفين مع ضمان الحقوق وتأدية الواجبات، ومن بين هذه المتطلبات نذكر ما يلي[1]:

1. تنمية الرقابة الذاتية

وهي مراقبة الفرد لنفسه خوفا وطاعة لله عز وجل دون الحاجة إلى مراقبة مسؤوليه، والعامل الصالح هو من يضبط نفسه عن الفعل الخطأ و من لا يتردد عن تقديم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية.[2]

ومثالا عن الرقابة الذاتية نذكر قصة الراعي التي تم تداولها عبر العصور، إذ يروى أن ابن عمر – رضي الله عنه– لقي غلامًا يرعى الغنم، فأراد شراء أحدها، إلا أن الغلام رفض بحجة أن صاحب الأغنام لم يأذن له بالبيع، فقال له ابن عمر اختبارا: "فبعني رأسا منها واحتفظ بالثمن لنفسك وقل لصاحبها أن ذئبا قد اختطفها" فقال الراعي :"فأين الله إذا؟" [3]. فالرقابة الذاتية جعلت الفرد يمتنع عن خيانة الأمانات والكذب؛ لذلك فهي تعتبر أحد أهم ركائز أخلاقيات العمل.

ولكن ضمان تطبيق هذه الممارسة يبقى نسبي ولا يمكن التحكم فيها من طرف المؤسسة، بل تعود لضمير الأفراد العاملين؛ إلا أنها ربما تتحقق إذا قامت المؤسسة بمشاركة المورد البشري في اتخاذ القرار وإقناعه بالفكرة المراد تبنيها دون إجباره على ذلك مما سيؤدي إلى تعزيز ولاءه اتجاه مؤسسته وسيعمل جاهدا على تطبيق أخلاقيات العمل خوفا من الله عزو جل أولا واحتراما لنفسه قبل احترامه للمؤسسة ثانيا.

2. وضع الأنظمة الدقيقة التي تمنع الاجتهادات الفردية الخاطئة

أحيانا عدم فهم الهدف من القوانين المسطرة قد يؤدي إلى خروقات، فعلى المؤسسة أن تناقش موضوع أخلاقيات العمل الخاصة بها مع كافة أفرادها وأن تعمل على توضيح كل التفاصيل فيما يخص ما يسمح فعله أو ما يجب تركه. ولا بد من تدوين كافة هذه الأخلاقيات في ميثاق خاص يسمح بالرجوع إليه ومراجعته من قبل العاملين في أي وقت؛ كما يقترح بتخصيص مكتب مهمته الإشراف على تطبيق أخلاقيات

---

[1] يعقوب سالم، (2018): **أخلاقيات العمل الوظيفي ودورها في بناء الهوية التنظيمية في الإدارة الجزائرية دراسة ميدانية ببلديات الوادي**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص إدارة وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص 61

[2] بلحاج فتيحة، (2010): **أخلاقيات الأعمال وسبل ترسيخها في المؤسسة مع الإشارة إلى بعض التجارب الدولية**، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 04، العدد 02، الجزائر، ص 216

[3] جمانة ثروت، (2020): **الطالب وبواعث الرقابة الذاتية، مدونة إلكترونية**، متوفرة على الرابط :
https://jomanahtharwat.blogspot.com/2020/10/blog-post_22.html ، تم التصفح يوم 2024/06/08 على الساعة 17:54

العمل داخل المؤسسة، بإعداد لوائح تحتوي على حقوق وواجبات كل فرد تبعا لمكانته وطبيعة عمله، بالإضافة إلى تحديد العقوبات التي تترتب في حال حدوت تجاوزات غير أخلاقية.

3. القدوة الحسنة

دائما ما يكون القائد أو المدير في الواجهة وعلى رأس الهرم، فإذا صلح القائد صلحت المؤسسة وإذا فسد القائد فسدت المؤسسة. أي على المسؤول أن يتحلى بأخلاقيات العمل ويلتزم بها لأن مرؤوسيه سيسيرون على خطاه في نفس دربه؛ فهو بمثابة مرآة لهم، أي فعل يصدر عنه سيطبق بالمقابل من طرفهم.

4. تطبيق الضبط الإداري على المسؤولين والعاملين

عند إعداد ميثاق أخلاقيات العمل، من الضروري مرافقته بعقوبات تدني كل من يخالفها ويتجاوزها. ولتأكيد جدية الأمر يجب أن تعمل المؤسسة على تخصيص هيكل رقابي مستقل مهمته مراقبة تطبيق أخلاقيات العمل داخل المؤسسة وإخضاع المخالفين لعقوبات صارمة سواء كانوا من المسؤولين أو من العاملين.

5. التقييم المستمر للعاملين

يعتبر التقييم إجراء مهم جدا في تحفيز وتطوير المورد البشري، فإذا تم دمج تطبيق أخلاقيات العمل كأحد العناصر المهمة في تقييم الأداء، باعتبار من يتميز بأداء عالي سيتمتع بحوافز مختلفة، فهذا يساعد على احترام أخلاقيات العمل والحرص على تطبيقها للاستفادة من المزايا المخصصة؛ فإذا لم يكن من شأنه إرضاء الضمير المهني، فسيكون من شأنه إرضاء الحاجة للتفوق المهني. [1]

النقاط السابقة التي تم التطرق إليها ليست بالأمر السهل الذي يمكن تطبيقه بسلاسة، بل تتوفر مجموعة من العقبات التي تعارض طريق إرساء أخلاقيات العمل.

ثانيا: عقبات تطبيق أخلاقيات العمل

ترسيخ أخلاقيات العمل في المؤسسة ليس بالأمر الهين، خاصة في بيئة ملغمة بالعادات السيئة كالغش، الفساد، الرشوة، خيانة الأمانات وغيرها من الظواهر السلبية. إذ تعترض المسؤولين مجموعة من

[1] شيخاوي محمود، (2014): **أخلاقيات العمل وأثرها على السلوك التنظيمي لدى العامل الجزائري دراسة ميدانية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بأدرار نموذجا**، أطروحة ماجيستير غير منشورة، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة أدرار، الجزائر، ص ص 74-75

العقبات التي تجعل مهمتهم صعبة، فتتطلب صياغة استراتيجية محبكة، ومن بين هذه العقبات نذكر ما يلي:

1. عدم تطبيق العقوبات

التغافل على تطبيق العقوبات المنصوص عليها في الميثاق الأخلاقي، مع غياب الصرامة قد يؤدي حتما إلى التهاون في الالتزام بأخلاقيات العمل، مع زيادة انتشار الانحرافات السلوكية من طرف الموارد البشرية بحجة أنه لا توجد رقابة على ذلك، وحتى إن وجدت لا يتم اتخاذ إجراءات في وضع حد لمثل هذه التجاوزات.[1]

2. غياب القدوة الحسنة

مثلما تطرقنا سابقا وأن القدوة الحسنة أحد أهم وسائل ترسيخ أخلاقيات العمل وغيابها يؤدي إلى عدم الالتزام بها؛ فإذا ما كانت الإدارة العليا والمسؤولين يتحلون بصفات مهنية حميدة، وإذا كانوا يقومون بتصرفات غير أخلاقية، فسينجر عن ذلك تجاوزات أخلاقية واضحة من الأفراد العاملين في المراتب الدنيا لعدم وجود نموذج من القادة يقتدى به. [2]

3. ضعف الحس الديني والوطني

إذا كان المورد البشري يجهل أهمية العمل الذي يقوم به بما فيه من تطوير للمجتمع ومساهمة فعالة في نمو الاقتصاد الوطني؛ كذلك إذ كان يجهل وأنه مسؤول أمام الله عما يقوم به في عمله من تصرفات وسلوكيات، فإن ذلك سيحول دونه ودون تطبيق أخلاقيات العمل.

4. اضطراب العلاقة بين المسؤولين والمرؤوسين:

من المتعارف به وأن العلاقة الجيدة بين الرئيس والعامل ينتج عنها التحفيز في إنجاز العمل مع الزيادة في الإنتاجية، وإذا ما كان غير ذلك فسينتج عنه مردود ضعيف. أيضا إذا شعر العاملين وأن الإدارة العليا لا توفي بوعودها لهم، ولا تقدر مجهوداتهم ولا تكترث لإخلاصهم وتفانيهم في العمل فهذا سيؤدي إلى سلوكيات منحرفة أخلاقيا؛ فمن الأفضل أن يتحلى المسؤولين بصفات العدل، الوفاء بالوعد، الصدق...إلخ، حتى لا تنشئ الصراعات في بيئة العمل[3].

---

[1] المعتصم بالله هاني علي أبو الكاس، مرجع سبق ذكره، ص 36

[2] بلقايد محمد جواد، مرجع سبق ذكره، ص 107

[3] المعتصم بالله هاني علي أبو الكاس، مرجع سبق ذكره، ص 37

المبحث الثاني: أبعاد أخلاقيات العمل

قبل التطرق بشكل مفصل لمحددات تطبيق أخلاقيات العمل أو ما يسمى أيضا بأبعاد أخلاقيات العمل، من الأجدر أولا عرض مختلف الأبعاد التي تم تناولها في مجموعة من الدراسات السابقة وفي المواثيق الأخلاقية الخاصة ببعض المؤسسات الأجنبية، إذ يوضح ذلك في الجدول الموالي:

الجدول (1-2): أبعاد أخلاقيات العمل المتداولة

الأبعاد المستخدمة / المراجع	المسؤولية	الاستقلالية والموضوعية	السرية	العمل كفريق	النزاهة والشفافية	العدالة	الأمانة والاستقامة	الاحترام	الاتقان
دراسة طشطوش ومزاهرة (2012)	✓	✓	✓						
دراسة الطراونة وأبو جليل (2013)	✓	✓			✓		✓		✓
دراسة المعتصم بالله هاني علي أبو الكاس (2015)	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Shahrul Nizam bin Salahudin and al (2016)					✓				
دراسة بلل إبراهيم وزكرياء إسحاق (2017)					✓	✓	✓		
Stephan Byars And Kurt Stanberry (2018)	✓				✓				✓
دراسة زروق والكشوب (2020)		✓			✓			✓	
دراسة قرني أحمد (2020)			✓		✓	✓		✓	
دراسة صراب نور الدين (2020)					✓	✓	✓		
دراسة قاشي خالد و آخرون (2023)					✓		✓		✓

دراسة محمد غريب إبراهيم النيال وآخرون (2023)	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓
دراسة بوعلي وحميمدات (2024)	✓				✓				
Bennai R (2024)	✓	✓			✓		✓	✓	
Ali bin Muhammad Ibrahim Shehab (2025)				✓	✓	✓			
المجموع	**7**	**4**	**3**	**6**	**13**	**3**	**7**	**5**	**5**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الأدبيات السابقة

كما هو موضح في الجدول السابق، فإن الأدبيات السابقة اتخذت معايير وأبعاد مختلفة لدراسة موضوع أخلاقيات العمل وهي الأكثر تداولا في جميع الدراسات تقريبا: المسؤولية، الاستقلالية والموضوعية، السرية، العمل كفريق، النزاهة والشفافية، الاتقان، العدالة، الأمانة والاستقامة، الاحترام. ومن خلال البحث والاطلاع على المضمون تم التوصل وأنه يمكن تقسيم هذه الأبعاد إلى قسمين: أبعاد رئيسية والتي تمثل أبعاد الدراسة الحالية (الاستقلالية والموضوعية، الأمانة والاستقامة، النزاهة والشفافية، الاحترام)؛ وأخرى ثانوية (الاتقان، العمل كفريق، السرية، والمسؤولية) تندرج ضمن الأبعاد الرئيسية الأولى.

المطلب الأول: النزاهة والشفافية

النزاهة والشفافية من الأبعاد التي لا بد أن تذكر في إطار القيم والمبادئ الأخلاقية في العمل، إذ يترجم هذا البعد الثقة، الوضوح والعدالة.

أولا: تعريف النزاهة والشفافية

تعرف النزاهة على أنها البعد عن كل الصفات السيئة من لؤم، غش وفساد؛ إذ تتحقق من خلال منظومة من القيم للمحافظة على الموارد والممتلكات. وبالرغم من تقارب مصطلح النزاهة مع بعض المصطلحات الأخرى كالأمانة والصدق إلا أن النزاهة أوسع منها بكثير وتظهر جليا من خلال تضارب قرارات الفرد وأفعاله بالمصلحة الشخصية[1].

[1] بن شيخ راضية ونساخ فطيمة، (2020): **الشفافية وعلاقتها بنزاهة الممارسات التجارية**، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والسياسية، المجلد 57، العدد 05، الجزائر، ص 413

كما يمكن القول وأن النزاهة هي عبارة عن مجموعة من الصفات الحميدة كالصدق، الأمانة، الإخلاص في العمل، والالتزام بالسلوك الصحيح الذي يحث على تفضيل المصلحة العامة عن المصلحة الشخصية[1].

أما بالنسبة للشفافية فتعرف على أنها الوضوح والتبيان في كل مجالات العمل بين المستويات العليا والدنيا، إذ تصبح المعلومات متاحة للجميع مما يخلق فرص متساوية بينهم. [2]

كما تتمثل الشفافية في توفير مجموعة من المعلومات اللازمة لإنجاز المهام المطلوبة في بيئة الأعمال، حيث يرتبط مفهوم الشفافية بمفهوم السرية، إذ يجوز إخفاء بعض المعلومات الحساسة فقط، مع الالتزام بالإفصاح عن باقي المعلومات وعدم حكرها أو طمسها لما فيه من تجاوز للقانون.[3]

ثانيا: معايير قياس النزاهة والشفافية

لقياس بعد النزاهة والشفافية، نقترح مجموعة من المعايير، كما يلي:

- وجود تدفق سلس للمعلومات بين الإدارة والموارد البشرية يفيد كلا الطرفين دون حكر هذه المعلومات، أو تزويرها، أو بيعها لأطراف خارجية غير معنية؛
- مدى صحة المعلومات المقدمة سواء من طرف الإدارة للمرؤوسين أو من طرف المرؤوسين لبعضهم البعض وللإدارة؛
- الالتزام بالحيادية في عملية التوظيف، أو الترقية، أو في تقديم المنح والمميزات؛
- الامتناع عن قبول أي نوع من أنواع الرشوة لتفضيل شخص على آخر، أو لتسهيل معاملات بمختلف أنواعها؛
- مدى توفير الإدارة لوثائق واضحة حول أهدافها، برامجها، وسياستها؛
- في حال وجود مسابقات توظيف أو ترقية، لا بد من نشر النتائج علنا دون حجبها. [4]

---

[1] عبير مصلح، (2016): **النزاهة والشفافية والمساءلة في مواجهة الفساد**، الطبعة الرابعة، الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة–أمان، القدس، فلسطين، ص 53

[2] فلاق محمد وحدو سميرة أحلام، (2015): **دور الشفافية والمسائلة في الحد من الفساد الإداري – تجارب دولية**، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 01، العدد 01، الجزائر، ص11

[3] بن شيخ راضية ونساخ فطيمة، مرجع سبق ذكره، ص 411

[4] حمدي القبيلات، (2019): **منهاج النزاهة والمساءلة والشفافية ومكافحة الفساد**، الطبعة الرابعة منظمة رشيد للنزاهة والشفافية وفريدريس ايبرت، الأردن، ص ص 55–56

ثالثا: معيقات تطبيق النزاهة والشفافية

هنالك العديد من المعيقات التي تمنع تطبيق النزاهة والشفافية، نقترح بعضها في النقاط التالية:

- انتشار مظاهر الفساد والرشوة بكثرة، مع عدم تمكن الإدارة والمسؤولين من التحكم في الوضع والكشف عن المتورطين في مثل هذه القضايا؛
- الظروف الاقتصادية الصعبة لبعض الموارد البشرية التي تؤدي بهم لاختيار طرق غير قانونية في كسب الأموال؛
- لجوء المنافسين لطرق غير قانونية وغير أخلاقية لكسب معلومات عن المؤسسة المنافسة؛
- أهداف المؤسسة الغير واضحة، وعدم مشاركة الموارد البشرية في الاجتماعات وكذا عدم مشاركة مخرجات هذه الاجتماعات أيضا، مما ينجر عنه جو عمل يسوده الغموض والسرية؛
- استغلال المعلومات لأغراض شخصية، وحكرها على أصحاب العمل المعنيين.[1]

المطلب الثاني: الأمانة والاستقامة

تعتبر الأمانة والاستقامة من القيم الأساسية في ميثاق أخلاقيات العمل، إذ تعكس الاحترافية وعلاقة الثقة التي تنشأ في بيئة العمل.

أولا: تعريف الأمانة والاستقامة

إن لهذين المصطلحين دلالتين متقاربتين، وتم الحث عليهما بالأكثر في ديننا الإسلامي لأهميتهما في توطيد العلاقات الاجتماعية وفي تكوين شخصية الانسان السوي.

يعرف "الطاهر بن عاشور" الأمانة على أنها الحفاظ على ما وضع في رعية الانسان، والحرص على عدم التفريط به وإلا تصبح خيانة. [2]

كما تعرف الأمانة على أنها كل حق وجب على الانسان أداؤه وحفظه. [3]

---

[1] Martial Pasquier and Jean-Patrick Villeneuve (2007) : **Organizational Barriers to Transparency: A Typology and Analysis of Organizational Behavior Tending to Prevent or Restrict Access to Information** , International Review of Administrative Sciences, Vol 73, N° 01, pp 153-157

[2] وليد بن حزام الشيباني،(2019): **الأمـانة في ضوء القرآن الكريم دراسة موضوعية**، مجلة كلية الدراسات العربية والاسلامية للبنات، المجلد 05، العدد 35، مصر، ص 510

[3] محسن العوني، (2015): **مفاهيم الأمانة في القران والسنة وأعمال المفسرين** ، مجلة التفاهم، المجلد 13، العدد 50، سلطنة عمان، ص52

ولأهمية الأمانة في العمل، نذكر الآية التي وردت في القرآن الكريم في قوله تعالى "إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الأَمِينُ" أي أن الأمانة صفة مهمة جدا تدل على كفاءة العامل واستحقاقه للعمل أو للمنصب[1].

أما فيما يخص الاستقامة فتعرف على أنها مختلف العادات والأفعال التي تخلق الخير الفردي والاجتماعي[2]. والاستقامة هي مصطلح لاتيني تعني التفوق، وتعبر عن السلوك ذو الطابع الأخلاقي وتنشر العادات الصحيحة بين أفراد العمل التي من شأنها أن تعزز العلاقات الفاضلة بينهم وتقودهم نحو تحقيق الأهداف المرجوة. [3]

وكذلك تعد الاستقامة من الصفات التي حث عليها القرآن الكريم لقوله تعالى: "إِنَّ الَّذِينَ قَالُوا رَبُّنَا اللَّهُ ثُمَّ اسْتَقَامُوا تَتَنَزَّلُ عَلَيْهِمُ الْمَلَائِكَةُ أَلَّا تَخَافُوا وَلَا تَحْزَنُوا وَأَبْشِرُوا بِالْجَنَّةِ الَّتِي كُنتُمْ تُوعَدُونَ"؛ والاستقامة في العمل هي الثبات في إتقان العمل والانشغال بما فيه نفع وخير.[4]

ثانيا: معايير قياس الأمانة والاستقامة

هناك العديد من المعايير التي يمكن اعتمادها في قياس مدى تطبيق الأمانة والاستقامة في مكان العمل، نقترح منها ما يلي: [5]

- الحفاظ على وسائل وممتلكات المؤسسة التي توضع تحت تصرف العاملين وعدم استعمالها لقضاء منافع شخصية؛
- المحافظة على أسرار العمل وكتمانها، حتى بالرغم من حدوث خلاف مع إدارة المؤسسة، أو حتى عند مغادرة المؤسسة وفسخ العقود؛
- تسليم العمل المطلوب في الآجال المحددة دون تأخير؛

---

[1] بلقاسم تويزة، (2022): **أخلاقيات العمل من منظور إسلامي وأثرها على الأداء الوظيفي للمصارف الاسلامية –حالة مصرف السلام الجزائر**، مجلة الاصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، المجلد 16، العدد 02، الجزائر، ص 34

[2] بن محمد ايمان، (2021): **دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل الاستقامة التنظيمية دراسة حالة بعض جامعات الشرق الجزائري** ، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 06، العدد 02، الجزائر، ص 101

[3] سهيل أحمد الهندي،(2024): **ممارسة مديري المدارس الإعدادية بمحافظة غزة لمجالات الاستقامة التنظيمية في مدارسهم من وجهة نظر معلميهم**، مجلة بحوث التعليم والابتكار، المجلد 04، العدد 12، مصر، ص211

[4] سعد بن عبد الله العريفي، (2018): **الاستقامة وأثرها في إصلاح الفرد والمجتمع** ، (دون دار نشر)، ص ص 7-8

[5] جريدة المحاسبين، مرجع سبق ذكره

- تجنب الغيابات في الاجتماعات المهمة والتظاهرات المنظمة من طرف المؤسسة، فهذا دليل على ولاء المورد البشري للمؤسسة التي يعمل فيها؛
- التبليغ عن أي تجاوزات أو خروقات التي من شأنها أن تلحق الضرر بالمؤسسة والعاملين فيها.

ثالثا: معيقات تطبيق الأمانة والاستقامة

إن بيئة العمل مليئة بالمعيقات التي تؤثر على سلوك المورد البشري وتحد من أمانته واستقامته، نقترح منها ما يلي: [1]

- تفضيل المصلحة الشخصية عن المصلحة العامة للمؤسسة؛
- كثرة النزاعات والخلافات، مما يؤدي إلى خلق بيئة عمل متوترة؛
- غياب الرقابة من طرف المسؤولين، والتهاون في تطبيق القوانين مما يعزز من انتشار ثقافة الإهمال وعدم الاكتراث؛
- البعد عن الدين الذي من شأنه أن ينشأ الجهل بأهمية الحفاظ على الأمانات في العمل وأهمية اتقان العمل وتأديته على أكمل وجه.

المطلب الثالث: الاستقلالية والموضوعية

من بين الأبعاد الرئيسية أيضا لأخلاقيات العمل ألا وهي الاستقلالية والموضوعية، إذ يلعب هذا البعد المركب دور جوهري في ضمان السلوك المهني السليم.

أولا: تعريف الاستقلالية والموضوعية

تعد الاستقلالية والموضوعية من المصطلحات التي ارتبطت ببعضها البعض في كثير من الأحيان خاصة في بيئة العمل ويدل كلاهما على ما يلي:

يعرف "ايمانويل كانط" الاستقلالية على "أنها إمكانية الفرد وقدرته على تحديد القوانين الخاصة به، والخضوع لها بكل حرية دون ضغط من أحد". [2]

---

[1] Ron Potter (2016) : **The Real Deal : The Barriers to Integrity**, available on the site : https://www.teamleadershipculture.com/blog/the-real-deal-the-barriers-to-integrity/; consulted on 18/05/2025 at 15 :56

[2] روابح وهيبة، (2016): **الاستقلالية في العمل في التراث السوسيولوجي**، مجلة جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية، المجلد 30، العدد 01، الجزائر، ص 412

أما الموضوعية فتعرف على أنها "التعامل مع جميع الأفراد بنطاق رسمي بعيدا عن كل ما هو محسوبية، أو علاقات شخصية". [1]

في سياق العمل، تتمثل الاستقلالية والموضوعية في أداء المورد البشري لمهمته الوظيفية دون تقييد من أحد مع الالتزام بتحيزه من الناحية الذهنية والعقلية. فاستقلالية الفرد تعني تحرره من الضوابط التي تهدد حريته في القيام بمسؤولياته؛ وهي نوعان ذهنية وظاهرية، الاستقلال الذهني وهي تجرد الفرد من كل الضغوطات التي تعيق مهامه وتموه مسؤولياته، أما الاستقلال الظاهري يتمثل في وجود نصوص قانونية توثق حرية الفرد المشروعة في المنصب الذي يشغله. أما الموضوعية فيقصد بها التوجه المنطقي الغير متحيز للمورد البشري في أداء مهامه الوظيفية على نحو تجعله يؤمن بنتائج عمله[2]. كما تتمثل الموضوعية في عدم السماح لتحيز الآخرين أو تضارب مصالحهم في تجاوز الأنظمة العملية والمهنية. [3]

ثانيا: معايير قياس الاستقلالية والموضوعية

يعتبر هذا البعد كأحد أساسيات أخلاقيات العمل، وفي الكثير من الأحيان يتم استخدامه للحكم عن سلوك شخص على أنه أخلاقي أم لا؛ ولكن لا بد من توفر معايير يستند إليها في قياس الاستقلالية والموضوعية خاصة وأنه كغيره من الأبعاد السابقة، بعد معنوي أي لا يمكن التعبير عنه بالأرقام وهنا تكمن صعوبة تقييمه.

من بين المعايير التي يمكن الاستناد عليها في قياس الاستقلالية والموضوعية نستعرض ما يلي:

- قدرة المورد البشري على اتخاذ القرارات الخاصة بالمهام الموكلة إليه بكل حرية؛
- غياب التدخل المفرط من المسؤولين في صلاحيات المورد البشري عند أداء مهامه؛
- تجنب المورد البشري إقامة علاقات خاصة مع من تربطه معهم صلة العمل؛
- عدم التدخل في الشؤون الخاصة بالمسؤولين وصلاحيتهم، مع الحرص على التعامل بحرفية مع جميع الأطراف.[4]

---

[1] روابح وهيبة، مرجع سبق ذكره، ص 417

[2] أحمد الحداد ومحمد المعموري، (2024): **تطبيق معيار الاستقلالية والموضوعية (1100) للتدقيق الداخلي وانعكاسه على اجراءات المدقق الخارجي**، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 19، العدد 66، العراق، ص 452

[3] Michaela forward (2022) : **Transparency Report**, PWC Switzerland, Available on the site : https://www.pwc.ch/en/publications/2023/Transparency-Report-2023.pdf, p : 23

[4] جريدة المحاسبين، (2015): **قواعد وآداب السلوك المهني في المراجعة**، متوفر على الرابط https://almohasben.com/، تم الاطلاع يوم 2025/05/18 على الساعة 15:20

ثالثا: معيقات تطبيق الاستقلالية والموضوعية

إن ما يؤدي إلى عدم إبداء سلوك أخلاقي في العمل هو عدم احترام أبعاد الأخلاقيات وهذا ينبع من مجموعة المعيقات والعراقيل التي تمنع الالتزام بها، ومن بين هذه المعيقات التي تمنع تطبيق الاستقلالية والموضوعية نذكر ما يلي: [1]

- تضارب المصالح مع هيئات معينة في العمل، مع ضرورة خدمة شخص معين على حساب آخرين؛
- بيئة عمل منحرفة تتخللها ظواهر سلبية مثل الرشوة، العلاقات الشخصية والعائلية...إلخ،
- قيادة ديكتاتورية مسيطرة تأمر فقط ولا تسمح بحرية الأفراد في العمل، مع وجود مركزية في القرارات،
- الموارد البشرية غير قادرة على تحمل المسؤولية واعتيادهم على تلقي الأوامر من الهيئات العليا.

المطلب الرابع: الاحترام

الاحترام من المصطلحات التي تتكرر في العديد من السياقات الاجتماعية والثقافية، ويظل معناه تابتا من حيث المبدأ، غير أن إطاره يختلف من حيث المجال الذي يطبق فيه، حيث يساهم بطريقة مباشرة في بناء علاقات عمل متوازنة إيجابية تجعله جزء لا يتجزأ من مبادئ أخلاقيات العمل.

أولا: تعريف الاحترام

تتعدد التعاريف فيما يخص الاحترام، كل يعرفه من وجهة نظر مختلفة ومن زاوية الموضوع الذي يرتبط به، من بين التعاريف المتعددة نذكر ما يلي:[2]

الاحترام باللغة الإنجليزية (Respect) وتنقسم إلى جزئين، الجزء الأول "Re" ويعني إعادة الكرة مرة أخرى، أما الجزء الثان"spect" وتعني القدرة على رؤية الشيء وإدراكه مرة أخرى.

والاحترام هو التقدير، الاجلال، والتزام الشخص بسلوك أخلاقي يفرض من خلاله على الآخرين باحترامه أيضا ومعاملته بنفس الأسلوب.

---

[1] علاء عبد العزيز أبو نبعة، (2020): **إدارة معوقات الاستقلالية والموضوعية في مهنة التدقيق الداخلي**، المجمع الدولي العربي للمحاسبين القانونيين، متاح على الموقع https://www.iascasociety.org/news.aspx?group_key=key_news&id، تم الاطلاع يوم 2025/05/18 على الساعة 15:42، ص ص 3-7.

[2] هدى حسن رأفت الخواص، (2023): **الاحترام وعلاقته بتهذيب النفس لدى عينة من طلاب الجامعة**، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، المجلد 01، العدد 47، مصر، ص 283

حيث أن الاحترام هو تمجيد شيء أو شخص لمدى تمتعه بصفات حسنة، أما من منظور احترام النفس فهي ثقة الفرد بشخصه، بقدراته وإمكانياته، وعدم تعريضها لمواقف سلبية .[1]

أما فيما يخص الاحترام في مكان العمل فهو تقدير المورد البشري لمكانته في مجموعة العمل، وإدراكه لنظرتهم له، فالاحترام يعكس السمعة الجيدة للفرد.[2]

وفي سياق أخلاقيات العمل، فالاحترام يشمل أيضا احترام الميثاق الأخلاقي للعمل، والتقيد به مع الالتزام ببنوده، احترام الأنظمة والقوانين، احترام الاختلافات الثقافية والآراء المهنية.

ثانيا: معايير قياس الاحترام

نقترح مجموعة من المؤشرات التالية التي يمكن من خلالها قياس بعد الاحترام:

- إبداء سلوك التقدير والإجلال لزملاء العمل، وكل أصحاب المصالح؛
- احترام القانون الداخلي للمؤسسة، الحرص على معرفة أي تغيير يطرأ عليه ومحاولة تطبيقه وعدم التغافل عنه؛
- مدى حرص المورد البشري على الاطلاع على الميثاق الأخلاقي الخاص بمهنته، وبالمنصب الذي يشغله، مع أخذه بعين الاعتبار في أي سلوك يصدر منه؛
- الاحترام يشمل أيضا المظهر الخارجي للفرد من لباس وطريقة تسريح الشعر...إلخ، ولذلك يمكن الحكم عن المورد البشري على أساس أنه محترم من خلال مظهره الذي يتماشى مع طبيعة العمل؛ كما أن هذه النقطة أحيانا تكون مذكورة في القانون الداخلي للمؤسسة فمن التزم بالقانون الداخلي سيلتزم بهذا السلوك.

ثالثا: معيقات تطبيق الاحترام

تتمثل مجموعة المعيقات التي تمنع إبداء سلوك الاحترام في العمل فيما يلي:

- الإدارة العليا (المسؤول) يعتبر القدوة بالنسبة لمرؤوسيه، ولذلك إذا لم يصدر منه سلوك محترم فسينعكس ذلك عليهم أيضا؛

---

[1] المفوضية الأسترالية لحقوق الانسان، (2001): **احترام الذات ومعرفة الاخر–دليل المعلم**، متاح على الموقع: https://humanrights.gov.au/sites/default/files/content/education/being_me_knowing_you/Arabic/BMKY_Arabic_FinalTeacherManual.pdf، تم الاطلاع يوم 2024/06/20، على الساعة 18:57، ص 09.

[2] يوسفي كمال وبن محمد إيمان، (2020): **علاقة الاحترام في مكان العمل بأداء العاملين: دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة** ، مجلة البديل الاقتصادي، المجلد 06، العدد 02، الجزائر، ص 118

- الاستهتار أثناء عملية التوظيف، باختيار أشخاص مؤهلين عمليا فقط، إذ لا يتمتعون بصفات إيجابية في سلوكياتهم، فالإمكانيات والمؤهلات لا يمكن أن تبرر السلوك البذيء والتصرفات الغير لائقة؛
- عدم مناقشة البنود المذكورة في القانون الداخلي، وفي الميثاق الأخلاقي مع العاملين، وبالتالي ينتج عنه عدم وعي بأهمية ابداء الاحترام داخل الحرم المؤسسي. [1]

في نهاية المطلب، وتعقيبا على الأبعاد الرئيسية المذكورة سابقا (الاستقلالية والموضوعية، الأمانة والاستقامة، النزاهة والشفافية، والاحترام)، تتوفر مجموعة أخرى تتمثل في الأبعاد الثانوية بحيث لا تقل أهمية عن تلك الرئيسية فتأتي داعمة ومكملة لها، وهي (الاتقان، العمل كفريق، السرية، المسؤولية، والعدالة).

أولا: الاتقان

من بين الأبعاد الثانوية التي ذكرت في العديد من الدراسات السابقة هي الاتقان، حيث يرتبط ارتباطا وثيقا ببعد الأمانة والاستقامة، كما يعتبر أحد مكوناته.

1. تعريف الاتقان

يعتبر الاتقان حجر أساسي في أي عمل يقوم به الانسان وهو مطالب بذلك خاصة العامل المسلم، وذلك لقول الرسول صلى الله عليه وسلم: " إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه"؛ إذ يعتبر ذلك في العمل أمانة ومسؤولية كل عامل تجاه ما يوكل إليه من مهام، فالواجب عليه إتقان عمله بغض النظر إذا ما كان يعمل لصالحه أو لصالح أشخاص آخرين.[2]

الاتقان في العمل هو إنجاز المهام ببراعة وبحرفية تامة، والشخص الذي يتقن عمله هو الشخص الذي يبحث دائما عن تحديات جديدة وطرق جديدة للوصول إلى مراتب عليا بقيادة عمله نحو درجة التميز[3]. يمكن تعريف الاتقان أيضا على أنه الركيزة الأساسية للتحفيز في العمل، إذ يسمح بتحقيق إنتاجية أكبر وأفضل.[4]

---

(1) Sandra L. Robinson and Rebecca J. Bennett (2008) : **A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study**, The Academy of Management Journal , Vol 38, N° 02, pp 556-557

(2) بلقاسم تويزة، مرجع سبق ذكره، ص 34

(3) Soren Ventegodt et al (2007) : **Mastery in the process of work** , International Journal on Disability and Human Development, Vol 07, N°02, p 136

(4) Y Benjamin Azancot (2018) : **The Importance of Mastery in The Workplace** , on the site https://www.linkedin.com/pulse/importance-mastery-workplace-yaacob-azancot , Consulted 17/10/2024 at 16 :08

2. معايير قياس الالتزام بالإتقان في العمل

تتوفر مجموعة من المعايير التي تساعد على معرفة مدى اتقان الموارد البشرية لعملهم، نقترح من بين هذه المعايير ما يلي:

- إنجاز المهام الموكلة بتأني، والعمل على تسليمها في أحسن صورة وليس في أسرع وقت فقط للتخلص منها، (مع احترام آجال التسليم طبعا)؛
- درجة التحفيز التي يتميز بها المورد البشري ورغبته في اكتشاف وتعلم مهارات جديدة تسمح له بتطوير عمله؛
- البحث دائما على أكبر قدر ممكن من المعلومات قبل إنجاز أي مهمة، فمن شأنه أن يساعد على أداء العمل على أكمل وجه بدون نقائص.

3. المعيقات التي تمنع الالتزام بإتقان العمل

هناك عدة معيقات يمكن أن تعيق تطبيق الإتقان في العمل، وتشمل ما يلي:

- غياب الحس الإبداعي والابتكاري في العمل، إذ يعمل البعض لهدف جني الأموال دون الاهتمام بالتطوير والنمو؛
- قيادة لا تشجع مواردها البشرية على بذل جهود في إنجاز الأعمال بدقة مقابل مكافئات مثلا؛
- عدم الاهتمام بالتفاصيل، واستسهال المهام أو الاستخفاف بها قد يؤدي إلى تدني مستوى جودة العمل؛
- توكيل العديد من المهام لشخص واحد، قد يؤدي إلى ضغط ينجم عنه إنجاز الأعمال بدون دقة وتركيز.

ثانيا: العمل في فريق

العمل في فريق أصبح التوجه الحديث في المؤسسات الناجحة، حيث يعبر عن روح التعاون والتماسك بين الموارد البشرية في المؤسسة من أجل تحقيق أهداف مشتركة.

1. مفهوم العمل ضمن فريق

العمل ضمن فريق هو مصطلح يتم تداوله بكثرة في علم إدارة الموارد البشرية، ويعني القيام بعمل معين من طرف مجموعة من الأفراد للوصول إلى هدف مشترك. [1]

[1] Andreas Xyrichis And Emma Ream , (2007) :**Teamwork: a concept analysis**, Journal of Advanced Nursing, Vol 61, N°02, p235

كما يمكن تعريف العمل ضمن فريق على أنه مبدأ يقوم على التعاون بين الموارد البشرية بتجميع مهاراتهم وقدراتهم لإنجاز مهمة مشتركة والوصول إلى غاية واحدة، يسمح هذا النوع من العمل بمضاعفة الإنتاجية وتحسين الأداء. [1]

أما من الجانب الأخلاقي أو الديني، فالعمل ضمن فريق محبب إذ يشجع روح التعاون بين الأفراد خاصة إذا كان الهدف نبيل؛ وفي ذلك قال الله تعالى " وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَى وَلا تَعَاوَنُوا عَلَى الإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ"، وبما أن أخلاقيات العمل يغلب عليها الوازع الديني، فلذلك العمل كفريق يعتبر أحد القيم التي تقوم عليها أخلاقيات العمل.

2. معايير قياس الالتزام بالعمل ضمن فريق

يعد العمل ضمن فريق كغيره من المحددات الأخرى، والتي كلها نوعية ويصعب قياسها كميا، أما العمل كفريق أكثرها صعوبة في كيفية ضبطها بمعايير معينة، فهو مبدأ يتم قياسه بالملاحظة والمراقبة. وبالرغم من ذلك يمكن اقتراح مجموعة من المعايير:

- تدفق المعلومات بسهولة في الهرم الإداري من الأعلى إلى الأسفل أو العكس؛
- التواصل الجيد والمكثف بين الأفراد العاملين بالمؤسسة، وجو عمل خالي من المشاحنات والصراعات؛
- توفر مجموعات إلكترونية أنشئت من قبل الأفراد العاملين تسمح لهم بالتواصل ومشاركة المهام حتى خارج أوقات العمل،
- حرص القائد على مساعدة مرؤوسيه في إنجاز الأعمال بدل الاكتفاء بتوجيه الأوامر فقط.[2]

3. معيقات القيام بالعمل كفريق

يمكن ذكر في النقاط التالية، بعض المعيقات التي تمنع الأفراد العاملين من تكوين فرق عمل:

- الأنانية والاهتمام بالنجاح الفردي وتطوير الرتب الفردية بدلا من النجاح الجماعي؛
- عدم ثقة المورد البشري في قدرات ومهارات زملائه؛
- أحيانا إنجاز المهام ضمن فريق يأخذ وقت أكبر من العمل الفردي، وبالتالي يتم تفضيل هذا الأخير عن العمل الجماعي؛

---

[1] James E. Driskell et al (2018) : **Foundations of Teamwork and Collaboration** , American Psychologist journal,Vol 73, N°02, p p 4-5

[2] Justine Uribe, (2021) : Travail en équipe : **un levier de performance et d'innovation**, journal de recrutement collaboratif, disponible sur le site : https://recruitee.com/fr-articles/travail-en-equipe, consulter le 17/10/2024 à 18 :49

- الاختلافات الثقافية أو المهنية بين الموارد البشرية، تمنع أحيانا التواصل والوصول إلى نتائج عملية مرضية؛
- يمكن البعض أيضا يرى أن تشارك المعارف وتبادل الخبرات مع الزملاء عنصر يهدد التميز الفردي، فيصبح الجميع متشابهين وقد لا يبقى لأي منهم ميزة تذكر،
- اختلاف الأنماط الشخصية بين الموارد البشرية، إذ يُفضل بعضهم العمل المستقل بطبيعتهم مما يجعل اندماجهم في الفريق أقل فاعلية.[1]

ثالثا: السرية

السرية أيضا تعتبر من بين المكونات لبعد الأمانة، وتصدر في ميثاق أخلاقيات العمل كمبدأ لتحقيق الثقة وحماية مصالح المؤسسة.

1. تعريف السرية

السرية هي كل معلومة ممنوع أن يتم مشاركتها مع الجميع، وهي عكس المعلومات العامة التي تكون متاحة للعموم؛ وفي علم الأخلاقيات تعتبر السرية من المبادئ الأساسية، إذ تندرج ضمن مفهوم الحفاظ على الأمانة، فالمعلومات السرية عبارة عن أمانة من أصحابها الأصليين الواجب حمايتها وعدم الإفصاح عنها للآخرين[2].

وفي نطاق العمل، تعرف السرية على أنها الحفاظ على أمن المعلومات المتحصل عليها في مكان العمل، وذلك حفاظا على العلاقات العملية مع الزملاء ولتحقيق الأمانة المهنية. [3]

كما يعرف الفقه الفرنسي السر المهني، وأنه كل المعلومات والبيانات التي يتحصل عليها المورد البشري من خلال عمله وبحكم المنصب الذي يشغله، ويتكتم عليها بطلب من صاحب العمل لضرورة تقتضي بذلك؛ كما أن الحفاظ على السر المهني يعتبر واجب شرعا وقانونا لأن إفشاءه قد يخلف أضرار لأشخاص آخرين سواء كان صاحب العمل أو المؤسسة ككل. [4]

---

[1] Christine Gangloff-Ziegler, (2009) : **Les freins au travail collaboratif**, revue du marché et organisations, Vol 10, N° 03 , pp 3-6

[2] Japp Boss, (2020) : **Research Ethics for Students in the Social Sciences**, First edition, Springer Nature, Switzerland, p 135

[3] Julius Bourke and Simon wessly, (2008) : **Competent Novice Confidentiality**, The BMJ Journal, Vol 336, N°7649, p 888

[4] أميرة بعاج، (2023): **مبدأ الالتزام بالسر المهني في قانون العمل الجزائري**، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 34، العدد 01، الجزائر، ص 168

2. معايير قياس الالتزام بالسرية في العمل

السرية مثل الاتقان في العمل، مبدئان يصعب قياسهما أو تحديد معايير لضبطهما، إلا أنه يمكن اقتراح بعض المعايير تتلخص في النقاط التالية:

- استخدام الموارد البشرية لطرق حماية المعلومات الخاصة، مثل التشفير والأدوات التكنولوجية المتطورة في حماية البيانات؛
- التزام المورد البشري ومدى احساسه بالانتماء اتجاه مؤسسته؛

وبقية المعايير نفسها تنطبق مع معايير الأمانة والاستقامة، إذ كما تم التطرق إليه سابقا الحفاظ على السرية هي أمانة ودليل على استقامة المورد البشري في عمله.

3. معيقات الالتزام بمبدأ السرية في العمل

أحيانا يمنع المورد البشري من الالتزام بمبدأ السرية في العمل، تبعا لظروف مختلفة تتمثل فيما يلي:

- غياب التقنيات الحديثة والمتطورة التي تساعد على تشفير الحواسيب والملفات؛
- غياب الوضوح في تصنيف المعلومات، حيث لا يتم التمييز بدقة بين المعلومات السرية والمعلومات العامة؛
- سوء إدارة البيانات، وجعلها غير آمنة؛

رابعا: المسؤولية

المسؤولية بعد أخلاقي يترجم الالتزام بأداء المهام والواجبات الوظيفية بنضح ووعي بمدى أهميتها، ولذلك يمكن اعتبارها أيضا من بين مكونات بعد الاستقامة.

1. تعريف المسؤولية

في قانون الأعمال، تعرف المسؤولية على أنها الالتزام بإنجاز مهمة على نحو مرضي وعلى أكمل وجه، وتقرأ المسؤولية من زاويتين؛ ألا وهما مسؤولية القيام بفعل ومسؤولية تحمل نتائج هذا الفعل. [1]

ويقصد بتحمل المسؤولية في العمل، أي أن يقوم المورد البشري بجميع المهمات بجودة عالية وبالطريقة المطلوبة، وأن يتحمل نتائج أفعاله وقراراته.[2]

---

[1] Janek Musak, (2020) :**Corporate Culture** ,First Edition, self published, available on the site https://www.researchgate.net/publication/344466362_CorporateCultureTextbookCalibri, p 164

[2] Idem.

كما اهتم الإسلام بالمسؤولية، لقوله رسول الله صلى الله عليه وسلم: " كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته"، لذلك الفرد مطالب بتحمل مسؤوليته في عمله اتجاه مهامه.

2. معايير قياس المسؤولية في العمل

تتوفر مجموعة من المعايير التي تمكن من تحديد ما إذا كان المورد البشري يلتزم بتحمل مسؤوليته في العمل:

- تأدية المهام كاملة وفي الآجال المحددة دون ترك أي جزء غير مكتمل؛
- مواجهة أي مشاكل أو أزمات قد تعترضه في مكان العمل، دون محاولة تجاهلها والتهرب منها؛
- القدرة على تحمل ضغوط العمل، دون أن يكون لها تأثيرا سلبيا على جودة أداءه.

3. معيقات الالتزام بتحمل المسؤولية في مكان العمل

هناك بعض العراقيل التي تمنع المورد البشري من أن يبدي سلوكا مسؤولا في عمله، وتتمثل فيما يلي:

- عدم توضيح الأدوار والمسؤوليات من طرف صناع القرار في المؤسسات؛
- ضعف أو غياب الحوافز والمكافئات مما يؤثر على اندفاعية المورد البشري اتجاه مسؤولياته في العمل؛
- الخوف من الخروج من منطقة الراحة ومن ارتكاب الأخطاء مما يؤدي أحيانا إلى رفض مناصب عمل مهمة؛
- ثقافة تنظيمية ضعيفة، لا تشجع على المساءلة ولا تدعم القيم التي تعزز المسؤولية.

خامسا: العدالة

تعد النزاهة من المبادئ الأساسية الأخلاقية التي تنص على المساواة وتكافؤ الفرص في بيئة العمل لتحقيق مناخ تسوده النزاهة والشفافية.

1. تعريف العدالة

تعتبر العدالة من أبرز المحددات الأخلاقيات سواء في بيئة العمل أو في الحياة الشخصية عموما، وذلك بمقتضى قوله تعالى: "إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ"، وكذلك لقول علي بن أبي طالب رضي الله عنه: "وليكن أحب الأمور إليك أوسطها في الحق، وأعمها في العدل". فالعدل صفة من صفات الإنسان

المسلم السوي فمن شأنه أن يحقق المساواة بين أفراد المجتمع وضبط النفس عن تفضيل المصلحة الشخصية عن المصلحة العامة.

أما فيما يخص العدالة في العمل أو كما تسمى بالعدالة التنظيمية فيعرفها (Husem)على أنها درجة التزام الموارد البشرية بمبادئ المؤسسة وبتحقيق النزاهة في الحقوق والواجبات. [1]

ويعرفها (البدراني) على أنها عملية إدارة الفروق الشخصية والمؤسسية للموارد البشرية، وذلك بإقناعهم بضرورة العمل وإبدال جهد لتحقيق أهداف المؤسسة التي من شأنها أن تحقق أهدافهم الشخصية وليس العكس. وتبقى العدالة مفهوم نسبي على حسب ما يدركه المورد البشري من مفهوم النزاهة والشفافية. [2]

2. معايير قياس تطبيق العدالة

تتوفر مجموعة من المؤشرات التي تساعد على قياس تطبيق العدالة في بيئة العمل، من بينها :[3]

- توزيع المكافئات والأجور من قبل المسؤولين بطريقة متساوية بين الموارد البشرية التي تشغل نفس المناصب، وكذا التي تبذل جهود متقاربة، أي أن المخرجات(الأجور) لابد أن تتساوى مع المدخلات (الجهود في العمل)؛
- تقسيم المهام بطريقة مناسبة بين الموارد البشرية حتى لا يتم شعورهم بعدم الرضا؛
- عدم التحيز لجهات معينة على حساب أخرى في عملية اتخاذ القرار؛
- تزويد الجميع بالمعلومات اللازمة التي من شأنها أن تساعد في تحقيق أهداف المؤسسة دون حكرها على البعض؛
- مختلف الإجراءات التي تعتمدها المؤسسة لابد أن تكون مبنية على أسس أخلاقية.

3. معيقات تطبيق العدالة

هناك العديد من العراقيل التي تواجه تطبيق مبدأ العدالة في بيئة العمل، نقترح منها ما يلي:

- غياب التواصل الواضح بين قادة المؤسسة (الإدارة العليا) والأفراد العاملين (الإدارة الوسطى والدنيا)؛

---

[1] سارة زويتي، (2017): **مقاربة نظرية لمفهوم العدالة في العمل في ضوء بعض الدراسات**، مجلة افاق للعلوم، المجلد 01، العدد 05، الجزائر، ص 111

[2] المعتصم بالله هاني علي أبو الكاس، مرجع سبق ذكره، ص 28

[3] سعيدات محمد، (2021): **بناء مقياس العدالة التنظيمية وفقا لنموذج شرشيل والنمذجة البنائية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص علم النفس، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة محمد بن أحمد، وهران، الجزائر، ص ص 15-20

- عدم مشاركة استراتيجية المؤسسة وأهدافها مع الموارد البشرية المختلفة مما يخلق نوع من الغموض والتهاون؛
- التغافل عن تطبيق واتخاذ الإجراءات القانونية اللازمة في حال تفضيل المصلحة الشخصية عن المصلحة العامة من طرف عامل معين، مما يؤدي إلى التمادي في مثل هذه الأفعال.

من خلال ما تم ذكر سابقا في هذا المبحث، نخلص إلى أن محددات أخلاقيات العمل متنوعة وتختلف من مراجع إلى أخرى، إلا أن هذه الدراسة ستأخذ أربع أبعاد فقط كمرجع رئيسي ألا وهم: الاستقلالية والموضوعية، الأمانة والاستقامة، النزاهة والشفافية، والاحترام؛ وهذا يعود إلى مدى ملاءمتها وتماشيها مع الجانب التطبيقي، كما أنه من الملحوظ وأن هذه الأخيرة تحمل في طياتها الأبعاد المتبقية، ويمكن توضيح ذلك في الجدول الموالي:

الجدول (1-3): علاقة الربط بين الأبعاد الرئيسية والثانوية

الأبعاد الرئيسية	الأبعاد الثانوية
الاستقلالية والموضوعية	-
الأمانة والاستقامة	الاتقان، العمل كفريق، السرية، والمسؤولية
النزاهة والشفافية	العدالة
الاحترام	-

المصدر: من إعداد الطالبة بالاستناد على أدبيات الدراسة

المبحث الثالث: الجوانب المهنية والأخلاقية للأستاذ الجامعي

يعد قطاع التعليم العالي كغيره من القطاعات التي تولي أهمية بالغة للأخلاقيات، خاصة في الجزائر والتي أصدرت أول مدونة أخلاقية سنة (1992) في ميدان الطب، والذي أدى إلى إنشاء أول هيئة تعنى بالأخلاقيات الجامعية سنة (1993) في مشروع مرسوم تم اقتراحه آنذاك وكان من المفروض أن يترأسه وزير التعليم العالي إلا أنه لم ينشر بعدها في الجريدة الرسمية وبقي حبرا على الورق. ولمدى أهمية تطبيق الأخلاقيات في قطاع التعليم العالي وجعلها مرجعا للعديد من المبادرات تم في آخر المطاف ولأول مرة إنشاء مجلس الآداب والأخلاقيات الجامعية برئاسة وزير التعليم العالي بتاريخ (25 فيفري1995) [1]. قامت بعدها الوزارة في الجزائر بعدة تعديلات فيه أولها سنة (1999، 2010، 2016)، ثم سنة (2021)، وآخر إصدار كان سنة (2023) (أنظر الملحق رقم 03) .حيث تناول هذا الميثاق الأسس الأخلاقية التالية: الحرية الأكاديمية، احترام الحرم الجامعي، وجوب التقيد بالحقيقة العلمية والموضوعية والفكر النقدي، المسؤولية والكفاءة، النزاهة والأمانة، الاحترام المتبادل، أما في الإصدار الأخير تم إضافة الأخلاقيات الرقمية التي تعالج سلوكيات الأستاذ الجامعي عند تدريسه عن بعد وباستخدام الأدوات الرقمية[2].

المطلب الأول: مفهوم الأستاذ الجامعي

يعتبر الأستاذ الجامعي من أهم الموارد البشرية التي تقوم عليها المؤسسة الجامعية، وهو أساس العملية التعليمية، وأحد العوامل الرئيسية التي تساهم في التأثير على المجتمع بتكوين أفراده وتغيير مساره بالأبحاث العلمية التي ينجزها.

أولا: تعريف الأستاذ الجامعي

يعرف الأستاذ الجامعي بأنه الشخص الذي يمارس نشاطات أكاديمية بيداغوجية في مؤسسات التعليم العالي، باختلاف نوع هذه النشاطات[3]. أيضا يعتبر الأستاذ الجامعي ذلك الشخص المتحصل على درجة

---

[1] نبيل محمد يحياوي، (2023): **جهود قطاع التعليم العالي في أخلقة المهنة الجامعية**، حوليات جامعة الجزائر 01، المجلد 17، العدد 01، الجزائر، ص 116

[2] وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، (2023): **ميثاق الآداب والأخلاقيات الجامعية**، الجزائر، ص 03

[3] سعيدي صالح، (2023): **أخلاقيات مهنة الأستاذ الجامعي دراسة وصفية تحليلية**، حوليات جامعة الجزائر 01، المجلد 17، العدد 01، الجزائر، ص 18

عالية من المستوى التعليمي (درجة الدكتوراه أو/ ودرجة الماجستير) والمكلف بممارسة مهام مختلفة كالتدريس، البحث العلمي، وخدمة المجتمع وفقا للقوانين المعمول بها في الجامعة التي ينتسب إليها. [1]

كما يعرف الأستاذ الجامعي على أنه الشخص الذي يمتهن التدريس في الجامعة في مجال معين وتخصص محدد، إذ يتميز بمجموعة من الخصائص منها: المعرفة الشاملة بمجال تخصصه، مهارة الاتصال والتواصل، الذكاء في إدارة المواقف التي تواجهه مع الطلبة، نقل المعرفة والعلم. [2]

وعليه، الأستاذ الجامعي هو الشخص الذي يمارس مهامه في مؤسسة تعليمية عليا، كالجامعة، الكليات، مراكز التكوين المتواصل...إلخ. متحصل على أعلى الدرجات العلمية في تخصص معين تؤهله لممارسة مهام مختلفة من التدريس، البحث العلمي، الإشراف وغيرها، إذ يعتبر أهم عنصر في عملية التكوين الجامعي. كما يمارس الأستاذ الجامعي عمله خارج نطاق الزمن التقليدي المتعارف عليه في بقية المهن، حيث لا تنتهي مهامه بانتهاء الحصص التعليمية، بل تمتد لتشمل إجراء أبحاث في ظواهر ومواضيع مختلفة سعيا في إيجاد حلول علمية ومنطقية تخدم المجتمع.

ثانيا: حقوق وواجبات الأستاذ الجامعي

يتمتع الأستاذ بمجموعة من الحقوق تقابلها مجموعة من الواجبات المطالب باحترامها وتطبيقها حتى يتسنى له ممارسة مهنته وفق القوانين والأنظمة المعمول بها، وهو مطالب بالاطلاع عليها حتى يضمن حقه ويمارس واجبه بقناعة.

1. حقوق الأستاذ الجامعي

يساهم الأستاذ الجامعي في تكوين إطارات المستقبل، كما يساهم ببحوثه العلمية في تطوير والنهوض بالبلاد، ولذلك لا بد من أن تتوفر لديه مجموعة من الحقوق التي تضمن له العمل بأريحية، من بين هذه الحقوق نذكر ما يلي:

- الحق في السكن الوظيفي بالنسبة للأساتذة الذين يزاولون مهنتهم بعيدا عن مدنهم الأصلية؛

---

[1] باشيوة حسين وقشاو خولة، (2018): **تقييم ممارسة الاساتذة الجامعيين لدورهم في خدمة المجتمع في ضوء معايير الجودة الشاملة في التعليم العالي دراسة ميدانية بجامعة سطيف 2**، الملتقى الدولي الجامعة والانفتاح على المحيط الخارجي الإنتظارات والرهانات، المنعقد يومي 29 و30 أفريل 2018، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، ص 08

[2] حليس وردة وسلامي عبد الباقي، (2020): **مكانة ودور الأستاذ الجامعي في الجامعة الجزائرية**، مجلة الباحث للعلوم الرياضية والاجتماعية، المجلد 03، العدد 02، الجزائر، ص ص272 –273

- الحق في الحصول على كل الأدوات والوسائل اللازمة التي تساعده في التدريس مثل قاعات ومدرجات متجددة، لوائح إلكترونية، جهاز إسقاط لعرض المحاضرة...إلخ؛
- الحق في الاستفادة من برنامج تعليمي غير مكثف يسمح للأستاذ بالقيام بمهامه الأخرى كالبحث العلمي؛
- الحق في الاستفادة من دورات تدريبية داخل وخارج البلاد، بالإضافة لحقه في تلقي دورات تكوينية لتجديد معلوماته ومواكبة التطورات العلمية؛
- الحق في الحصول على رخص غياب للمشاركة في الملتقيات سواء الوطنية أو الدولية؛
- الحق في الحصول على الأمان داخل الحرم الجامعي، تضمن عدم تعرضه لأي نوع من الأذى[1].

2. واجبات الأستاذ الجامعي

تعتبر التزامات الأستاذ الجامعي اتجاه عمله وجامعته لا تقل أهمية عن الحقوق التي يتمتع بها، من بين مجموعة الالتزامات المكلف بها يذكر ما يلي:

- قبول مختلف وجهات نظر الطلبة، والامتناع عن تقديم رأيه الشخصي في ذلك أو انتقادهم؛
- الامتناع عن التحيز على أساس الصفات الشخصية كالجنس، العرق، الجنسية، الوضع الاجتماعي....إلخ؛
- محاولة الوصول إلى درجة الاحتراف من خلال التطلع على المستجدات العلمية وتحيين معارفه ومعلوماته؛
- الامتناع عن استخدام سلطته في اضطهاد والتعدي على الطلبة؛
- تقديم تقرير واضح عن أهدافه البيداغوجية، ومخرجاته العلمية؛
- الحفاظ على وسائل الجامعة التي وضعت تحت تصرفه لمساعدته في التدريس. [2]

ومن واجباته أيضا تبعا للمرسوم التنفيذي رقم 08-130 الصادر عن الجريدة الرسمية الجزائرية ما يلي:[3]

---

[1] فتيحة رواق، (2023): **حقوق والتزامات الأستاذ الجامعي**، مجلة بحوث جامعة الجزائر 1، المجلد 17، العدد 01، الجزائر، ص ص 36 -38

[2] هجيره بلبشير واخرون، (2019): **آداب وأخلاقيات مهنة التدريس بين واقع الممارسة وإلزامية التطبيق**، مجلة الحوار الفكري، مجلد 14، العدد 02، الجزائر، ص48

[3] **المرسوم التنفيذي رقم 08-130**، المؤرخ 03 ماي 2008، المتضمن **القانون الأساسي الخاص بالأستاذ الباحث**، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 23، ص 18

- ضمان تعليم ذو جودة عالية للطلبة، مواكبا للتطورات الأكاديمية البيداغوجية حول العالم، في إطار اللوائح الأخلاقية المنصوص عليها؛
- المشاركة في مختلف النشاطات التي من شأنها أن تطور من مهاراته العلمية الأكاديمية.

المطلب الثاني: دور الأستاذ الجامعي في المنظومة الجامعية

يلعب الأستاذ الجامعي دورا هاما في بناء المنظومة التعليمية الجامعية، ويمتد هذا الدور إلى بعدين أساسين داخل الجامعة وخارجها.

أولا: دوره في الجامعة

تبقى من أبرز أدوار الأستاذ الجامعي هي نقل المعرفة والعلم للطلبة، إلا أن العديد من الباحثين منهم "Kourganf" يؤكد على أن المهمة الرئيسية وذات الأولوية للأستاذ الجامعي يجب أن تكون البحث العلمي[1]؛ وعلى غرار هاذين الدورين له أدوار أخرى يمكن أن تساهم في الارتقاء بالجامعة التي ينتمي إليها وهي:[2]

- فتح آفاق جديدة أمام الطلبة، بتوجيههم ومساعدتهم في رحلتهم البحثية الأكاديمية داخل الجامعة؛
- تثمين المكتسبات العلمية لدى الطلبة، بإلقاء محاضرات علمية في مواضيع مختلفة؛
- المشاركة في التسيير الأكاديمي بإدارة أقسام الجامعة وأهم المناصب العليا لضمان السير الحسن للعمليات الإدارية الجامعية،
- المشاركة في اللجان العلمية ومجالس الأقسام لتطوير الحوكمة الجامعية والحرص على متابعة أدق التفاصيل التي تساعد على تطوير أداء المؤسسة الجامعية والارتقاء بها؛
- الإشراف على أهم الرسائل البيداغوجية في مختلف الأطوار (الليسانس، الماستر والدكتوراه)؛ وبالتالي يساهم في خلق وتكوين طلبة ملمين بالقواعد البحثية؛
- إثراء حصيلة الجامعة بالأحداث العلمية، عن طريق تنظيم مؤتمرات، ملتقيات وطنية ودولية، أيام دراسية.... إلخ؛ بفتح المجال للزملاء الأساتذة والطلبة بالمشاركة ومناقشة أهم المواضيع العصرية.

---

[1] كمال عويسي، (2021): **خصائص وأدوار الأستاذ الجامعي في ظل معايير الجودة**، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد 06، العدد 01، الجزائر، ص 525

[2] نفس المرجع، ص 527

ثانيا: دوره في خدمة المجتمع

تعتبر الجامعة من بين المؤسسات التي تأثر وتتأثر بمحيطها الخارجي، فلا يمكن تجاهل المساهمة الكبيرة للجامعة في المجتمع الذي تنشط فيه، وبالأخص الأستاذ الجامعي الذي أصبح مطالب اليوم بالاستجابة لمتطلبات المجتمع، وبمحاولة إيجاد حلول للقضايا التي يواجهها هذا الأخير باعتبار وأن الأستاذ الجامعي هو القائد الأول في مسارات التغيير؛ ومن أبرز أدواره في خدمة المجتمع نذكر ما يلي:[1]

- المساهمة في تكوين طاقات شبابية وجيل كامل متمكن من تخصصه، متطلع على أهم التفاصيل فيه؛
- تزويد المؤسسات الاقتصادية بكفاءات بشرية جاهزة للعمل الميداني ومواجهة المشكلات الاقتصادية؛
- المشاركة في مختلف النشاطات التي تنظمها الهيئات، الجمعيات، والمرافق الميدانية الغير جامعية، ومساعدتها بالخبرة والحكمة المطلوبة؛
- نشر أبحاث وكتب علمية في ميدان التخصص موجهة لنشر الثقافة والمعرفة لعامة الناس؛
- التعاون مع المؤسسات الحكومية والخاصة بتقديم الاستشارات واقتراحات علمية لمشاكل واقعية؛
- إنجاز دراسات تطبيقية تهدف لحل مشكلات اقتصادية، بيئية، صحية، واجتماعية؛
- غرس القيم الأخلاقية من خلال نقل السلوك الحسن للطلبة الذين يشكلون أفراد المجتمع ونواته؛
- تبني قضايا إنسانية اجتماعية والدفاع عنها من مركزه كأستاذ جامعي، وذلك بتوعية الطلبة بأهميتها وجديتها وإقناعهم بها.

بالإضافة إلى دور آخر مهم يلعبه الأستاذ الجامعي في المجتمع، وخاصة في ظل التغيرات الحديثة التي يشهدها العالم اليوم بالتوجه نحو ريادة الأعمال، إذ يتمثل هذا الدور في النقاط التالية:

- نشر الوعي لدى الطلبة وتغيير الفكر التقليدي الكلاسيكي نحو أفق آخر يسوده الإبداع والابتكار؛
- تكوين وتدريب الطلبة في مجال ريادة الأعمال بمختلف مراحله، ومساعدته على إنشاء مؤسسته الخاصة مع ضمان المرافقة الداعمة له؛

[1] قاسمي يوسف، (2018): **كفاءات ومهارات الأستاذ الجامعي وعلاقتها التفاعلية مع المحيط الاجتماعي**، الملتقى الدولي الجامعة والانفتاح على المحيط الخارجي الإنتظارات والرهانات، المنعقد يومي 29 و30 أفريل 2018، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، ص ص 7-11

- تزويد الطالب الجامعي بمختلف القيم والمبادئ اللازم توفرها في رائد الأعمال، بخلق الحس الإبداع لدى الطالب، تشجيعه على خوض التجارب الصعبة والمخاطرة، تنمية روح الشغف والمثابرة لديه، تطوير مهاراته في التواصل، التفاوض، والقيادة. [1]

المطلب الثالث: أخلاقيات الأستاذ الجامعي

تختلف وتتعدد مهام الأستاذ الجامعي، لتشمل التدريس، البحث العلمي، الإشراف، والتعليم عن بعد؛ وعليه وبالاستناد لميثاق الأخلاقيات والآداب المهنية الخاصة بالأستاذ الجامعي تبين توفر مجموعة من الضوابط الأخلاقية التي لابد من أن يتقيد بها الأستاذ في أداء مهامه.

أولا: أخلاقيات التدريس الجامعي

يمكن اعتبار التدريس على أنه الوظيفة الرئيسية للأستاذ الجامعي بالرغم من وظائفه المتعددة والتي يجهلها البعض إلا أن التدريس يعتبر أهمها؛ فهي وظيفة لا تتم بطريقة عشوائية بل تستند على قيم ومبادئ أخلاقية تساعد الأستاذ الجامعي على أداءها بمهارة وفي إطار أخلاقي.

1. تعريف التدريس الجامعي

يعتبر التدريس أحد المهن النبيلة التي يقوم بها أشخاص شرفاء يقدرون قيمة هذه المهنة، ويقدرون المسؤولية التي استمدت إليهم، والمقصود بعملية التدريس هي المهام التي يقوم بها الأستاذ في إطار تحقيق أهداف معينة، والمتمثلة في تلقين المعلومات، المبادئ والنظريات للطلاب؛ مع الحرص على تكوينهم بطريقة جيدة تمكنهم من اكتساب المعارف والمهارات.[2]

حيث يقصد بالتدريس الجامعي هو نقل المعارف والمعلومات للطلاب، إلا أنه يختلف عن التدريس العادي من ناحية التكوين، فالتدريس الجامعي يهتم بتطوير مهارات الطالب وتهيئته للحياة العملية كما يهدف زيادة على هذا إلى تكوين الطالب في كيفية محاكاة الأمور عقليا وكيفية الاعتماد عن النفس وتحمل المسؤولية؛ أي أن التدريس الجامعي يمر بثلاث مراحل ألا وهي التعليم، التدريب ثم التطبيق.

---

[1] موشاحانا أحمد واخرون، (2024): **دور التكوين الجامعي في تحفيز ريادة الأعمال: "دراسة ميدانية على حاضنات الأعمال الجامعية الجزائرية**، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد 09، العدد 03، الجزائر، ص ص 681-683

[2] عبد الحي أحمد سيحي ومحمد بن عبد الله قسايمة، (2010): **طرائق التدريس العامة وتقويمها**، الطبعة الأولى، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، ص13

والجدير بالذكر أن التدريس الجامعي ذو الجودة العالية يقوم على عنصرين مهمين، أولهما مهارات التواصل عند الأستاذ، ليس فقط في طريقة إلقاء المحاضرة بل أيضا في طريقة إدارة النقاش مع الطلبة؛ ثانيهما المهارات الشخصية التي تساعد الأستاذ على خلق علاقة جيدة مع طلبته لما في ذلك من تحفيز لهم على المثابرة في تحصيل العلم[1].

2. عناصر أخلاقيات التدريس الجامعي

عند الإشارة لأخلاقيات التدريس، يشمل ذلك علاقة الأستاذ الجامعي مع طلبته، زملائه، وسلوكه داخل قاعة التدريس وكذا الانطباع الذي يتركه عند محاضريه.

1.2 أخلاقيات المظهر للأستاذ الجامعي

من الأمور الجد مهمة والتي عادة ما يتم التغافل عنها، وهي المظهر الخارجي للأستاذ؛ فالجامعة تعتبر مكان مقدس للعلم والدراسات العليا ومن المفروض كل أفراد الجامعة من أساتذة، طلبة أو حتى موظفين يحترمون قدسية المكان بارتداء ملابس تليق بمقام الجامعة. وفي الحديث عن المظهر لابد أيضا من الأستاذ الجامعي ألا يتلفظ بأقوال أو يستخدم مصطلحات لا تليق بمقامه، فكل كلمة يتفوه بها الانسان عامة ما تترك انطباع عنه عند الناس.

إذ يتطلب من الأستاذ الجامعي ارتداء ملابس نظيفة، رسمية ومحتشمة، فالملابس هي انعكاس لشخصية الانسان وفي الكثير من الأحيان تؤخذ النظرة الأولى على الشخص من خلال مظهره الخارجي، خاصة الأستاذ لطالما يكون في محط الأنظار سواء من الطلبة أو من المجتمع ككل نظرا لمكانته المرموقة، وعليه لابد من أن يرتدي بما يليق بمستواه الثقافي والعلمي. [2]

في الكثير من الأحيان لا يتم التطرق إلى موضوع المظهر الخارجي في الميثاق الأخلاقي الخاص بمهنة الأستاذ الجامعي، وهذا يعود ربما لوجود نقاط أخرى كثيرة لا تقل أهمية عن اللباس والمظهر، فلا بد من التذكير بمثل هذه المواضيع حتى أنه في الدول الأوروبية أو الدول التي تتميز بنسبة جد ضئيلة وتقريبا

---

[1] باوية نبيلة، (2006): تقدير **المكانة الاجتماعية لمهنة الأستاذ الجامعي دراسة مقارنة بين فئات مختلفة من مدينة ورقلة**، أطروحة ماجيستير غير منشورة، تخصص علم نفس اجتماعي، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، ص ص 20-21

[2] عادل مصطفى سلطان ومحمد رمضان شعيب، (2016): **أخلاقيات مهنة التدريس الجامعي**، مجلة الجامعة الأسمرية، المجلد 13، العدد 27، ليبيا، ص ص 54-55

منعدمة من المسلمين، تفرض على أساتذتها في جميع الأطوار التعليمية بارتداء ملابس محتشمة بالرغم وأن الاحتشام لا يعبر عن ثقافتهم إلا أنهم يعتبرون المركز التعليمي كالجامعة مكان مقدس ويجب احترامه.

2.2 أخلاقيات الأستاذ الجامعي مع طلبته

تتعدد مسؤوليات والتزامات الأستاذ الجامعي في تعامله الأخلاقي مع طلبته داخل قاعة التدريس، أولهم وهي تمكنه من المادة التي يقوم بتدريسها، فمن أخلاقيات الأستاذ الجامعي ألا يدرس مادة غير متمكن منها لما في ذلك من مساهمة في التكوين السيء للطلبة، وعليه لابد أن يكون الأستاذ متمكنا من مادته التعليمية، وملما بكل جوانبها وتفاصيلها، وكذا متطلعا على التطورات العلمية الحديثة الحاصلة في المجال؛ بالإضافة إلى التجديد في طريقة تقديمه للدرس وفي محتواه، فليس من المعقول أن يقوم بتدريس نفس المحتوى لنفس المادة لأكثر من ثلاث سنوات دون تجديد، فهذا وإن دل على شيء فإنه يدل على تقصير الأستاذ الجامعي في البحث وفي محاولة تطوير محاضراته حتى يكون مواكبا لعصره العلمي.

من المسؤوليات التي تقع على عاتقه أيضا، وهي مشاركة طلبته من أول لقاء طريقة التقييم التي يعتمدها في حصص الأعمال التطبيقية أو الموجهة، مع التأكد من أن هذه الطريقة التي يجب أن تكون قائمة على معايير علمية ومحددة، تناسب الجميع ولا يوجد من يعترض على ذلك؛ وفي حال وإن وجد اعتراض من أحد الطلبة فمن الأحسن مناقشة الموضوع ومحاولة الوصول معه إلى درجة الإقناع؛ فليس أخلاقيا أن يفرض الأستاذ الجامعي على طلبته طرق لا تناسبهم، أو أن يكون غير مهتم بآرائهم وأن يقوم بما يراه مناسبا له فقط، خاصة وأن التدريس هو علاقة رجعية بين الأستاذ والطالب لا غنى لأحد عن الآخر. كذلك من أخلاقيات تقييم الطلبة في العمل الجامعي وهي تحضير امتحانات تأخذ بعين الاعتبار المستويات المختلفة للطلبة فلا تكون جائرة في حق ذوي المستوى الضعيف ولا تكون سطحية بالنسبة للطالب ذو المستوى الأعلى. كما يتعين على الأستاذ الجامعي أن يكون عادلا أثناء تصحيح أوراق الامتحان مع مراعاة الدقة، ونزيها بمشاركته لنتائج التقييم، وأمينا في منع الغش أثناء حراسته حتى تكون النتائج تعكس المستوى الفعلي للطالب[1]. فالأستاذ الذي يتغاضى عن غش الطلبة في الامتحانات يكون قد شارك لا إراديا في عملية الغش أيضا وهذا يعتبر فعلا غير أخلاقيا.

[1] وفاء بحاش، (2020): **الالتزام بأخلاقيات العمل كمحدد لتحقيق فاعلية الأداء على مستوى المؤسسات العمومية دراسة حالة: جامعة بسكرة**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص ص 265-266

وفي علاقة الأستاذ بالطالب فمن الأخلاقي ومن الجيد أن تكون العلاقة بين الطرفين تتميز بنوع من الألفة المهنية، إذ يستحسن من الأستاذ الجامعي أن يتعامل مع طلبته باحترام وانفتاح إنساني، بما يعزز التواصل البيداغوجي الفعال، دون أن يتجاوز حدود العلاقة المهنية التي تقتديها طبيعة دوره كموجه وأستاذ، فكلما قرب الأستاذ من طلبته كلما سهل التواصل معهم أثناء المحاضرة فأصبحوا أكثر تفاعلا، اهتماما، والتزاما. وفي حال وجد الأستاذ ضرورة لتأديب أحدهم، فعليه أن يقتصر على تطبيق القوانين الجامعية دون تجاوز حد التأديب المشروع. [1]

3.2 أخلاقيات الأستاذ الجامعي مع زملائه

الجامعة كأي مؤسسة لها أهداف محددة تطمح لتحقيقها، والأهداف لا تتحقق إلا إذا عمل الجميع كفريق موحد، وبالتالي الأستاذ الجامعي ليبرز دوره في الحرم الجامعي عليه بالعمل والتواصل مع زملائه الأساتذة، وفي ذلك التزامات أخلاقية تحدد سلوك الأستاذ الجامعي اتجاه زملائه الأساتذة.

وعلى الأستاذ الجامعي أن يبدي كل الاحترام لزملائه وذلك من خلال احترام آرائهم والإصغاء لأفكارهم دون توجيه نقد لاذع لهم أو أي نوع من التجريح والإهانة تمس من كرامتهم، فلا يجب عليه التظاهر بالمثالية والكمالية مع اعتبارهم غير أكفاء مقارنة به حتى لو كان أعلى منهم رتبة وأقدمهم خبرة، فمثل هذه السلوكيات فيها استحقار لقيمة الآخرين؛ كذلك من غير الأخلاقي أن يتعدى على حق أي زميل من زملائه بل المرجو منه هو الحفاظ على حقوقهم وعدم المساس بها.[2]

ومن الجدير أيضا وأن يقدم الأستاذ الجامعي النصح والإرشاد للأساتذة الأقل خبرة وتأطيرهم، أو يكتفي بتقديم النصيحة لمن يأتيه طالبا لها، فهذا يعزز من علاقة الأستاذ الجامعي بزملائه ويخلق بيئة علمية تفاعلية وجو عمل يسوده التعاون والتآزر، وكلما كانت علاقة الأستاذ بزملائه جيدة سينعكس ذلك حتما بالإيجاب على علاقتهم بالإدارة وبالطلبة. [3]

---

[1] قيس فتحي أحمد، (2022): **أخلاقيات مهنة التعليم المتبعة لدى المدرسين ودورها في تنمية القيم التربوية والاخلاقية الحميدة عند الطلبة كما ذكرتها مصادر التاريخ الإسلامي**، حوليات جامعة قالمة للعلوم الاجتماعية والانسانية، مجلد 16، العدد 02، الجزائر، ص 354

[2] حواء ابراهيم إبليش، (2023): **أخلاقيات مهنة التعليم**، مجلة كلية التربية البدنية –جامعة المرقب، العدد 10، ليبيا، ص 94

[3] وزارة التربية والتعليم العالي– هيئة تطوير مهنة التعليم، (2010): **أخلاقيات مهنة التعليم وقواعد السلوك – نسخة تجريبية**، السلطة الوطنية الفلسطينية، فلسطين، ص13

ثانيا: أخلاقيات البحث العلمي

البحث العلمي هو أحد الوظائف الثانوية التي يقوم بها الأستاذ الجامعي، والبحث العلمي في شتى المجالات يتطلب توفر مجموعة من المعايير والقيم الأخلاقية ملزم على الباحث التقيد بها وإلا غير ذلك تعتبر جريمة أخلاقية في مبدأ العلم والمعرفة.

1. تعريف البحث العلمي

البحث العلمي هو عملية تخطيطية، تنفيذية يهدف من خلالها الباحث لإيجاد حل لمشكلة معينة وإشكالية محددة من خلال استخدام مجموعة من المعارف والمعلومات الدقيقة.[1]

كما يعرف البحث العلمي على أنه عملية فكرية واعية يعتمد عليها الباحث مستندا على قاعدة بيانات متنوعة بغرض تفسير ظاهرة أو حل مشكلة عن طريق الاستقصاء او باستخدام طرق مختلفة ومتعددة التي يراها الأنسب في الوصول إلى نتائج مرضية، تشبع حاجته العلمية والمعرفية. [2]

2. تعريف أخلاقيات البحث العلمي

هي مجموعة من القواعد والمعايير المصادق عليها من طرف مجموعة معينة من أسرة الجامعة لتأطير عملية البحث العلمي في إطار أخلاقي صائب. [3]

كما تعرف أخلاقيات البحث العلمي على أنها مجموعة من المبادئ العامة والتوجيهية التي توجه الباحث نحو الطريقة الصحيحة في إعداد أي بحث، تصميمه، وإدارته إلى غاية نشره.[4]

3. المبادئ الأساسية لأخلاقيات البحث العلمي

يختلف البحث العلمي باختلاف طبيعة الموضوع المناقش والاشكالية المراد حلها، وكذلك حسب المجال الذي ينتمي إليه البحث؛ إلا أن جميع أنواع البحوث تخضع لنفس المبادئ الواجب احترامها من قبل الباحث أي من قبل الأستاذ الجامعي، ومن بين جملة من المبادئ نذكر ما يلي:

---

[1] الدورة التدريبية حول مناهج وأساليب البحث العلمي، (دون تاريخ): **البحث العلمي (ماهيته وخصائصه طرقه ومراحل إعداده ومصادره)**، مطبوعة بيداغوجية غير منشورة، جامعة بيتسربيرغ، الولايات المتحدة الأمريكية، ص 01

[2] عبد الله قلش، (2017): **منهجية البحث العلمي**، مطبوعة بيداغوجية غير منشورة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، ص ص 36-38

[3] أماني سعود خيشان القرشي، (2022): أخلاقيات البحث العلمي، **مجلة كلية الدراسات الإسلامية والعربية للبنات بالإسكندرية**، المجلد 02، العدد 38، مصر، ص 114

[4] شبكة منظمة أوكسفام، (2020): **أخلاقيات البحث العلمي**: دليل توجيهي عملي، ص 01

1.3 الأمانة العلمية (Scientific Honesty)

تعتبر الأمانة العلمية من أول المسؤوليات التي يجب على الباحث أن يلتزم بها، وهي عبارة عن أمور واضحة وقطعية تضبط منهجية البحث العلمي بدءا بطرح الإشكالية وجمع البيانات إلى غاية تفسير النتائج وتقديم التوصيات. كذلك تتطلب الأمانة العلمية نقل المعلومات والأفكار بالإشارة إلى أصحابها الأصليين.[1]

والمقصود أيضا بالأمانة العلمية هي الابتعاد عن كل نوع من أنواع السرقة، التزوير، حذف، أو إضافة في النتائج أو المعلومات المقتبسة من مراجع أخرى. [2]

وما يتناقض مع الأمانة العلمية ويعتبر تجاوزا لأخلاقيات البحث العلمي، السرقة العلمية أو الانتحال التي تعرف كعملية تضليل الحقيقة، وذلك بقيام الباحث بنقل معلومات من عمل شخص آخر ثم ينسبها لشخصه دون الإشارة إلى مصدرها الأصلي؛ وهذا الفعل مذموم أخلاقيا سواء كان متعمدا أو غير متعمد.

و يجدر الإشارة إلى السياسة التي يعتمدها بعض الباحثين تفاديا للسرقة العلمية ألا وهي سياسة الحشو في المراجع، وهو فعل خاطئ ولا يعكس الأمانة العلمية للباحث على غير المعتقد؛ كثرة المراجع تدل على اعتماد الباحث فقط على الاقتباس ونقل المعلومات دون إبداء جهد واضح في تحليل ومناقشة بعض الأفكار شخصيا وهذا يشير إلى عدم كفاءته وعجزه الفكري والأكاديمي في تنظيم الأفكار وتلخيصها[3].

1.1.3 أهمية الأمانة العلمية

أهمية الالتزام بالأمانة العلمية يمكن أن تتلخص في النقاط التالية:

- تدل على نزاهة الباحث، التزامه بالصدق والموضوعية؛
- تعكس المستوى الأكاديمي للباحث، بحيث توثيق بحوثه يشير إلى مدى تطلعه وتمكنه من منهجية البحث العلمي، كذلك يشير على مدى اطلاعه على الدراسات والأبحاث التي تخص مجال بحثه؛
- تترجم الجهد المبذول من طرف الباحث، وبالتالي تزداد الثقة أكثر في مخرجات بحثه وفي النتائج المقدمة من طرفه؛

---

[1] أماني سعود خيشان القرشي، مرجع سبق ذكره، ص 120

[2] وحدة تقييم الأداء وضمان الجودة، (2016): **دليل أخلاقيات البحث العلمي**، كلية العلوم، جامعة المنصورة، مصر، ص 07

[3] نورة عامر، (2021): **السرقة العلمية وميثاق أخلاقيات مهنة التعليم العالـي**، مجلة الروائز، المجلد 05، العدد 01، الجزائر، ص 342

- تبين مدى التزام الباحث بأخلاقيات البحث العلمي والتزامه بالمبادئ العلمية. [1]

2.3 المسؤولية الاجتماعية (Social responsibility)

تعرف المسؤولية الاجتماعية على أنها أداء الفرد لمهامه الاجتماعية، مسؤولياته وواجباته اتجاه الجماعة، وبتبني عاداتها وقيمها؛ وهذا ما ينطبق على الأستاذ الجامعي الذي يحمل قيم المجتمع الذي ينتمي إليه ويسعى إلى حل مشاكله من خلال أداء مهامه سواء التدريس أو البحث العلمي. إذ يشارك الأستاذ الجامعي في تطوير مجتمعه والنهوض به من خلال أبحاثه العلمية ومشاركاته الأكاديمية. [2]

وفي إطار المسؤولية، ومن زاوية أخرى المقصود بها تحمل الأستاذ الجامعي لمسؤوليته في كل بحث أو تجربة علمية يقوم بها، في الكلمات التي يكتبها، وفي النتائج التي يصدرها. [3]

3.3 المصداقية والموضوعية (credibility and objectivity)

من أخلاقيات الأستاذ الجامعي الباحث أن يكون صادقا في المعلومات التي ينقلها دون زيادة أو نقصان، مع تجنب الكذب في البيانات المستخدمة في البحث التطبيقي أو في النتائج المستخرجة من أدوات التحليل التي يستعملها، كما يتوجب من الأستاذ الباحث أن يلتزم بالحيادية ولا يفضل موقف عن آخر أو يتبنى فكرة قبل الاستقصاء وتقديم البراهين والدلائل.[4]

4. أهمية الالتزام الأخلاقي في البحث العلمي

إن الغرض الأول من وراء ضرورة احترام أخلاقيات البحث العلمي وهو تحقيق الجودة في البحوث، خاصة إذا كان الباحث أو الأستاذ الجامعي يسعى في نشر بحوثه في مجلات عالمية ذات قيمة علمية رصينة، فستكون الجودة العلمية هي المعيار الأول الذي يتم على أساسه قبول البحث للنشر، وهذه الجودة

---

[1] سامية يتوجي، (2021): **النزاهة العلمية كمعيار لتقييم جودة البحث العلمي**، مجلة الناقد للدراسات السياسية، المجلد 05، العدد 02، الجزائر، ص 222

[2] لخضر بن ساهل وبشير محمد، (2017): **المسؤولية الاجتماعية في البحث العلمي بين المفهوم والمأمول (قراءة تحليلية للمبادئ الأساسية لأخلاقيات المهنة والآداب الجامعية)**، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، المجلد 02، العدد 04، الجزائر، ص 329

[3] أماني سعود خيشان القرشي، مرجع سبق ذكره، ص 121

[4] عيسى طيبي، (2023): **أخلاقيات البحث العلمي– أخلاق الباحث وصفات البحث–**، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية– جامعة الجلفة، المجلد 08، العدد 02، الجزائر، ص 178

لا تتحقق إلا بالالتزام بأخلاقيات البحث العلمي؛ فالأمانة العلمية وغيرها من الأخلاقيات التي ذكرت سابقا تساهم في تأصيل البحث وتثمين قيمته. [1]

كذلك يبرأ الالتزام بأخلاقيات البحث العلمي الأستاذ الجامعي من أفعال السرقة العلمية، أو التجاوزات العلمية الأخلاقية التي من شأنها أن تخضع صاحبها لعقوبات وخيمة قد تصل إلى عرضه على مجلس آداب وأخلاقيات المهنة الجامعية*، مع إمكانية سحب لقب الدكتور(الأستاذ) منه وإبطال نشر أعماله أو سحبها من النشر وذلك حسب ما تنص عليه المادة 36 من القرار رقم 933 لسنة 2016 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها [2]، إلى جانب الفضيحة الأخلاقية التي سيتعرض لها بين زملائه الأساتذة وطلبته، وهذا ما يسمى بالفساد العلمي؛ والمعايير المتواجدة في الميثاق الأخلاقي للمهنة ماهي إلا قوانين لمحاربة هذا الفساد وقمعه.

كما تساعد أخلاقيات البحث العلمي في القضاء على الفساد العلمي، يعني بالمنطق ولادة العدالة داخل الحرم الجامعي خاصة فيما يخص عمليات التوظيف، الترقية، تقديم المكافئات وغيرها...إلخ، فيصبح الأستاذ الجامعي الذي يحمل صفة الباحث يصل إلى المناصب والمراتب التي يرجوها بمجهوده الخاص وبأبحاثه التي تتصف بالنزاهة والموضوعية، وبالتزامه الأخلاقي الذي يمنع على الآخرين التشكيك في امكانياته ومبادئه الأخلاقية.[3]

ومن أهمية الالتزام الأخلاقي في البحوث العلمية أيضا، موثوقية تقديم مراجع للطلبة والزملاء الباحثين ذات جودة عالية خالية من كل أنواع الغش، السرقة، أو التزوير سواء في المعلومات المذكورة أو حتى في نتائج الدراسة؛ كلما كان المرجع المستخدم ذو قيمة عالية كلما كانت الدراسات التي تتبعه تمتاز بنفس الدرجة من التميز، ولابد من تفطن الأستاذ الجامعي، وأن كل بحث يقوم بنشره ما هو إلا مرجع لبحث آخر يقوم به أستاذ آخر، فالواجب نشر ما هو مؤهل للنشر أي ما هو مستند على معايير أخلاقية.

---

[1] عبد الله زرياني وبوحميدة عبد الكريم، (2020): **دور أخلاقيات البحث العلمي وتأثيرها على جودة البحوث العلمية**، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 13، العدد 02، الجزائر، ص 751

*مجلس آداب وأخلاقيات المهنة الجامعية هو مجلس يتكون من مجموعة من أعضاء هيئة الجامعة يترأسه ذوي الرتب العالية ومن هم في حالة نشاط جامعي، مهمته الرئيسية تقدير درجة عدم الالتزام بأخلاقيات المهنة وبدراسة كل إخطار بالسرقة العلمية.

[2] حمادي زوبير، (2020): **القانون في مواجهة الفساد العلمي :السرقة العلمية نموذج**، المجلة الجزائرية للقانون المقارن، المجلد 03، العدد 05، الجزائر، ص 19

[3] عبد الله زرياني وبوحميدة عبد الكريم، مرجع سبق ذكره، ص 752

ثالثا: أخلاقيات الإشراف العلمي

من بين مهام الأستاذ الجامعي هي الإشراف على الطلبة، وفي الجامعات الجزائرية تنسب هذه المهمة في الكثير من الأحيان للأساتذة الجامعيين الدائمين بينما المؤقتين غير معنيين بذلك، وهذا الاستثناء يعتبر جديدا في مضمونه ففي سنوات مضت ونظرا للعدد الكبير من الطلبة بمقابل النقص الذي كانت تعانيه الجامعات من الأساتذة الدائمين، كان يتم الاستعانة بالأساتذة المتعاقدين (المؤقتين) لتأطير الطلبة والإشراف عليهم في مذكرات الليسانس والماستر، أما الإشراف على أطروحات الدكتوراه كان ولازال من اختصاص الأساتذة الدائمين فقط. إلا أنه خلال هذه السنوات القليلة الماضية وبعد صدور قرار توظيف الدكاترة في مناصب الأساتذة كدائمين، تم إشباع الحاجة من المشرفين وإعفاء الأستاذ الجامعي المؤقت من مهمة الإشراف على الطلبة.

1. تعريف الإشراف

يعرف الإشراف على أنه عملية يقوم بها الأستاذ الجامعي تتمثل في إرشاد وتوجيه الطلبة المشرف عليهم أثناء قيامهم بأعمال نهاية السنة، أو بمذكرات تخرجهم، مع مرافقتهم طوال هذه المدة وفي كل المراحل التي يمرون بها بداية بتحديد الموضوع إلى غاية عرض العمل على لجنة المناقشة.[1]

حيث تكتسب عملية الإشراف جوانب عديدة منها:

- الجانب البيداغوجي ويتمثل في التوجيه العلمي ومساعدة الطالب في بناء مساره التكويني؛
- الجانب المنهجي ويمثل في كيفية تلقين الأستاذ للطالب الطرق المنهجية الصحيحة في تحرير مذكرته؛
- الجانب الإنساني والمتمثل في العلاقة الإنسانية التي تنشأ بين الأستاذ الجامعي والطالب خاصة وأن مدة الإشراف تتراوح بين 6 أشهر فما فوق، وطوال هذه المدة تنشأ علاقة تربط الأستاذ بالطالب أحيانا ما تتجاوز حدود المهنية لتصبح علاقة اجتماعية مقربة. [2]

---

[1] أمل حامدي ونصيرة بويعلي،(2020): **عملية الإشراف بين الميثاق والواقع من وجهة نظر بعض أساتذة الجامعة (دراسة ميدانية على عينة من الأساتذة الدائمين بجامعة محمد خيضر بسكرة)**، المجلة العلمية للعلوم التربوية والصحة النفسية، المجلد 02، العدد 05، الجزائر، ص 189

[2] ناصف سعاد، (2023): **أهمية أخلاقيات الأستاذ الجامعي في مهام التدريس والإشراف – قراءة على ضوء ميثاق الأخلاقيات والآداب الجامعية لسنة 2010 والمرسوم التنفيذي رقم 09-03** ، مجلة القانون والعلوم السياسية، المجلد 09، العدد 01، الجزائر، ص 851

2. أخلاقيات عملية الإشراف العلمي

تخضع عملية الإشراف العلمي كغيرها من مهام الأستاذ الجامعي إلى قواعد ومبادئ أخلاقية تضبطها لتكون فعالة ونافعة من الناحية العلمية سواء للأستاذ المشرف أو الطالب المشرف عليه.

1.2 الكفاءة العلمية (scientific competence)

لا بد أن يتمتع الأستاذ المشرف بمجموعة من المهارات والكفاءات التي تسمح له بممارسة مهمة الإشراف، أولها تطلعه الدقيق وتمكنه من الموضوع أو المجال الذي يقوم بالإشراف عليه حتى يتمكن من كشف الأخطاء والملابسات التي قد تصدر من قبل الطالب أثناء تحرير البحث؛ ولا بد أن يكون أيضا الأستاذ المشرف متمكنا من المنهجية العلمية حتى يوجه الطالب توجيها صحيحا نحو تحقيق عمل متميز؛ فجودة البحث الذي يقدمه الطالب هي مسؤولية كلا الطرفين: الأستاذ المشرف والطالب.

2.2 العدالة والانصاف (Justice and equity)

من أخلاقيات الإشراف العلمي أن يعدل الأستاذ الجامعي بين طلابه، ففي الكثير من الأحيان يشرف الأستاذ الجامعي في نفس السنة على عدة طلبة وليس طالبا واحدا فقط مقسمين على عدة مواضيع أيضا أقلها موضوعين؛ وبالتالي عليه أن يعدل بينهم في تقسيم وقته عليهم بالتساوي، ببرمجة حصص إشراف لكل فريق منهم، بالاطلاع على أعمالهم وتصحيحها، فلا يمكن متابعة فريق واحد من الطلاب والتغاضي عن الآخر، وكذلك بتزويدهم بالمعلومات اللازمة في آن واحد. فلا بد من الأستاذ الجامعي أن يتحمل مسؤوليته من هذه الناحية أيضا حتى لو كان عددهم كثير فهو ملزم بالعدل بينهم وتخصيص الوقت الكافي لكل منهم[1].

وفي ذات السياق، من أخلاقيات الأستاذ الجامعي المشرف تحقيق العدالة أيضا عند حضوره في اللجان كحكم لتقييم أعمال وبحوث طلبة آخرين مع الحرص على عدم توجيه ملاحظات قاسية فيها نوع من الإهانة الشخصية للطالب أو لزميله الأستاذ المشرف.[2]

---

[1] كلية التربية، (2020): **مدونة أخلاقية مقترحة للإشراف العلمي على الرسائل العلمية بالجامعات المصرية (دراسة تحليلية)**، المجلة التربوية لتعليم الكبار، المجلد 02، العدد 04، مصر، ص ص 13-14

[2] مازن هادي كزاز الطائي واخرون، مرجع سبق ذكره، ص 107

3.2 العفة العلمية (Scientific chastity)

يقصد بالعفة العلمية أن يتميز الأستاذ الجامعي المشرف بحب التعاون، العطاء والتواضع خاصة مع طلبته وبدل جهده في تقديم القيمة المضافة لبحوثهم مما يجعلها مميزة، وأيضا ألا يسعى الأستاذ الجامعي على استقطاب أكبر عدد ممكن من الطلبة للإشراف عليهم بعدة مواضيع مختلفة أحيانا تكون في مجال تخصصه وأحيانا أخرى تكون بعيدة كل البعد، إذ يكون ذلك على حساب التزاماته الأكاديمية؛ فمن أخلاقيات الأستاذ الجامعي أن يؤدي كل واجباته المهنية على أكمل وجه، فمن الأفضل أن يشرف على عدد قليل من المواضيع ومن الطلبة حتى يتمكن من تسييرهم بطريقة صحيحة تجعله متمسكا بزمام الأمور.

4.2 تحمل المسؤولية

أي عمل يشرف عليه الأستاذ الجامعي سيعرض على لجنة لتقييمه، فعلى الأستاذ الجامعي أن يتحمل مسؤوليته أمام نفسه أولا، ثم أمام الطالب واللجنة في أي نقد أو ملاحظة توجه للبحث، وعليه أن يدافع على مشرفيه في حال توجهت لهم انتقادات في أفكار كانت من اقتراحه؛ كذلك عليه أن يعود الطالب على تحمل مسؤوليته هو الآخر اتجاه بحثه ونتائجه، مع الاستعداد للدفاع عنها[1].

3. الصعوبات التي تواجه الأستاذ الجامعي في تطبيق أخلاقيات الإشراف

تعترض الأستاذ الجامعي مجموعة من العراقيل التي تمنعه من تطبيق أخلاقيات مهمة الإشراف، ومن بين هذه العراقيل نذكر منها ما يلي:

- أوقات التواصل بين الأستاذ والطالب غير متوافقة، فأحيانا الأستاذ لا يتواصل مع طلبته إلا في أوقات تفرغه والتي أحيانا تكون غير مناسبة لهم؛
- الإمضاء عن الإذن بتسليم البحث (مذكرة التخرج / أطروحة دكتوراه / تقرير تربص) دون الاطلاع على بعض التفاصيل التي من شأنها أن تحدد جودة البحث؛ فعلى الأستاذ الجامعي ألا يعطي الثقة الكاملة في عمل الطلبة، إذ لابد أن يحرص على معاينة جميع التفاصيل سواء المهمة أو الأقل منها أهمية؛[2]

---

[1] كلية التربية، مرجع سبق ذكره، ص ص 14-15

[2] ناصف سعاد، مرجع سبق ذكره، ص 853

- قلة أو انعدام وسائل التواصل بين الطلبة والمشرف، أحيانا بعض الأساتذة يمتنعون عن توفير وسائل مختلفة للطلبة تمكنهم من الوصول إليه، ففي الكثير من الأحيان يعتمدون فقط على البريد الإلكتروني كأداء للتواصل ثم يتغافلون عن تفقده، وبالتالي تبقى العديد من رسائل الطلبة عالقة دون رد من الأستاذ التي من شأنها أن تؤخر تقدمهم في العمل؛
- امتناع بعض الأساتذة عديمي الخبرة في الإشراف عن طلب نصائح وتوجيهات من زملائهم الأساتذة ذوي الخبرة، مما يؤدي بهم إلى ارتكاب أخطاء سواء من الناحية العلمية أو من الناحية المنهجية.

رابعا: أخلاقيات التعليم عن بعد

بعد التحيين الذي حدث مؤخرا في الميثاق الأخلاقي لمهنة الأستاذ الجامعي في الجزائر، تم إضافة فقرة خاصة بأخلاقيات التعليم عن بعد وهذا بسبب انتشاره في الآونة الأخيرة وخاصة خلال ظهور أزمة كوفيد 19، إذ تم اعتباره المنفذ الوحيد والحل الأمثل لاستمرارية النشاطات الجامعية دون إلحاق الضرر بالأسرة الجامعية.

1. تعريف التعليم عن بعد

تختلف التعاريف فيما يخص التعليم عن بعد من منظور إلى آخر، ومن الصعب الوصول إلى اتفاق حول تعريف موحد. إذ يشير التعلم عن بعد أو ما يسمى أيضا بالتعليم الإلكتروني إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتمكين الوصول إلى الدروس عبر شبكة الإنترنت.[1]

كما يعرفه "هولمبرغ" على أنه صورة جديدة وحديثة للتعليم، ذلك النوع الذي لا يخضع لمراقبة مستمرة ومباشرة من طرف الأساتذة في قاعة التدريس، بل يعود الدور الأبرز فيه لتقنيات الاتصال عن بعد في تحقيق التواصل الأمثل والسلس بين الأستاذ والطلبة.[2]

ومن زاوية أخرى يعرف التعليم عن بعد على أنه نظام تعليمي جديد يعود ظهوره إلى سنة 1982، يسمح للطالب باكتساب المعرفة وللأستاذ بنقل المعلومة عن طريق وسيط تكنولوجي رقمي يمكن جميع الأفراد بالتعلم دون الأخذ بعين الاعتبار معياري الزمان والمكان. [3]

---

[1] Valentina Arkorful and Nelly Abaido , (2015) : **The role of e-learning, advantages and disadvantages of its adoption in higher education** , International Journal of Instructional Technology and Distance Learning, Vol 12, N° 01, p: 30

[2] أمعوش سيلية ومقدم صافية، (2022): **التعليم عن بعد: مفاهيم نظرية**، مجلة العدوي للسانيات العرفنية وتعليمية اللغات، المجلد 02، العدد 01، الجزائر، ص 96

[3] بوجلال الربيع، (2019): **التعليم عن بعد**، مجلة المقرى للدراسات اللغوية النظرية والتطبيقية، مجلد 02، العدد 02، الجزائر، ص 93

وعليه، يمكن القول وأن التعليم عن بعد هو نوع حديث يختلف عن النمط التقليدي للتعليم من ناحية الوسائل المستخدمة إذ يعتمد التعليم عن بعد على وسائل تكنولوجية حديثة تجمع الأستاذ والطالب في فضاء افتراضي وتمكنهم من تبادل المعارف دون قيود زمنية أو جغرافية.

2. أخلاقيات التعليم عن بعد

يفرض نمط التعلم عن بعد أو التعلم الالكتروني، شأنه شأن النمط التقليدي، مجموعة من القيم والأخلاقيات التي لا بد من الالتزام بها لتحقيق الأهداف المنشودة من ورائه، ويعد انتهاك هذه القيم تصرفا لا أخلاقيا له عواقب وخيمة بدءا من الآثار الشخصية الى انعدام المصداقية في العملية التعليمية.

كما تنقسم أخلاقيات التعليم عن بعد على كل من الأستاذ والطلبة بدورهما المشاركان الوحيدان في هذه العملية، وبما أن هذا المبحث يخص أخلاقيات الأستاذ الجامعي في مختلف مهامه الجامعية فسيتم التطرق في النقاط التالية إلى أخلاقيات ومسؤوليات الأستاذ فقط أثناء تدريسه عن بعد اتجاه طلبته وبقية زملائه الأساتذة:

- تقديم محتوى الدرس بطريقة تتناسب مع المنهاج الدراسي ومع القاعة الافتراضية للتدريس، فلابد مثلا من الاعتماد على العروض الالكترونية لتمكين الطالب من متابعة الدرس مع الأستاذ ومساعدته على التركيز أكثر؛
- التواصل الفعال مع الطلبة إلكترونيا، مع محاولة إنشاء فضاء إلكتروني مخصص للتواصل معهم ولمتابعة تقدمهم في الأعمال والبحوث المطالبين بإنجازها؛
- التعامل بعدالة مع الطلبة، بإتاحة الفرصة للجميع في المشاركة ودعوتهم للتفاعل حتى يكون الدرس عن بعد مثمر ولا يختلف من حيث قيمته العلمية عن الدرس التقليدي؛
- مراعاة الطلبة الغير متمكنين من استخدام الوسائل الإلكترونية، ومحاولة تبسيط العملية لهم قدر المستطاع، حتى تعم الفائدة العلمية على الجميع؛
- التعاون مع الزملاء في إعداد مطبوعات علمية إلكترونية تساعد الطلبة وتشجعهم على التعلم الذاتي؛
- احترام مواقيت التعلم عن بعد، مع الحرص على عدم تجاوز الوقت المحدد حتى لا يأخذ من حصة زميله الأستاذ الذي يدرس بعده؛[1]

[1] سائدة عفونة، (2021): **وثيقة أخلاقيات التعلم الإلكتروني**، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، ص 10

- حماية المطبوعات العلمية والتأكيد على الطلبة بعدم مشاركتها مع أشخاص غير معنيين بالمادة التعليمية؛
- ابلاغ الإدارة عن أي انتهاكات صادرة من طرف الطلبة مثل مشاركة بعض المحتويات الغير أخلاقية في الفضاء المخصص للتعليم عن بعد.

3. معيقات تطبيق أخلاقيات التعليم عن بعد

لازال التعليم عن بعد يمارس إلى يومنا هذا في الجامعات الجزائرية حتى بعد زوال أزمة كوفيد 19، حيث كان آنذاك حل لمشكلة صحية أثرت في جميع القطاعات إلا أنه أصبح اليوم ثقافة تسعى الجامعات الجزائرية لتبنيها وتأطيرها على أكمل وجه من خلال الحرص على تطبيق أخلاقيات هذا النوع الحديث من التعليم، إلا أنه توجد مجموعة من المعيقات التي تعارض وتمنع تطبيق الأستاذ لأخلاقيات التعليم عن بعد، نذكر من بين هذه المعيقات ما يلي:

- عدم تمكن الأستاذ الجامعي من استخدام الأدوات التكنولوجية وبالتالي يصبح التحكم في القاعة الإلكترونية وفي المحتوى التعليمي معادلة صعبة؛
- جهل الطلبة بأخلاقيات التعلم عن بعد، فتصعب مهمة الأستاذ حيث هذا الأخير غير ملزم بتطبيق الأخلاقيات عليه فقط بل على الطلبة أيضا الالتزام بالمبادئ والقيم الأخلاقية؛
- إدارة سيئة لقاعدة البيانات من طرف الهيئة الجامعية المسؤولية عن التعليم عن بعد، مع عدم الحفاظ على أمانة البيانات الذي قد يؤدي إلى عواقب وخيمة منها انتهاك الأنظمة الرقمية للمؤسسة الجامعية وبالتالي انتهاك خصوصية الأستاذ الجامعي والطلبة؛
- عدم توفير الحماية الكافية للتوقيع الإلكتروني، حيث تزول ثقة الأستاذ الجامعي في التكنولوجيا الرقمية وبالتالي يمتنع عن ممارسة التعليم عن بعد أو أي مهمة إلكترونية أخرى. [1]

المطلب الرابع: طرق تقييم الأستاذ الجامعي

تتنوع طرق تقييم الأستاذ الجامعي في مختلف مهامه، وذلك بالحصول على مجموعة من المعلومات والبيانات حول طريقة عمل الأستاذ ومقارنتها مع المعايير المتعارف عليها، للحكم على مستوى أداء الأستاذ الجامعي سواء بالقبول، المتوسط أو المرفوض؛ وذلك لاتخاذ قرارات سواء علمية، مهنية، و/ أو إدارية من شأنها تحسين أداء الأستاذ، تطويره، أو المحافظة على استمراريته. وتتمثل طرق التقييم فيما يلي:

[1] وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مرجع سبق ذكره، ص ص 05-06

أولا: تقييم الأستاذ الجامعي لنفسه

هذا النوع من التقييم يعتبر كأحد الأساليب المتطورة في تحسين وتطوير أداء الأستاذ الجامعي، إذ يعرف التقييم الذاتي على أنه وضع مجموعة من المعايير من طرف الشخص نفسه، ثم الحكم على نتائج عمله بمقارنتها مع هذه المعايير إذا كانت متوافقة أم لا.[1] والأستاذ الجامعي يقيم نفسه ذاتيا من خلال مقارنة انعكاسات عمله على الطلبة، طريقة تدريسه وإلى غير ذلك، مع المخرجات المتحصل عليها.

ولذلك يعتبر هذا النوع من التقييم الأكثر أهمية وابتكار لأن الشخص نفسه هو أكبر منتقد لنفسه، يرى في الكثير من الأحيان نواقصه وعيوبه قبل مزاياه، بعيدا عن العواطف والأحاسيس؛ فكلما عرف نقاطه السلبية وحاول إصلاحها وتحسينها كلما أدى ذلك إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة التي ينتمي إليها. [2]

ثانيا: تقييم الأستاذ الجامعي من طرف زملائه

في الكثير من الأحيان يتم رفض هذا النوع من التقييم بحجة وأنه من غير المعقول أن يقيم الزميل زميله، إلا إذا جاء من سلطة عليا؛ غير أن الهدف لا يتمثل في إصدار الأحكام بل في ترسيخ مبدأ العمل الجماعي، فمن خلاله يتمكن الأساتذة الاستفادة من خبرات زملائهم ومن تخصصاتهم.

ويستند هذا التقييم على مجموعة من المعايير منها:

- مدى إلمام الأستاذ بمحتوى المادة التي يقوم بتدريسها؛
- انضباطه واحترامه لمواعيد الاجتماعات البيداغوجية؛
- قدرة التواصل والانفتاح على الاكتساب والتعلم من الآخرين؛
- قدرته في تنظيم العمل والالتزام بخطط التدريس المتفق عليها؛
- الاهتمام بالمشاكل البيداغوجية ومحاولة إيجاد حلول فعالة لها.

هذا النوع من التقييم يبرز بصفة خاصة من طرف الزملاء الذين يعملون ضمن فرق بيداغوجية، والذين يتشاركون في تدريس نفس المادة التعليمية من أساتذة المحاضرين، الموجهين، والمطبقين، فيسمح للأساتذة ذوي الخبرة في تدريس المادة أو المتخصصين فيها بتقييم الأساتذة قليلي الخبرة أو خارجي

---

(1) Bechka Azzedine, (2019) : **Promouvoir l'apprentissage et la réussite par l'auto-évaluation**, Revue des études en sciences de l'être humain et de la société, Vol 02, N° 02, pp 2-3

(2) سولامي دلال، (2010): **محاولة لبناء ملمح للتكوين البيداغوجي للأستاذ الجامعي – دراسة ميدانية بكلية علم النفس بجامعة محمد خيضر بسكرة كنموذج**، أطروحة ماجستير غير منشورة، تخصص علم نفس، كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة العربي بن مهيدي –أم البواقي، الجزائر، ص ص 149–150

التخصص، وذلك بغرض إرشادهم، وإكسابهم مجموعة المعارف التي تساعدهم على إيصال المعلومة الصحيحة بشكل جيد للطلبة؛ فنجاح هذا الأخير يعتبر مكسب ونجاح للفريق البيداغوجي ككل.

حيث يتم هذا التقييم بالاعتماد على المعايير المذكورة أعلاه عن طريق إجراء لقاءات بيداغوجية وإعداد تقارير بصفة دورية شهرية، ثلاثية، سداسية، أو حتى سنوية (في حال كانت المادة التي يدرسونها سنوية)، لتعزيز التنسيق بين الأساتذة، ضبط المشكلات ومحاولة حلها، تبادل الآراء والخبرات، وتقديم الاقتراحات؛ مما يعزز من محتوى المادة التعليمية ويساهم في تطوير المنهاج وطريق التدريس.

ثالثا: تقييم الأستاذ الجامعي من طرف الإدارة أو اللجنة العلمية

تعتبر الإدارة أو اللجنة العلمية من أكثر الهيئات المقبولة في تقييم الأستاذ الجامعي، فالإدارة بمختلف مستوياتها (إدارة القسم، إدارة الكلية، أو إدارة الجامعة) من حقها وواجبها أن تقيم الأستاذ الجامعي لضمان السير الحسن للمهام البيداغوجية، وعليه لا بد من أن يتوفر نوع من الرقابة على الأستاذ الجامعي من خلال مجموعة من المعايير المقترحة التالية: [1]

- موعد حضوره وخروجه من الجامعة؛
- التزامه بالحضور في مختلف النشاطات والاجتماعات البيداغوجية؛
- القيام بمسؤولياته الإدارية على أكمل وجه دون أن يسبب التأخير لأطراف أخرى ذات علاقة؛
- تمكنه من المادة التعليمية وحرصه على تطويرها بصفة دائمة.

كما يتمثل تقييم اللجنة البيداغوجية للأستاذ الجامعي من خلال فحص المحاضرات التي يدرس بها، نقدها وإثراءها، ليتكمن بعدها الأستاذ من تعديلها وتنقيحها، وقد تصبح فيما بعد مطبوعة تعليمية يقوم بنشرها ليستفيد منها الطلبة ومكتبة الجامعة التي ينتمي إليها.

رابعا: تقييم الأستاذ الجامعي من طرف الطلبة

يعتبر تقييم الطالب لأستاذه من أهم طرق التقييم والأكثر اعتمادا خاصة في الجامعات الأمريكية والأجنبية بصفة عامة، فالأستاذ الجامعي وبالرغم من تعدد علاقاته والأطراف التي يتعامل معها سواء الإدارة، الزملاء، المجتمع، ولكن تبقى علاقته مع الطالب الأكثر أهمية بحكم الاتصال المباشر والمستمر معهم.

[1] سولامي دلال، مرجع سبق ذكره، ص 151

غير أن هذا النوع من التقييم لا يمكن أن يحظى بنفس الأهمية في مجتمعاتنا المحلية حيث يدرج غالبا في المراتب الأخيرة من أوليات طرق التقييم؛ وذلك باختلاف البيئة الثقافية والأكاديمية، خاصة من ناحية الموضوعية والحياد، فمسألة قدرة الطالب على تقييم أستاذه تبقى مسألة جدلية، تحمل في طياتها تساؤلات عديدة حول مدى امتلاك الطالب لآليات التقييم الحقيقية والمعايير الموضوعية التي تتيح له إصدار أحكام دقيقة ومنطقية. [1]

عادة ما يتم تقييم الطالب للأستاذ الجامعي من خلال ملء استمارة تقدمها له الإدارة أو يقدمها الأستاذ بنفسه للطالب في نهاية السداسي أو في نهاية السنة؛ إذ تختلف معايير هذه الاستمارة باختلاف الكلية، الجامعة، والأستاذ، فلا توجد معايير موحدة، إلا أنه يمكن اقتراح مجموعة منها:

- مدى اتقان الأستاذ للموضوع المغطى (محتوى المادة)؛
- استخدام الأستاذ لاستراتيجيات تدريس مختلفة، وحيوية لمساعدة جميع الطلبة على تحقيق أهدافهم؛
- مدى تمكن الأستاذ من إيصال المعلومة للطالب، والتواصل الجيد معه؛
- قدرة الأستاذ على جعل الطالب يتسم بالمرونة في القسم، وتشجيعه على طرح الأسئلة؛
- المهارة والإنصاف في تقييم الطلبة؛
- اقتراح مواضيع بحث حيوية ومعاصرة تثير اهتمام الطالب وتشجعه على البحث والمناقشة.

إن تقييم الطالب لأستاذه يبقى أحد الأساليب الفعالة التي تساعد الأستاذ على تحسين أداءه، ولكن لابد من الأخذ بعين الاعتبار بعض عوامل الانحياز الممكنة: كصعوبة البرنامج، استهتار الطلبة في حضور المحاضرات (الطالب الذي يتغيب عن المحاضرة بصفة متكررة لا يمكن أن يقيم الأستاذ)، العلاقات الخاصة أو العائلية بين الأستاذ والطالب، عدد الطلبة في القسم، بحيث كلما كان القسم مضغوط بعدد الطلبة كلما صعب إيصال المعلومة بسلاسة .... إلخ. [2]

[1] براخلية عبد الغني واخرون، (2021): **نظام مقترح لمعايير تقييم أداء الأستاذ الجامعي وفق مبادئ الجودة في مؤسسات التعليم العالي**، مجلة الأبحاث النفسية والتربوية، مجلد 11، رقم 01، الجزائر، ص ص 204- 205

[2] سولامي دلال، مرجع سبق ذكره، ص ص 151- 152

خلاصة الفصل

انطلاقا مما سبق، يمكن القول إن أخلاقيات العمل أصبحت عنصرا جوهريا في كل المؤسسات، مهما اختلفت مجالاتها وأنواعها وطبيعة نشاطها. لكن تختلف تفاصيل هذه الأخلاقيات باختلاف المهن، حيث لكل مهنة ميثاق أخلاقي يحدد أهدافها ومسؤوليات العاملين فيها.

تستمد أخلاقيات العمل جذورها من مصادر متعددة تبدأ من الأسرة وتمتد إلى المجتمع ككل، مما يساعد على تشكيل السلوكيات المناسبة التي تضمن بيئة عمل متوافقة مع القوانين والمعايير الاجتماعية. تشمل هذه الأخلاقيات قيما مثل النزاهة، الشفافية، الأمانة، الاستقامة، الاستقلالية، الموضوعية، والاحترام. وعندما يتحلى الفرد بهذه القيم في بيئة عمله، يضمن سلكه المسار الصحيح.

وهذه المحددات نفسها تندرج في كل المهن وفي كل الميادين ولكن بصيغ مختلفة، ففي قطاع التعليم العالي، وعند الإشارة إلى أخلاقيات الأستاذ الجامعي بالتحديد نجد هذه المحددات تأتي ضمنيا تحت أخلاقيات التدريس، أخلاقيات البحث العلمي، أخلاقيات الإشراف وأخلاقيات التعليم عن بعد والذي أصبح هو الآخر قضية محورية في قطاع التعليم العالي، فالتعامل مع الرقمنة والوسائل التكنولوجية لابد أن يضبط أيضا بقواعد ومبادئ أخلاقية لضمان الحفاظ على جودة التعليم وعدم الإضرار بمخرجات الجامعات.

وعليه تنبع أهمية أخلاقيات العمل من دورها في ترسيخ سلوكيات مهنية تساهم في تعزيز التزام الموارد البشرية بمبادئ تساعدهم على تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية. هذه الأخلاقيات لا تقتصر فقط على تحسين الأداء، بل تمهد الطريق للوصول إلى درجة التميز في الإنجاز؛ وفي الفصل القادم، سيتم تناول هذا المفهوم بشكل أعمق من خلال التطرق إلى الأداء المتميز للموارد البشرية ومتطلبات تحقيقه.

الفصل الثاني:

التأصيل النظري للأداء المتميز للموارد البشرية

تمهيد

يعد الأداء من المفاهيم الإدارية التي لاقت تطور كبيرا عبر العصور، إذ لم يعد ينظر إليه كأداة تقييمية لمدى بلوغ الأهداف، بل أصبح يركز على بلوغ أعلى درجات الفعالية، الكفاءة والاتقان، وهو ما يعرف في عصرنا الحالي ب "الأداء المتميز"، إذ يعود سبب بروز الأداء المتميز لدوره الحيوي في تحسين جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسات وفي تحقيق الكفاءة والفعالية المطلوبة التي تساعد على بلوغ الأهداف وضمان الاستمرارية. ومن أهم العناصر والموارد التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق التميز هي الموارد البشرية، فإذا تمكن المورد البشري من بلوغ التميز في أداءه، سيؤدي ذلك إلى تحقيق التميز للمؤسسة ككل، باعتبار أن المورد البشري هو العنصر الحاسم في تميز المؤسسات وفي تحويل أهدافها وخططها إلى نتائج ملموسة.

ويعتبر مجال التعليم العالي والبحث العلمي من أكثر المجالات التي تتطلب بلوغ الأداء المتميز لمواردها البشرية وعلى رأسهم الأستاذ الجامعي الذي يعتبر حجر الأساس في تكوين جيل كامل، فالأداء المتميز للأستاذ الجامعي نتائجه لا تنعكس على الجامعة قط بل يساهم في تطوير مؤسسات وقطاعات أخرى؛ بما أن خريجي الجامعة المكونين من طرف الأستاذ الجامعي يشكلون مستقبلا الكفاءات والإطارات التي تسير هذه المؤسسات والقطاعات.

وفي ذات السياق يناقش هذا الفصل التأصيل النظري للأداء المتميز للموارد البشرية بمختلف حيثياته، إذ ينقسم الفصل إلى ثلاثة مباحث رئيسية:

المبحث الأول: الاطار المفاهيمي للأداء المتميز؛

المبحث الثاني: النماذج العالمية للأداء المتميز؛

المبحث الثالث: الأداء المتميز في ظل الموارد البشرية.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للأداء المتميز

الأداء المتميز يعتبر من المصطلحات المنتسبة حديثا إلى مجال إدارة الأعمال، وكغيره من المصطلحات الجديدة تتعدد مفاهيمه ويصعب ضبطه في مفهوم معين، إذ لم ينشأ هذا المصطلح من العبث، بل تطور عبر الأزمنة في حين كان يهتم بالأداء فقط إلا أن تم التوصل إلى التحدث على أعلى درجاته وهي التميز، إذ يختلف مفهوم الأداء المتميز باختلاف المجالات وباختلاف الزاوية التي يدرس منها.

المطلب الأول: التطور التاريخي للأداء المتميز – من الأداء إلى الأداء المتميز

يعد الأداء المتميز من المصطلحات التي تم تبنيها حديثا في مجال إدارة الأعمال، إذ لاقى رواجا كبيرا من أهل الميدان؛ إلا أن ظهوره لم يكن مفاجئا بل مر بمراحل عديدة وثقافات متنوعة ساعدت على تطويره وأخده لشكله النهائي الذي هو عليه اليوم.

فأول ظهور للأداء المتميز كان من خلال مدخل الإدارة العلمية الذي بدأ أولا بتحديد مفهوم "الكفاءة" في الأداء، ثم مدخل العلاقات الإنسانية التي أضافت "العنصر البشري" كحجر أساس لبلوغ التميز في الأداء وذلك بتسليط الضوء على جودة الحياة الاجتماعية والعمل في الفرق، إذ يشير هذا المدخل إلى فكرة أن المورد البشري ما إذا كان سويا نفسيا واجتماعيا سيقدم مستوى أعلى من أداءه.

بعدها استمرت الجهود العلمية لضبط مفهوم التميز في الأداء، فبعد التطرق لبعد " الكفاءة" و "المورد البشري"، توجهت الأنظار نحو بيئة الأعمال ومتغيراتها المؤثرة بصفة مباشرة في الأداء، وبالتالي تم إضافة بعد " الفعالية" بالإشارة إلى ضرورة أخد المؤسسة بعين الاعتبار التغيرات البيئة وهي في طريقها إلى تحقيق أهدافها. وتواصلت المساعي إلى إيجاد نموذج مثالي للأداء المتميز، فالتميز أولا كان يفسر بتحقيق المؤسسة لأهدافها، ثم تم النظر إلى التميز على أنه الاستخدام الأمثل للموارد، إلا أنه في ظل التحديات التي تواجه المؤسسات والتغيرات اليومية في بيئة الأعمال، لم تعد " الكفاءة" و "الفعالية" عناصر معبرة عن التميز في الأداء، ولابد من طرح نماذج جديدة.[1]

في منتصف القرن العشرين، وبحلول سنة (1950) أخد الأداء المتميز شكله العلمي والتطبيقي على يد (Deming) الذي أضاف عنصر "الجودة" كمعيار مهم لقياس التميز في أداء المؤسسات، تبنت اليابان

[1] الهاشمي ربيعي، (2021): **دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء المتميز لمنظمات الأعمال – دراسة ميدانية**، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية، وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر، ص ص 66-67

هذا الفكر وأطلقت ما يسمى بالنموذج الياباني "لديمينج"، الذي حققت من خلاله اليابان نجاحا معتبرا، إذ أول مؤسسة حققت أداء متميز هي مؤسسة (Toyota)، ومن هنا سطع الأداء الياباني في كل المجالات متفوقا بذلك عن الأداء الأمريكي، مما أدى إلى اجتهاد الإدارة الأمريكية ومحاولتها لتقليص الفجوة بينها وبين الإدارة اليابانية[1].

وعل إثر ما سبق، طرح الأمريكيون (Paters § Waterman) نموذج "McKinsey 7S" والذي يتكون من سبعة عناصر تساعد المؤسسات في بلوغ درجة التميز في الأداء، إذ تم تقسيم هذه العناصر إلى مجموعتين كما هو موضح في الشكل الموالي:

الجدول (2-1): نموذج "McKinsey 7S "

المجموعة الأولى (Hardware)	المجموعة الثانية (Software)
✓ الأنظمة (Systems)	✓ النمط الثقافي السائد (Style)
✓ الهيكل (Structure)	✓ الموظفين (Staff)
✓ الاستراتيجية (Strategy)	✓ المهارات (Skills)
	✓ القيم المشتركة (Shared Values)

المصدر: محمود سعيد محمد العشماوي ومحمد علي حسن الشعراوي، (2022): **رؤية مقترحة لتطوير الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر في ضوء نموذج ماكنزي 7S** ، مجلة كلية التربية، عدد أكتوبر، مصر، ص 737. (بتصرف)

حيث أثبت هذا النموذج فعاليته من خلال تطبيقه في العديد من المؤسسات، إذ تكمن أهميته في تفضيله للمورد البشري على عناصر الإنتاج الأخرى باعتبار أن المورد البشري مفتاح تحقيق أداء ذو مستوى عالي في المؤسسات، كما يوضح وأن العناصر السبعة السابقة هي عناصر مترابطة وأي تغيير يطرأ على إحداهم يتطلب التغيير في بقية العناصر حتى تتحقق الفعالية. [2]

تواصلت الجهود الأمريكية في البحث عن أسباب تفوق الإدارة اليابانية والعوامل التي أدت إلى تميزها، تكللت هذه الجهود بإطلاق الحكومة الأمريكية سنة 1987 نموذج التميز عرف باسم (Malcolm Baldrig Model) والذي يساعد على تحسين الجودة، وسمي بهذا الاسم نسبة إلى اسم وزير التجارة الأمريكي الأسبق

---

[1] يحيى عطوة الزنط، (2019): **إدارة أداء المؤسسات الحكومية – مدخل تميز الأداء المؤسسي نحو بناء نموذج لتميز أداء الجهاز الإداري المصري في ضوء رؤية مصر 2030**، الطبعة الأولى، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، ص 34

[2] محمود سعيد محمد العشماوي ومحمد علي حسن الشعراوي، (2022): **رؤية مقترحة لتطوير الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر في ضوء نموذج ماكنزي 7S**، مجلة كلية التربية، عدد أكتوبر، مصر، ص 737

نظير مجهوداته المبذولة في تعزيز فعالية وفاعلية وزارة التجارة الأمريكية. حيث يعتبر هذا النموذج وسيلة مهمة للغاية في تطوير وتحسين أداء المؤسسات. [1]

ومن هنا برز دور الدول الأوروبية بعدما لاحظت التطور الذي حدث في الإدارة الأمريكية، فقامت المنظمة الأوروبية للجودة (EFQM) بتصميم النموذج الأوروبي للتميز سنة (1991)، وهو عبارة عن نسخة متطورة وحديثة من النموذج السابق للإدارة الأمريكية وللإدارة اليابانية، حيث ركز هذا النموذج على كيفية التكيف مع التغيير وتحقيق التميز عن طريق الاهتمام بالإدارة الشاملة للجودة. [2]

ومع مطلع سنة (1992) ظهرت دراسة لكل من (Gaulejac & Aubert) والتي تشير إلى أن التميز عبارة عن فكر جماعي وليس فردي، من خلال اهتمام المؤسسة أو بالأحرى قادة المؤسسة بجوانب مختلفة منها: ترسيخ القيم والمبادئ في العمل، الالتزام بتدريب المورد البشري، تقييم الأداء، التشجيع على الابتكار والمنافسة، تقديم الدعم والمشاركة في تحقيق الأهداف؛ كلها عناصر تساعد المؤسسة على الوصول إلى أعلى درجات الأداء أي التميز [3].

وخلال الفترة الممتدة من (1992) إلى (2003) ظهرت محاولات إضافية من قبل (Dahlgaard & Park)، قدما من خلالها نموذج مبسط كأداة للوصول إلى التميز، عرف بنموذج "4P"، حيث جمع بين معايير ملموسة وأخرى غير ملموسة وهي: البشر (people)، الشراكة (Partnership)، العمليات (Processes)، والمنتجات (Products)؛ وقد ركزا بشكل أساسي على الموارد البشرية من خلال وجهة نظرهما القائمة على أن التميز يتحقق من خلال القيادة المشجعة للموارد البشرية نحو المشاركة في اتخاذ القرار والمتمكنة من توجيه فرق العمل، والقادرة على إدارة العمليات لإنتاج المخرجات بالجودة المطلوبة[4].

وإلى هنا يمكن ملاحظة وأن الأداء المتميز مر بمراحل عديدة ومختلفة، يمكن تلخيصها بطريقة مبسطة في الشكل الموالي:

---

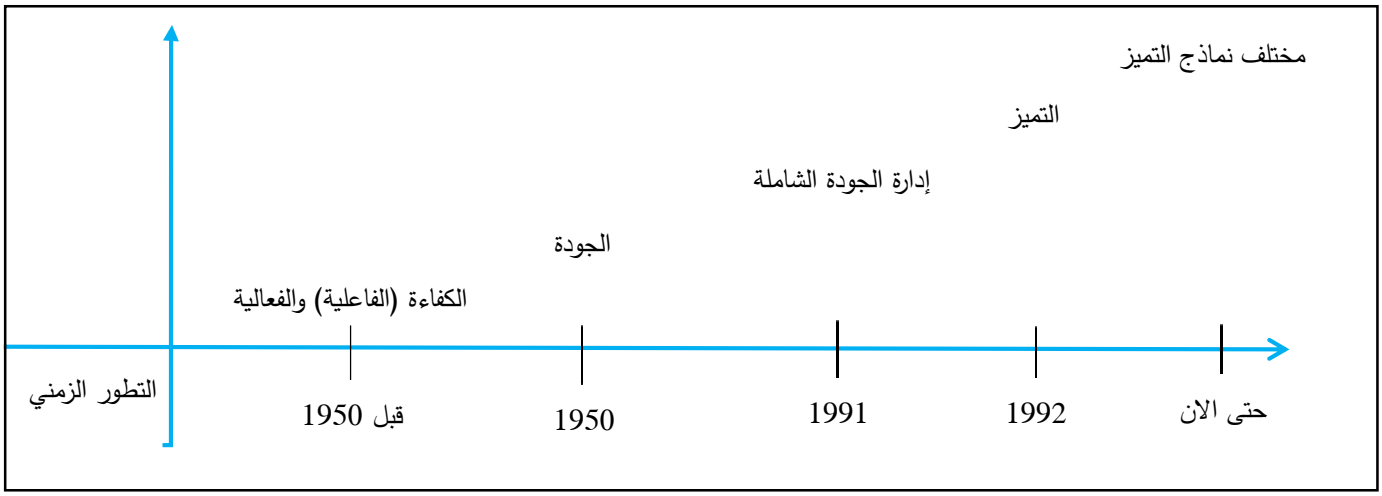
[1] بتغة صونية وثامري صلاح الدين، (2023): **درجة تحقيق التميز المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي وفق معايير نموذج مالكولم بالدريج من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة**، مجلة الاقتصاد والبيئة، المجلد 06، العدد 01، الجزائر، ص 344

[2] يحيى عطوة الزنط، مرجع سبق ذكره، ص 38

[3] Nicole Aubert et Vincent de Gaulejac, (2007) : **Le Coût de l'excellence**, deuxième édition, Éditions du Seuil, Paris, pp 2-3

[4] زرزار العياشي وغياد كريمة، (2020): **مميزات وخصائص ادارة التميز في التعليم العالي وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM** ، مجلة الحدث للدراسات المالية والاقتصادية، المجلد 03، العدد 01، الجزائر، ص 59

الشكل (2-1): مراحل تطور الأداء المتميز



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الأدبيات السابقة

منذ ذلك اليوم والجهود لازالت قائمة لتطوير مفهوم الأداء المتميز خاصة مع التغيرات الحاصلة في بيئة الاعمال؛ مع ظهور تكنولوجيات المعلومات والاتصال، الذكاء الاصطناعي، وغيرها من الوسائل الحديثة التي دخلت مجال إدارة الأعمال، وبالتالي يمكن القول وأن الأداء المتميز مصطلح لا يمكن حصره في مفهوم واحد بل يتغير مفهومه بتغير الأوضاع والوسائل، فهو يتطور بتطور العالم، ولذلك من الضروري مضاعفة الجهود لإطلاق نماذج جديدة مرنة تتماشى مع تطورات الوقت الراهن.

المطلب الثاني: مفهوم الأداء المتميز

قبل التطرق إلى مفهوم الأداء المتميز لابد أولا من تقديم تعريف لكلا المصطلحين على حدة: الأداء والتميز.

أولا: تعريف الأداء

يعتبر مصطلح الأداء من المصطلحات الأكثر استخداما في عالم الأعمال، ولذلك تتعدد تعاريفه وتختلف وجهات النظر حول مفهومه وهذا ما جعله مصطلح من الصعب ضبطه في تعريف موحد، حيث ظهر المصطلح أولا في اللغة اللاتينية(Performa) ثم ترجم إلى اللغة الإنجليزية ب (Performance) .

كما يعرف الأداء في القاموس " la rousse " على أنه التنفيذ والإنجاز، وهذا التعريف يركز على ما وجب إنجازه والقيام به، وفي تعريف آخر أدلت به منظمة "OCDE" أن الأداء عبارة عن مجموعة النتائج المتوصل إليها بغرض تحقيق أهداف معينة. [1]

أما من وجهة نظر الكاتب (P.Drucker) : الأداء هو إمكانية المؤسسة على البقاء والاستمرارية مع تحقيق التوازن بين رضا أصحاب المصالح الداخليين والخارجيين[2]. إذ يشير هذا التعريف على أن الأداء هو دليل على قدرة المؤسسة على البقاء والمنافسة.

وحسب تعريف (Jones)، الأداء هو" قدرة المؤسسة على توظيف كافة مواردها المختلفة: المادية، المالية، التكنولوجية، وغيرها، بالطريقة الصحيحة التي تمكنها من بلوغ أهدافها المسطرة".[3] حيث يشير هذا التعريف إلى أن الأداء يترجم العلاقة بين الموارد الأولية والأهداف النهائية للمؤسسة.

كما يعرف الأداء على أنه تقييم لمستوى المؤسسة في إنجاز نتائج إيجابية تترجم أهدافها المسطرة، وذلك في إطار مدة زمنية معينة ومجال محدد. [4]

والكثير من الباحثين ربط مفهوم الأداء بالمورد البشري، إذ يرون أن الأداء ما هو إلا انعكاس لكمية العمل التي يقوم بها المورد البشري والجهود التي يبذلها في العمليات الإنتاجية باستخدام الموارد المتاحة، وتحويلها، للوصول إلى النتائج المنتظرة والمتوقعة. [5]

من خلال ما سبق نجد أن مصطلح الأداء يرتبط بثلاثة مصطلحات مهمة ألا وهي: الموارد، الأهداف والنتائج، ولذلك قام مجموعة من الباحثين بالاتفاق على إعداد مثلث خاص بالأداء يترجم مفهومه بدقة واختصار، كما يمكن توضيحه في الشكل الموالي:

---

(1) Daniel Maltais, **Performance et gestion de performance** , le dictionnaire encyclopédique de l'administration publique, disponible sur le site : https://dictionnaire.enap.ca/dictionnaire/docs/definitions/, consulter le 11/10/2024 à 14 :37

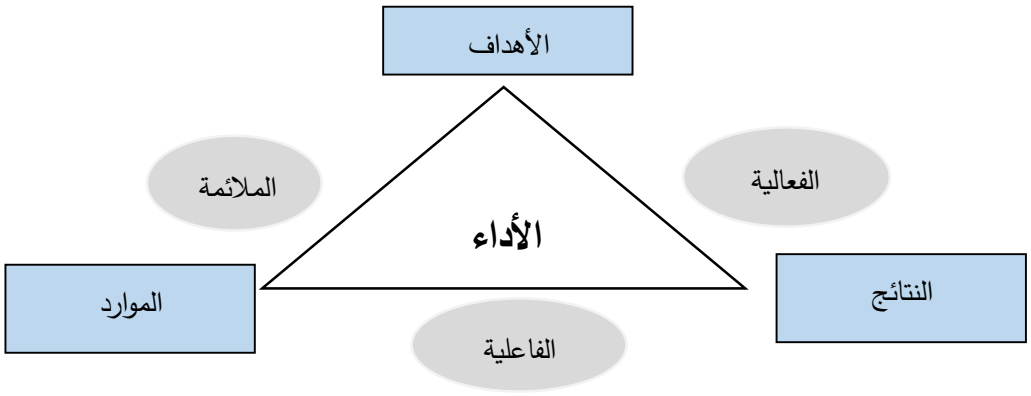
(2) الشيخ الداوي،(2009): **تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء**، مجلة الباحث، المجلد 07، العدد 07، الجزائر، ص 218

(3) عبدلي مباركة، (2016): **تطور مفهوم الأداء ودور وكالات التقييم في قياسه :دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الجزائري**، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 02، العدد 05، الجزائر، ص 69

(4) Nabaoui Ahmed, (2023) : **Performance : concepts, approches et modèles**, Revue Française d'Economie et de Gestion, Vol 04, N°11, p 233

(5) عبد المليك مزهودة، (2001): **الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم**، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 01، العدد 01، الجزائر، ص 86

الشكل (2-2): مثلث الأداء



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الأدبيات السابقة

من خلال الشكل السابق يمكن استنتاج العناصر الأساسية التي يقوم عليها مصطلح الأداء:[1]

- الفعالية: تعبر عن النتائج المحققة ومدى توافقها مع الأهداف المسطرة؛
- الفاعلية: تترجم الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة في الوصول إلى الأهداف المرجوة؛
- الملائمة: ترمز إلى التناسق بين الأهداف المرجو تحقيقها والموارد المتاحة، أي المؤسسة لابد أن تضع أهداف معقولة تتماشى مع ما تملكه من موارد.

وعليه، يمكن تعريف الأداء على أنه قدرة المؤسسة على إمكانية وضع أهداف عقلانية تتناسب مع مواردها المتوفرة، التي تساعدها على بلوغ نتائج مرضية، والمؤسسة التي تملك أداء جيد هي المؤسسة القادرة على خلق التوازن بين الفاعلية، الفعالية والملاءمة.

ثانيا: تعريف التميز

يترجم التميز إلى اللغة الإنجليزية بمصطلح (Excellence)، حيث تعدد تعاريفه اللغوية والاصطلاحية، منها:

التميز كمصطلح يقصد به الجودة في فعل ما، التفوق، التألق والبروز. حيث يعرفه (أرسطو) على أنه "فن يسمح بالإبداع ويتم عن طريق التدريب والتعود"، فالتميز بالنسبة (لأرسطو) يعتبر عادة وليس

[1] Catherine Fournier et al, (2011) : **Tension entre indicateurs de production et indicateurs de sécurité : Le cas de la certification d'une entreprise tunisienne**, Revue de L'activité, Vol 08, N° 01, P : 49

عملا.[1] ومن خلال تعريف قاموس " la rousse "، التميز يترجم الدرجة العالية من جودة شيء ما، وقيمته الكبيرة. [2]

كما يعرف التميز على أنه "القدرة على تحقيق نتائج غير مسبوقة، مثالية من خلال التحلي بالانضباط والاتقان". [3]

ومن منطلق التميز في المؤسسة، يمكن تعريف التميز من خلال بعدين:

- **البعد الأول:** التميز وهو تحقيق المؤسسة لنتائج غير عادية وغير مسبوقة تتفوق بها على نفسها من باب التعلم (learning) وعلى كل منافسيها؛
- **البعد الثاني:** التميز هو تحقيق الجودة في الأعمال المنجزة، بالابتعاد عن الخطأ والانحراف، مع تهيئة الفرص اللازمة لتحقيق الأهداف وتنفيذها تنفيذا تاما من أول مرة. [4]

وعلى ضوء ما سبق، يصح القول وأن التميز هو درجة عالية من الاتقان والتفاني، تسمح بالوصول إلى مراتب لم يسبق الوصول إليها.

ثالثا: مستويات الأداء

يصنف الأداء على عدة مستويات متدرجة من الأدنى إلى الأعلى، ويعود هذا التصنيف إلى جامعة كارولينا الشمالية في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث تمثل فيما يلي: [5]

- **الأداء الغير المرضي:** هنا يتم تسجيل حالة فشل واضح في تحقيق الأهداف المطلوبة، حيث تكون النتائج المتوصل إليها غير مرضية، مما يعكس وضعية شبه كارثية للمؤسسة تهدد استمراريتها في السوق التنافسية؛ وتستوجب هذه الحالة التدخل السريع من طرف الإدارة في تغيير الاستراتيجية المتبعة؛

---

[1] Excellence character education program, (2010) : **Defining Excellence**, **learning forum international**, Available on the website : https://www.8keys.org/pdfs/defining_excellence.pdf , consulted on 30/10/2024 at 16 :12, pp 1-2.

[2] La rousse, sur le lien : https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/excellence/31964 , consulter le 30/10/2024 à 16:50

[3] مدحت أبو نصر، (2008): **الأداء الإداري المتميز**، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ص 76

[4] محمد الأمين كروش والطاهر لحرش، (2020): **دور الابداع التنظيمي في تحقيق أداء متميز للمؤسسة على ضوء النموذج الأوروبي لإدارة التميز**، مجلة دفاتر إقتصادية، المجلد 12، العدد 02، الجزائر، ص 42

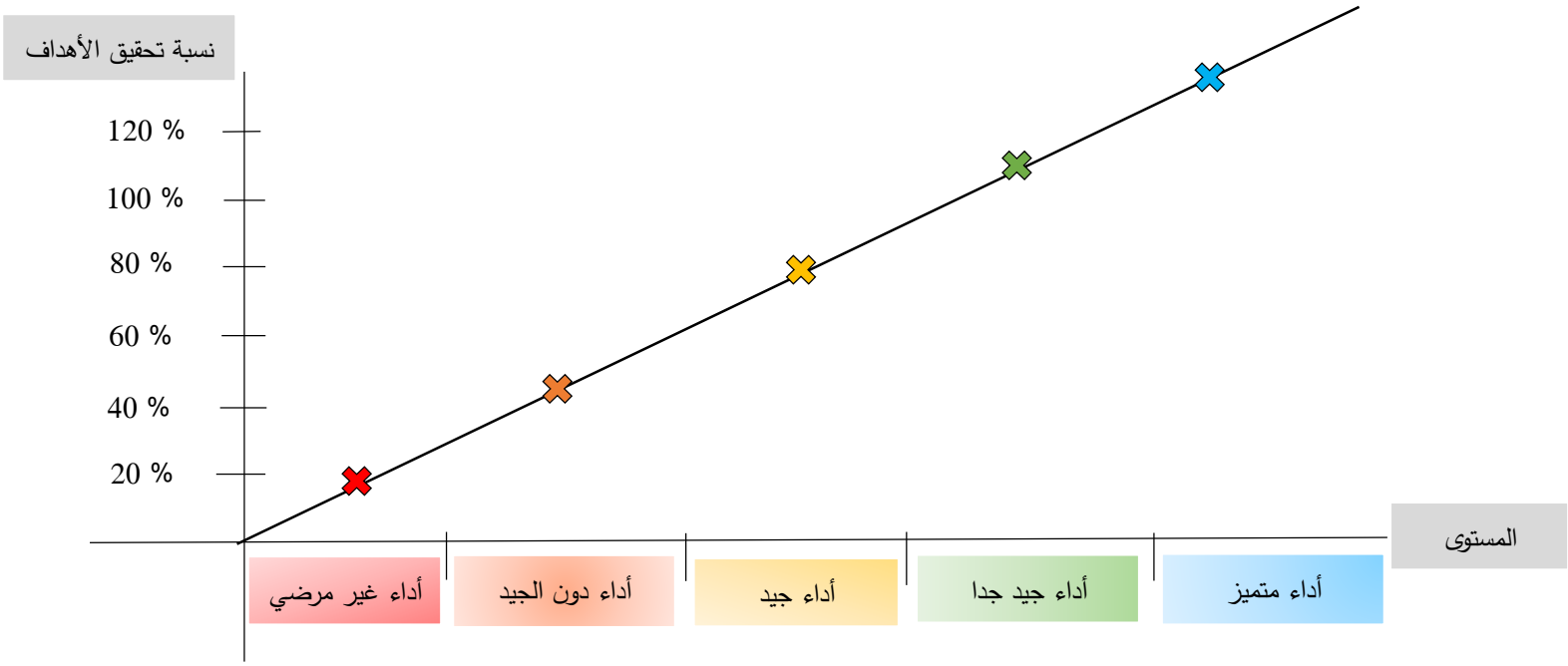
[5] رشيد مناصرية وفريد بن ختو، (2015): **سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة**، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد 04، العدد 02، الجزائر، ص 222

من خلال إعادة توزيع الموارد، وموائمتها مع الأهداف المسطرة، الإشراف الفعلي على الموارد البشرية، وغيرها من الإجراءات التصحيحية الضرورية؛

- **الأداء دون الجيد:** يعبر هذا المستوى من الأداء عن تحقيق جزئي للتوقعات المنتظرة والنتائج المرجوة، دون تحقيق شامل؛ ويعزى ذلك إلى عدة عوامل منها: غياب المراقبة الفعالة على الأداء، عدم مناقشة الأهداف الموضوعة بصفة واضحة مع فريق العمل، بيئة عمل تتصف بالمركزية، وقلة التواصل بين المسؤول وباقي المرؤوسين.... إلخ؛
- **الأداء الجيد:** هذا النوع من الأداء يتم فيه الوصول إلى النتائج المتوقعة وبلوغ الأهداف المسطرة، وفسر ذلك بالتنظيم الجيد، توزيع المهام بفعالية، الرقابة الصارمة، والاستغلال الأمثل للموارد؛
- **الأداء الجيد جدا:** الفرق بين هذا المستوى والمستوى الذي يسبقه، أنه في هذا المستوى يتم تحقيق النتائج المنتظرة مع تجاوزها في بعض الأحيان، إذ يترجم هذا المستوى التناسق الفعال بين مختلف أقسام المؤسسة، وتوفر بيئة عمل داعمة ومحفزة تشجع على العمل أكثر وزيادة الإنتاجية وتحقيق نتائج ملموسة.
- **الأداء المتميز:** في هذا النوع من الأداء يتم تحقيق نتائج إيجابية عالية، غير منتظرة ولم يسبق للمؤسسة تحقيقها من قبل، ويتم فيه تجاوز كل التوقعات. إذ يعود السبب لبلوغ هذا المستوى من الأداء إلى الاستثمار الذكي في الموارد ونتيجة الاهتمام بالتحسين المستمر.

والشكل الموالي يوضح بدقة مستويات الأداء :

الشكل (2-3): مستويات الأداء



المصدر: من إعداد الطالبة بالاستناد على الأدبيات السابقة

رابعا: الأداء المتميز

بالرغم من أن مصطلح الأداء قديم في مجال الأعمال، إلا أن مصطلح الأداء المتميز يعتبر من بين المصطلحات حديثة النشأة والتي تمت إضافتها حديثا إلى قائمة المصطلحات الخاصة بمجال إدارة الأعمال؛ يترجم هذا المصطلح باللغة الإنجليزية إلى (Outstanding Performance) أو أيضا ب (Excellence performance) حيث جاء كإضافة تهدف لتطوير مفهوم الأداء وإبراز شكل جديد منه.

- يرى (Jim Collins) أن التميز في الأداء عبارة عن "تحقيق نتائج استثنائية لم يسبق لها مثيل"، إلا أن التميز غالبا ما يكون صعبا بسبب الاكتفاء بالأداء الجيد. إذ يفسر أن المؤسسة التي تملك أداءً جيدا في العادة لا تتجرأ على خوض تجارب جديدة، أو الخروج من منطقة الراحة ومحاولة بلوغ التميز، طالما أن الأداء الجيد يفي بالغرض، فلا ضرورة للقيام بما هو أكثر من ذلك، حيث لخص هذه الفكرة في الجملة التالية " كل ما هو جيد، هو عدو للتميز". [1]

[1] Jim Collins, (2011) : **De la performance à l'excellence**, Edition Pearson France, Paris, p 01

- كما يعرف الأداء المتميز على أنه الجودة التي يؤدي بها المورد البشري عمله مهما كانت صفته داخل المؤسسة، فالجميع مطالبين بتحقيق الجودة في الأداء، لبلوغ نفس الهدف. [1]

يركز هذا التعريف على بعد الجودة في ضبط مفهوم الأداء المتميز. إلا أن هذا الأخير يشمل أبعاد أخرى لا تقل أهمية.

- كذلك يعرف الأداء المتميز بأنه "الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة بهدف تحقيق الاستفادة القصوى منها وبالتالي تعظيم النتائج المحققة، وما من شأنه أن يخلق للمؤسسة مكانة مرموقة في السوق مقارنة بمنافسيها". [2]

يسلط هذا التعريف الضوء على معيار الفاعلية في الأداء، حيث يرمز إلى أن الأداء المتميز هو تحقيق فاعلية أكبر؛ إلا أنه يبقى تعريف محدود كون الأداء ومثلما تطرقنا له سابقا يقوم على معيارين آخرين (الفعالية والملاءمة) وليست الفاعلية فقط.

- أيضا يعرف الأداء المتميز بأنه القدرة على إنجاز مجموعة معتبرة من المهام في ظل الظروف البيئية المتغيرة [3].

من منظور هذا التعريف، ارتبط مفهوم الأداء المتميز بكمية العمل المنجز، والظروف البيئية المؤثرة على ذلك.

- كما يلخص (حسين شرارة) الأداء المتميز في المعادلة الرياضية التالية[4]:

الأداء المتميز = الفعالية % × الفاعلية %

وعلى ضوء ما سبق ذكره، نخلص إلى أن الأداء المتميز هو عبارة عن إضافة النجمة الخامسة لمصطلح الأداء، إذ يعبر على بلوغ المؤسسة إلى أعلى درجات الأداء التي يمكن أن تصلها، تجمع بين

---

[1] الهاشمي بن واضح وعبد المطلب بيصار، (2018): أثر رأس المال الهيكلي في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية: دراسة ميدانية بالمنطقة الصناعية بولاية المسيلة، **مجلة دراسات العدد الاقتصادي**، المجلد 15، العدد 02، الجزائر، ص 327

[2] حمزة كواديك، (2022): أهمية تمكين المورد البشري في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الحديثة (عرض تجارب دولية رائدة)، **مجلة الاقتصاد والتنمية**، المجلد 10، العدد 02، الجزائر، ص 30

[3] روابحية عيسى وكورتل فريد، (2016): دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية –دراسة ميدانية في مؤسستين اقتصاديتين، **مجلة الباحث الاقتصادي**، المجلد 04، العدد 05، الجزائر، ص 42

[4] مدحت أبو نصر، مرجع سبق ذكره، ص 76

الجودة في أداء المهام، وتحقيق الفاعلية والفعالية. هذا المزيج يسمح للمؤسسة ببلوغ مكانة هامة في السوق ويخلق لها ميزة تنافسية تساعدها على مواجهة الصعوبات والتحديات التي تعترضها في بيئة الأعمال.

خامسا: أهمية الأداء المتميز

الاهتمام البالغ بالأداء المتميز سواء من قبل الباحثين، المؤسسات، القطاعات الخاصة والعامة بمختلف التخصصات لا لشيء واحد وهو الأهمية البالغة لهذا الأخير في تحقيق الأهداف وغيرها من التبعات الإيجابية التي يمكن أن يلحقها للمؤسسات؛ إذ تتمثل هذه الأهمية في النقاط التالية[1]:

- تعزيز الثقة بين المؤسسة ومواردها البشرية خاصة، مما يشجع ذلك عن العمل ضمن الفرق؛
- زيادة رضا العملاء أو المستفدين من الخدمة؛
- تحسين سمعة المؤسسة في البيئة التي تنشط فيها، وبلوغها مكانة تنافسية جيدة؛
- مواكبة التطورات الحديثة وتطوير المهارات والكفاءات للموارد البشرية بحثا عن التميز والارتقاء؛
- نشر ثقافة التحسين المستمر، بالبحث عن عنصر الإبداع في أداء كل المهام مهما كانت بسيطة.

كما يرى "باكال روبرت " أهمية الأداء المتميز للمؤسسة تتمثل أيضا فيما يلي:[2]

- تصبح كل مؤسسة مهما كان تخصصها ومهما كان مجالها أو إلى أي قطاع تنتمي (عام أو خاص) تركز على النتائج وبلوغ الأهداف، أي يخلق لديها توجه إداري وليس تسييري؛
- تطوير مهارات المورد البشري والاستثمار فيه بالاستفادة من قدراته الذهنية وإخراج أفضل ما لديه لتوظيفه في عملية تحقيق الأهداف؛
- تغيير النمط القيادي، ليصبح أسلوب مرن أكثر، يشجع على المشاركة في اتخاذ القرارات، يشجع المبادرات الفردية والجماعية، يتبع سياسة التحفيز، ومهارة عالية في إدارة الأزمات بالاستناد على الحقائق والأرقام بدلا من التوقعات والأفكار الغير ملموسة.

---

[1] الهاشمي ربيعي، مرجع سبق ذكره، ص 73

[2] غانم هاجرة، (2017): **دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية – دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الخدمية العمومية لولاية المسيلة**، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص إدارة المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، ص ص 108-109

المطلب الثالث: محددات تطبيق الأداء المتميز

يقوم الأداء المتميز على مجموعة من الأبعاد التي تضبط مفهومه والتي تخلق الاختلاف بينه وبين الأداء العادي، إذ توضح هذه الأبعاد في النقاط التالية:

أولا: الإبداع والابتكار (Creativity and Innovation)

الإبداع (creativity) كما يعرفه (Peter Drucker) على أنه الطريقة التي تتبعها المؤسسات لخلق مصادر جديدة للثروة وحيازة مكانة مرموقة في السوق التنافسي.

فالإبداع المؤسسي هو القدرة على تطوير أفكار جديدة تساهم في حل مشاكل أو أزمات، البحث عن مسارات جديدة تفيد المؤسسة بشكل تجعلها تحقق أهدافها بكفاءة وفعالية ، وحصولها على ميزة تنافسية تضمن الاستمرارية في بيئة أعمال تتصف بالتغيرات المتوقعة والغير متوقعة. [1] كما يعتبر الإبداع عملية خلق، تطوير، أو تحويل أفكار جديدة وفاعلة تساعد على حل مشكل معين. [2]

أما الابتكار (Innovation) يتمثل في تقديم شيء جديد، فكرة جديدة، أو منتج جديد لم يسبق له وجود؛ والابتكار هو التغيير العميق والجذري لكل ما هو قديم ودارج. [3]

وفي توضيح للفرق بين المصطلحين، الإبداع هو خلق أفكار جديدة غير مألوفة أما الابتكار هو التنفيذ لتلك الأفكار بأسلوب جديد، أي أن الإبداع هو نقطة انطلاق الابتكار، فلا يمكن الحديث عن الابتكار دون وجود فكرة إبداعية تشكل أساسه.[4]

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول وأن كلا من الإبداع والابتكار من أهم مكونات الأداء المتميز، فكلاهما يسمح بتطوير أفكار جديدة، إنتاج منتجات غير مألوفة، واقتراح حلول مبتكرة لمشاكل معقدة؛ وهذا ما يمنح المؤسسة قدرة تنافسية معتبرة ويمكنها من التفوق على منافسيها الحاليين والاستعداد لمواجهة التحديات والمنافسين المحتملين مستقبلا.

---

(1) باصور عقيلة وبن حجوبة حميد، (2017): **علاقة الإبداع ودوره في تحسين الأداء المتميز في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية –دراسة حالة مؤسسة موبيليس المدية**، مجلة اقتصاديات الاعمال والتجارة، المجلد 02، العدد 03، الجزائر، ص 490

(2) Sabrya ouamar et al, (2021) : **la créativité comme opportunité d'innovation : un catalyseur de la résilience**, revue algérienne des sciences de management, Vol 01, N° 01, p 50

(3) رادي نور الدين، (2014): **الإبداع والابتكار في المنظمات الحديثة دراسة تجارب عالمية**، مجلة الابتكار والتسويق، المجلد 01، العدد 01، الجزائر، ص ص 130–131

(4) Sabrya ouamar et al, op.cit, p 51

ثانيا : الجودة (Quality)

يعرف (Connell) الجودة على أنها الرصانة وتميز أداء المنتج، بينما يعرفها (Baker) بأنها جعل الخدمة أو السعر أكثر تميزا في السوق مقارنة بسلع وخدمات المنافسين.[1]

أو كما تعرف أيضا بأنها أداء العمل بشكل صحيح ومميز من الوهلة الأولى، ومن أهم مبادئها التركيز على رأي المستفيد من الخدمة أو السلعة، التحسين المستمر للسلعة أو الخدمة بحيث تتناسب مع متطلبات السوق وتتماشى مع متغيراته، والمرونة أي مراعاة كافة المستويات والاهتمام بالخصائص التي يحتاجها كل مستخدم. [2]

ومن خلال التعاريف السابقة، يمكن الاستنتاج بوضوح وأن الجودة تعد أحد المقومات الأساسية في الأداء المتميز، فهي دليل على بلوغ هذا المستوى من الكفاءة والفعالية، فكلما تميزت الخدمة أو المنتج بجودة عالية، كلما انعكس إيجابا على أداء المؤسسة. وبالتالي لا يمكن لأي مؤسسة بلوغ الأداء المتميز دون أن تدمج معايير الجودة ضمن استراتيجيتها وعملياتها اليومية، كما أنه اليوم أصبح يتحدث عن نظام كامل ألا وهو نظام إدارة الجودة الشاملة وهذا ما سيتم التطرق إليه بالتفصيل في المطلب الموالي.

ثالثا: الاتقان والاحترافية (Mastery and professionalism)

يعد الاتقان والاحترافية محددات أخرى للأداء المتميز، فالإتقان يعني تنفيذ المهام بأعلى درجة من الجودة والدقة، مما يؤدى إلى توفير منتجات أو خدمات تفوق التوقعات.[3]

أما الاحترافية فيمكن أن تقرأ من منظورين، الأول ويعني القيام بعمل على أكمل وجه وببراعة تامة، والثاني يرمز إلى الاحتراف على أنه الجدية في العمل وعدم الاستهتار في أداء المهام. وكلا المنظورين يؤديان إلى نفس النتيجة ألا وهي بلوغ أعلى مستويات من الأداء.

كما تعنى الاحترافية بالسلوك، المهارات والصفات اللازمة لتحقيق النجاح في بيئة العمل؛ كما أنها لا تقتصر فقط على المهارات الفنية بل تشمل أيضا أبعاد أخرى، كاحترام مكان العمل وتقديسه، احترام الواجبات

---

[1] قويدر عياش، (2008): **إدارة الجودة الشاملة: مدخل للتميز والتنافس على المستقبل**، مجلة الحقيقة، المجلد 07، العدد 01، الجزائر، ص 148

[2] سعاد مخلوف وغرابي خولة، (2019): **الجودة في المؤسسات –دراسة نظرية–**، مجلة حقائق للدراسات النفسية والاجتماعية، المجلد 04، العدد 15، الجزائر، ص ص 43_45

[3] Soren Ventegodt et al, op.cit, p 136

والقوانين، النزاهة في التعاملات، والالتزام بالمعايير الأخلاقية. إذ ينظر إلى غياب الاحترافية في العمل كعامل سلبي جسد في ظواهر عديدة، أبرزها الإخلال بالوعود، خيانة الأمانات، عدم الالتزام بالمسؤوليات، والتهاون في أداء المهام. [1]

وعليه يمكن القول وأن الاحترافية في العمل تعبر عن الالتزام في أداء المهام، الجدية، التفاني والإخلاص، وغيرها من الصفات التي تسهم في بناء مؤسسة متميزة في أعمالها؛ فالاحترافية تشكل النواة التي ينشأ منها الاتقان، حيث تنعكس على دقة التنفيذ وجودته. هذه العلاقة الثلاثية بين الاحترافية، الاتقان، والجودة تمثل تسلسلا متكاملا يفضي في نهايته إلى بلوغ الأداء المتميز.

رابعا: التحسين المستمر (Continuous Improvement)

يعد التحسين المستمر من أهم الأساليب المعتمدة في المؤسسات الساعية إلى تعزيز كفاءتها وفعاليتها، إذ يهدف إلى تطوير جودة العمليات، المنتجات، والتكيف مع التحولات المتسارعة التي تتصف بها بيئة الأعمال. فالمؤسسة التي تتبنى ثقافة التحسين المستمر لا تكتفي بالوضع القائم، بل تسعى باستمرار إلى اكتشاف نقاط الضعف ومعالجتها، واستغلال الفرص الجديدة لتحديث أساليبها. ومن هذا المنطلق، فإن مواكبة المستجدات وتحديث المعارف والمهارات بشكل دائم يعد شرطا أساسيا لتحقيق الأداء المتميز، بينما يؤدي الجمود والتقوقع حول الأساليب التقليدية إلى التراجع وربما الاضمحلال على المدى الطويل. [2]

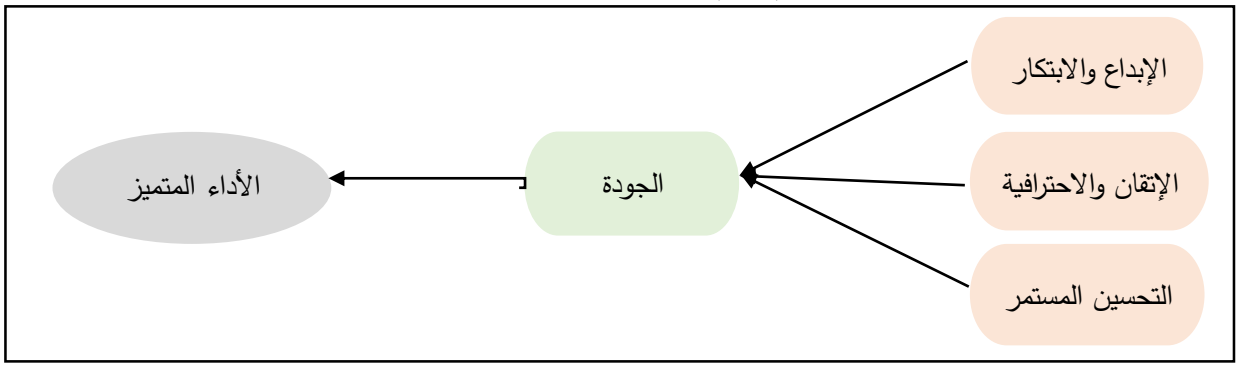
وفي ذات السابق، يلخص الشكل الموالي كل المعلومات التي تم ذكرها سابقا في هذا المطلب بشكل توضيحي مختصر ومفصل لأهم مكونات الأداء المتميز أو بتعبير آخر لمحددات بلوغ الأداء المتميز:

---

[1] Vincent Cristallini, (2003) : **Le professionnalisme est-il source de confiances ? observer pour agir**, Revue Confiance – Amiens, N°03, pp 01-02

[2] محمد شتيوي وبلال بن جامع، (2024): **فلسفة التحسين المستمر كمدخل مبتكر لتميز الأداء في المكتبات الأكاديمية الجزائرية**، مجلة المحترف، المجلد 11، العدد 02، الجزائر، ص 152

الشكل (2-4): محددات بلوغ الأداء المتميز



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الأدبيات السابقة

المطلب الرابع: متطلبات تحقيق الأداء المتميز

يعتبر الأداء المتميز حجر الأساس نحو تحقيق مكانة خاصة في بيئة الأعمال وبلوغ أعلى المستويات من الكفاءة والفعالية، إلا أن ذلك لا يحدث تلقائيا بل لابد من وضع خطط استراتيجية، وتوفير مجموعة من المكونات التي تساعد المؤسسة على خلق الأداء المتميز، مع التخلي عن الأفكار العملية التقليدية، مواكبة العصر لما فيه من تغيرات سريعة ومحاولة تبني ثقافة جديدة تتناسب مع هذه التغيرات والتي تجعل المؤسسة دائما متجددة بين متنافسيها.

أولا: تجديد مهارات المورد البشري

يعتبر المورد البشري هو أهم الموارد التي يمكن أن تمتلكها المؤسسة، فهو عبارة عن مزيج من المعارف، المهارات، والخبرات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة؛ إلا أن هذه المعارف والمهارات تحتاج إلى تحيين من الحين للأخر، بسبب التغيرات التي تطرأ على مستوى العالم والتي أصبحت بفضل العولمة سريعة الانتشار بين الحدود والقارات. فلا بد من وضع خطط واستراتيجيات لتجديد مهارات المورد البشري باعتباره المورد الأساسي الذي يساعد المؤسسة على بلوغ الأداء المتميز،[1] ومن بين هذه الخطط نذكر ما يلي: [2]

- إعداد خطط تدريبية فعالة حسب احتياجات المؤسسة والتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال؛

---

[1] ساري أحلام، (2017): **مقومات تفعيل التميز في منظمات الاعمال -دراسة تقييمية مقارنتية بين الاردن دبي والجزائر**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية، وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، ص 78

[2] مانع سبرينة، (2015): **أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات: دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص تنظيم الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية، وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص ص 43 - 48

- تعزيز العمل الجماعي باعتبار وأن المورد البشري تتضاعف مخرجاته إذا تشارك مع زملائه في إنجاز مهام معينة وتقاسم المسؤولية معهم؛
- توجيه المورد البشري نحو أداء المهام التي تتوافق مع مؤهلاته ومعارفه، مما يوفر الإبداع أكثر في المجال الذي يراه مناسبا لقدراته؛
- تقييم أثر البرامج التدريبية على أداء المورد البشري ومدى استعداد هذا الأخير في تطبيق ما تدرب عليه، فهذا يسمح للمؤسسة بالتطلع على نجاح أو فشل عمليات التدريب التي قامت بها؛
- تهيأة المورد البشري نفسيا وعمليا لمواجهة التحديات التكنولوجية والمعلوماتية.

ثانيا: القيادة الفعالة

القائد هو الشخص الذي يملك القدرة على الإبداع، التطوير، وتغيير مسار نتائج المؤسسة نحو الأفضل، بما أنه يعتبر الموجه الأول لكل أفراد المؤسسة؛ والقائد الفعال هو القائد الذي يتميز بصفات إبداعية، بأفكار جديدة، وبروح التطوير بما سيؤثر حتما على مرؤوسيه بدفعهم نحو البحث عن سبل جديدة تسمح بتحقيق نتائج مميزة[1]. والأداء المتميز لا يتحقق إلا إذا كان القائد يملك الروح الاندفاعية والإرادة في تحقيق نتائج لم يتم تحقيقها من قبل، وخاصة لابد من أن يتحمل مسؤولية المخاطر التي قد تواجهه مع فريقه وأن يكون قدوة لهم.

والقيادة هي القدرة على التأثير في الاخرين عن طريق الاتصال والتحاور، وألا يمارس القائد السلطة والسياسة الإجبارية؛ فالموارد البشرية إذا خضعوا للقائد خوفا من العواقب فسيبذلون أقل جهد في العمل، أما إذا أثر فيهم القائد بصفاته الشخصية الإيجابية والعاطفية فسيؤدي ذلك إلى تفجير كل طاقاتهم في العمل وبذل جهد أكبر مما هو مطلوب منهم. [2]

ثالثا: تحقيق الجودة الشاملة

ارتبط مصطلح الجودة الشاملة بمصطلح الأداء المتميز منذ ظهوره، فتعتبر الجودة الشاملة من أهم متطلبات تحقيق الأداء المتميز وتعرف كما يلي:

---

[1] أسيل علي مزهر، (2009): **أثر الابداع في تحقيق الاداء المتميز والحد من ظاهرة الفساد الاداري /دراسة تحليلية لآراء عينه من مدراء الشركة العامة للصناعات المطاطية / إطارات الديوانية، إطارات بابل**، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 02، العدد 13، العراق، ص 128

[2] ساري أحلام، مرجع سبق ذكره، ص 74

الجودة الشاملة هي ترسيخ كل الوسائل والوظائف في المؤسسة للعمل على هدف واحد ألا وهو التحسين المستمر للمنتج أو الخدمة، رغبة في تحقيق الأداء المتميز. إذ كانت الجودة الشاملة عبارة عن واجب مفروض من الهيئات الرقابية على المؤسسات، أما الآن تطور المفهوم وأصبحت الجودة الشاملة هدفا تسعى إليه هذه المؤسسات لبلوغ أعلى مستويات الأداء، لتحقيق أرباح سواء كانت مادية أو معنوية (مثل تحسين سمعة المؤسسة). [1]

يرى بعض الباحثين في مجال إدارة الأعمال وفي إطار العلاقة بين الجودة الشاملة والأداء المتميز أن هذا الأخير عبارة عن امتداد لمفهوم الجودة الشاملة، وأنه من الضروري أن يلم جميع أفراد المؤسسات بمعايير تطبيق الجودة الشاملة لبلوغ المستوى المطلوب من الأداء، وتتلخص هذه المعايير فيما يلي:

- تطبيق قواعد التحسين المستمر (Continuous improvement) ؛
- الإدارة بالأهداف*؛[2]
- احترام الزملاء، والتعامل معهم أخلاقيا بما تنص عليه أخلاقيات العمل؛
- الابتعاد عن الرسمية المفرطة، بهدف تحقيق تواصل تفاعلي أكثر، وجو عمل ودي؛
- التفاني في أداء المهام الموكلة بفعالية وكفاءة عالية؛
- مواكبة تغيرات البيئة ومحاولة التكيف معها.[3]

رابعا: اتقان الاستخدامات التكنولوجية

أحدث التغيرات التي طرأت على بيئة الأعمال هي التكنولوجيا واستخدام وسائل المعلومات والاتصال (TIC)، وكل مؤسسة لم تقم بعد بتبني هذه الوسائل تعتبر متخلفة عن عالمها ويمكن التنبؤ بزوالها في المستقبل القريب، ومع التطور التكنولوجي وصولا إلى ما يسمى بالذكاء الاصطناعي، حيث أصبح التمكن من استخدام الوسائل التكنولوجية واجب لابد منه وهو العنصر المحدد للتميز.

---

[1] Raji el ani and Awss Hatim Mahmoud ALMashhadani, (2004) : **Total quality Management**, Journal of Engineering, Vol 10, N° 03, p 346

[2] Ibid, p 347.

*الإدارة بالأهداف: هي أسلوب إداري حديث، إذ يتم فيه تحديد الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، مع توفير كافة الوسائل والإمكانيات لتحقيق هذه الأهداف، وضبط الفترة الزمنية اللازمة للوصول إلى المبتغى؛ ومع نهاية المدة المحددة يتم تقييم النتائج وبالتالي تقييم أداء المؤسسة واتخاذ القرارات المستقبلية بناء على ذلك

[3] الهاشمي ربيعي، مرجع سبق ذكره، ص 82

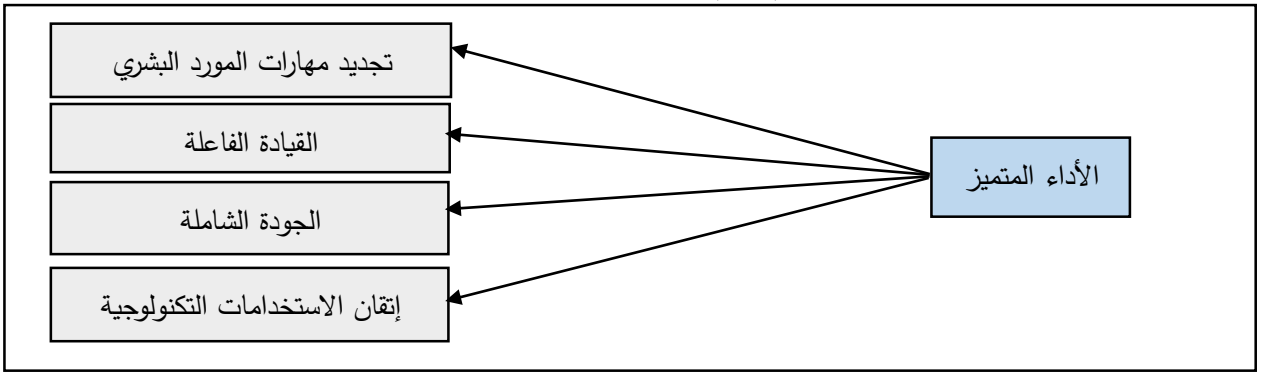
وفي هذا السياق، تعرف التكنولوجيا على أنها: "مجموعة من الآلات، الأنظمة، ووسائل التخزين ونقل المعلومات التي تساعد المورد البشري في أداء مهامه وتسهيلها". [1]

كما تعرف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على أنها: "مختلف الأدوات التي تبني نظم معلومات تدعم بها المؤسسة في تصنيف البيانات، اتخاذ القرارات بنجاعة وبسرعة؛ كما تشمل هذه الأدوات البرامج الفنية، البرامج الجاهزة، وشبكات الربط بين مجموعة من الحواسيب...إلخ". [2]

أين قامت مختلف المؤسسات منذ تبني التكنولوجيا في عالم الأعمال، إلى الاستثمار في المعدات الإلكترونية والوسائل التكنولوجية مع إعادة هيكلة جميع الأنظمة وتطوير الوظائف؛ وهذا ما انجر عنه تغيير متطلبات التوظيف والتخلي عن المهارات التقليدية بالبحث عن مهارات جديدة تلك التي تتقن استخدام مختلف الوسائل التكنولوجية، وهذا ما يمكن اعتباره ثورة في عالم الأعمال وتحدي كبير لمختلف المؤسسات بالتأقلم مع الظواهر الحديثة. والتكنولوجيا تعتبر من العوامل التي ساعدت مختلف المؤسسات لبلوغ مستويات عالية من الأداء إذ تسمح بتحقيق الأهداف في وقت وجيز وبجهد أقل، ولذلك تصنف ضمن مكونات الأداء المتميز.

وعلى ضوء ما تم ذكره في هذا المطلب، يمكن تلخيص مختلف متطلبات الأداء المتميز في الشكل التالي:

الشكل (2-5): متطلبات تحقيق الأداء المتميز



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على أدبيات الدراسة

[1] جلاب مصباح والهاشمي دبدوش، (2019): **مفاهيم حول تكنولوجيا الإعلام والاتصال الحديثة**، مجلة جودة الخدمة العمومية للدراسات السوسيولوجية والتنمية الإدارية، المجلد 02، العدد 02، الجزائر، ص 11

[2] يوسف زدام وأسماء زنينة، (2017): **متطلبات الأداء المتميز في المؤسسة الجزائرية**، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، المجلد 06، العدد 01، الجزائر، ص 261

المبحث الثاني: النماذج العالمية للأداء المتميز

منذ ظهور مصطلح الأداء المتميز، توحدت الجهود نحو خلق نماذج تساعد المؤسسات على بلوغ هذا المستوى من الأداء، وهي عبارة عن رزمة من المعايير التي تترجم حتما إلى تحقيق الأداء المتميز إذا تم تطبيقها بالشكل الصحيح، وبما أن التميز تطور مفهومه وحيثياته من ثقافة إلى أخرى ومن بلد إلى آخر، هذا ما جعل نماذجه متعددة؛ فهنالك النموذج الياباني، الأمريكي، الأوروبي وكذلك مجموعة من النماذج العربية منها النموذج الجزائري.

المطلب الأول: النموذج الياباني أو نموذج (Deming)

أثبتت الإدارة اليابانية نفسها منذ سنوات عديدة، من ناحية الجودة والتميز، إذ يمكن اعتبار وأن التميز خلق في بيئة يابانية وهذا يعود إلى تشبعهم بثقافة التحسين المستمر (continuous improvement).

حيث نشأ نموذج التميز الياباني سنة (1951) من طرف المهندس الياباني (Deming W. Edwards)، إذ يعتبر من الأوائل الذين وضعوا الأسس العلمية والتطبيقية لإدارة الجودة الشاملة، كما يعود أساس تطور المنتجات اليابانية إلى الاهتمام بالجودة والعمل على تحسينها بصفة دورية، مما أدى إلى تفوق منتجاتهم عبر العالم واحتلالها مكانة مميزة في السوق الدولية. [1]

إذ لخص (Deming) نظام التحسين المستمر كآلية لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسات، في عجلة عرفت باسم "عجلة ديمنج" وهي عبارة عن أربعة أفعال تتمثل فيما يلي: [2]

- **خطط (Plan):** تحديد المشكلة، وصياغة الفرضيات الممكنة لحلها؛
- **نفذ (DO)** : القيام بتنفيذ الخطط أو الحلول الموضوعة لحل المشكلة؛
- **دقق (Check):** التأكد من فعالية الحلول المختارة والقرارات المتأخرة؛

---

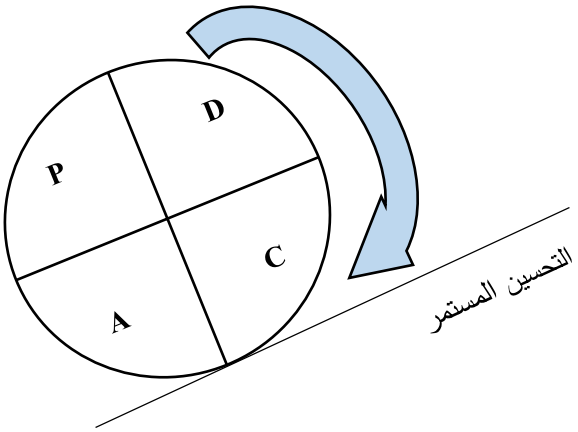
[1] شامي صليحة، (2020): **تعزيز الريادة التنظيمية من أجل تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال – حالة المنظمات الجزائرية**، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية، وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، ص 148

[2] الهاشمي ربيعي، مرجع سبق ذكره، ص 95

- **اعمل (Act) :** العودة إلى مرحلة التخطيط إذا كانت النتائج المتوصل إليها غير مرضية، أما إذا كانت النتائج مرضية، فلا بد من تبني الخطط ودمجها ضمن النظام العملي. [1]

وتمثلت في شكل عجلة، لأن العجلة لا تملك نقطة بداية أو نهاية، وكذلك التحسين المتسمر لا يمكن أن تكون له نقطة توقف بعد بدايته.

الشكل (2-6): عجلة Deming



المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على الأدبيات السابقة

إذ يشير مصطلح التحسين المستمر أو كما يسمى في اليابان ب (Kaizen) إلى وجوب أن تكون نسبة العيوب والخطأ في سلعة أو في خدمة صفرا، كما أنها فلسفة لا ترضى أبدا عما تم إنجازه سابقا بل لا بد من إحداث التغيير والتطوير باستمرار. [2]

ومن هذا المنطلق قام (Deming) بوضع أهم النماذج العالمية في تحقيق الأداء المتميز بالاعتماد على العامل الرئيسي للتميز حسبه ألا وهي الجودة، إذ يقوم هذا النموذج الياباني للتميز على أربعة عشرة مبدأ موجهون إلى المؤسسات التي تسعى نحو تحقيق أعلى درجات الأداء، وتشمل هذه المبادئ ما يلي:[3]

- تركيز الهدف نحو خلق منتجات وخدمات ذات جودة عالية، للقدرة على المنافسة في الأسواق؛

---

[1] Ronald Moen And Clifford Norman, (2009) : **Evolution of the PDCA Cycle**, international conference : The History of the PDCA Cycle In Proceedings of the 7th ANQ Congress, held on 17 septembre 2009, Asian Network for Quality, Tokyo, Japan, pp 5-7

[2] مدحت محمد أبو نصر، (2015): **إدارة الجودة الشاملة – استراتيجية كايزن في تطوير المنظمات**، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، ص 67

[3] William Gartner And Howard S Gitlow, (2018) : **The Deming Theory of Management**, Academy of Management Review, Vol 13, N°01, p 141

- تبني فلسفة جديدة تقوم على التحديات وإحداث التغييرات اللازمة تحت منطلق التحسين المستمر؛
- إلغاء الاعتماد على أساليب التفتيش والفحص الشامل لتحقيق الجودة؛
- إنهاء ممارسة اختيار الأعمال التجارية والموردين على أساس السعر، بل لابد من الاتفاق على مورد واحد فقط مع بناء علاقة طويلة المدى معه تقوم على الثقة والولاء؛
- العمل على التحسين المستمر لعمليات الإنتاج من أجل تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية، وبالتالي خفض التكاليف باستمرار؛
- الاعتماد على الطرق الحديثة في التدريب؛
- تحقيق التناسق بين الإشراف والقيادة، مع التأكد من أن المشرفين قادرين على تطوير قدرات الموارد البشرية؛
- التخلي عن سياسة التخويف والترهيب، مع خلق مناخ عمل محفز يدفع الجميع للعمل على تحقيق أهداف المؤسسة؛
- كسر الحواجز بين الأقسام في المؤسسة، والابتعاد عن النظام الهيكلي، بل لابد وأن يعمل الجميع في فريق واحد من الإنتاج إلى التصميم، وثم المبيعات؛
- القضاء على الشعارات والهتافات الموجهة للموارد البشرية والتي تطالبهم بمستويات أعلى من الإنتاجية دون توفير الوسائل اللازمة لذلك، إذ يعتبر النظام هو السبب في انخفاض الإنتاجية وليست القوة العاملة؛
- إلغاء الإدارة بالأهداف، أو الإدارة بالأرقام دون ربط ذلك بالجودة؛
- إلغاء التقييم المستمر للموارد البشرية والتخلي عن مصطلح الجدارة، فكل مورد بشري له الحق بالتفاخر بإنجازاته حتى لو كانت بسيطة؛
- وضع برامج التعليم المستمر وتدريب الذات لفائدة الموارد البشرية بهدف تطوير قدراتهم خاصة في المجال التكنولوجي؛
- تشجيع كل فرد داخل المؤسسة على تكريس جهوده في تحقيق التحول والتطور المستمر.[1]

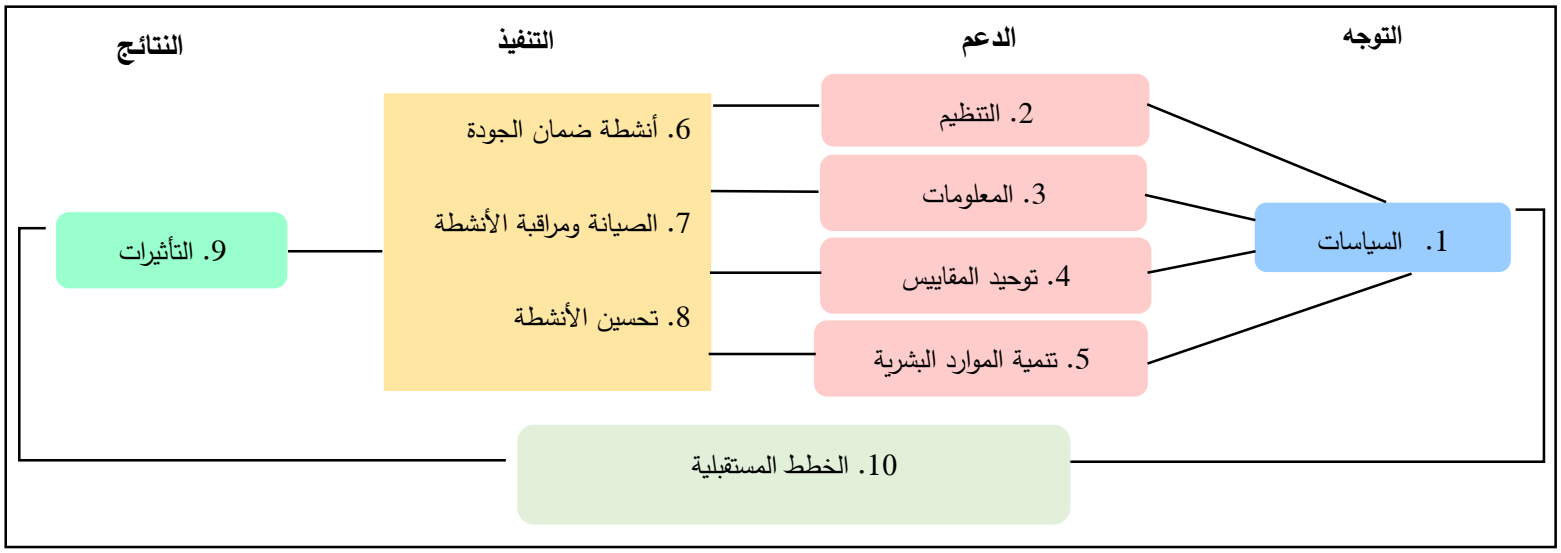
لاقى هذا النموذج رواجا عالميا في مجال إدارة الأعمال، حيث أصبحت هناك جائزة تدعى "جائزة ديمينج"، تعطى للأفراد، المؤسسات الكبرى، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والفرق التي استطاعت تطبيق

[1] William Gartner And Howard S Gitlow, Op.Cit , p 142

مجموعة المبادئ السابقة مع ضمان التحسين المستمر والوصول إلى مستوى عالي من الأداء.[1] إذ لا تعطى هذه الجائزة إلا بتوفر مجموعة من المعايير لدى الأفراد أو المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق الأداء المتميز وتطمح للحصول على "جائزة ديمنج" للتميز والتحسين المستمر، وتنقسم هذه المعايير على أربع مجموعات رئيسية:

- **التوجه:** يتناول توجه المؤسسة من خلال معيار السياسات التي تتبعها؛
- **الدعم:** يتم دعم سياسات المؤسسة من خلال معايير التنظيم، المعلومات، توحيد المقاييس وتنمية الموارد البشرية؛
- **التنفيذ:** يتم تنفيذ السياسات السابقة من خلال أنشطة ضمان الجودة، الصيانة ومراقبة الأنشطة، ومعيار تحسين الأنشطة؛
- **النتائج:** يتم الحصول عليها من خلال قياس تأثير السياسات السابقة بعد التنفيذ، وعليها يتم وضع الخطط المستقبلية. [2]

الشكل (2-7): نموذج (Deming)



Source : L. J. Porter and J. Tanner, (2011) : **Assessing Business Excellence**, Published by Elsevier Butterworth Heinemann, Second Edition, New York, p 20

[1] شامي صليحة، مرجع سبق ذكره، ص 150

[2] يحيى عطوة الزنط، مرجع سبق ذكره، ص 94

ما يمكن ملاحظته من الشكل السابق وأن جائزة "ديمينج" تقوم على عشرة معايير والتي تقاس من خلال توزيع 1000 نقطة على تلك المعايير بمعدل 100 نقطة على كل معيار أي (10%)، إذ لا يجب أن تقل نتيجة كل معيار على 50 نقطة؛ وتتجسد مجموعة المعايير السابقة فيما يلي:[1]

- **معيار السياسات (100 نقطة):** عبارة عن مجموعة السياسات التي تتبعها المؤسسة، والتي تشمل سياسات الجودة ومراقبة الجودة، سياسة الخطط طويلة الأجل أو قصيرة الأجل؛
- **معيار التنظيم (100 نقطة):** ويتمثل في مدى ملائمة الهيكل التنظيمي لمراقبة الجودة ومشاركة الموارد البشرية في ذلك، مدى وضوح السلطة وتوزيع المسؤوليات، كيفية التنسيق بين مختلف الأقسام، ومدى استخدام فرق العمل؛
- **معيار المعلومات (100 نقطة):** يشمل هذا المعيار كيفية استقبال ونشر المعلومات الداخلية والخارجية، مدى استخدام التقنيات الإحصائية لتحليل البيانات، وكيفية الحفاظ على المعلومات المتحصل عليها؛
- **معيار توحيد المقاييس (100 نقطة):** يترجم الأداء الفعلي في إنشاء، مراجعة وإلغاء المعايير، كيفية استخدام المعايير ومدى الالتزام بها، وكيفية التطوير المنهجي للتكنولوجيات؛
- **معيار تنمية الموارد البشرية (100 نقطة):** يشمل خطط تدريب وتعليم الموارد البشرية، حالة الوعي بأهمية الجودة وكيفية تطويرها، حالة دعم وتحفيز التنمية الذاتية، بالإضافة إلى حالة فهم وتحليل المفاهيم والأساليب الإحصائية؛
- **معيار أنشطة ضمان الجودة (100 نقطة):** يترجم كيفية إدارة نظام ضمان الجودة، حالة تفتيش، تقييم، ومراقبة الجودة، مدى تطوير المنتجات، حالة إرضاء العملاء، وكيفية ضمان الموثوقية، سلامة المنتجات والمسؤولية تجاه البيئة؛
- **معيار الصيانة وأنشطة المراقبة (100 نقطة):** ويشمل الالتزام بتطبيق عجلة ديمينج (PDCA)، طرق تحديد أساليب المراقبة وتوزيعها على مختلف المستويات الإدارية، علاقة نظام ضمان الجودة بالأنظمة التشغيلية، وحالة اتخاذ التدابير سواء المؤقتة أو الدائمة؛

[1] L. J. Porter and J. Tanner, (2011) : **Assessing Business Excellence** , Published by Elsevier Butterworth Heinemann, Second Edition, New York, pp 202-203

- **معيار تحسين الأنشطة (100 نقطة):** يتمثل هذا المعيار في كيفية تحديد المشاكل التي تواجه نظام الجودة في المؤسسة وخاصة ذات الأولوية منها، بالإضافة إلى كيفية تحديد طرق معالجتها؛
- **معيار التأثيرات (100 نقطة):** يقيس هذا المعيار النتائج الملموسة (مثل التكلفة، الربح، والجودة) والغير الملموسة (مثل مدى رضا العملاء، مدى التأثير على المؤسسات والمجتمعات المحلية والدولية)؛
- **معيار الخطط المستقبلية (100 نقطة):** يترجم هذا المعيار حالة استيعاب الأوضاع الراهنة، ووضع الخطط لتحسين الجودة في المستقبل استنادا على المشاكل الحالية، والتغيرات البيئية مثل احتياجات العملاء، مع استمرارية أنشطة مراقبة الجودة. [1]

نلخص مما سبق ذكره وأن النموذج الياباني للتميز (نموذج ديمينج) يقوم على فكرة إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) ؛ الاهتمام بالجودة كمعيار أساسي لتحقيق التميز مع الابتعاد عن المعايير الأخرى القياسية (الإحصائية) التي يراها من أهم مسببات الضغط على العامل البشري ولها نتائج عكسية على أداءه؛ أيضا الاهتمام بالتحسين المستمر للأداء، والعمل كفريق بالتخلي عن الطبقات الهيكلية في المؤسسة.

المطلب الثاني: النموذج الأمريكي أو نموذج (Baldrige)

جاء النموذج الأمريكي للتميز مباشرة بعد النموذج الياباني، وبالتحديد سنة (1987)، إذ تعود تسمية النموذج الأمريكي (Baldrige) إلى وزير التجارة السابق للولايات المتحدة الأمريكية المسمى ب Malcome) (Baldrige الذي شغل هذا المنصب من (1981) إلى غاية وفاته سنة (1987)، حيث عرف بإسهاماته الإدارية المميزة والإضافات الجيدة التي قدمها خلال تواجده في الإطار الحكومي الأمريكي. [2]

تتوحد أفكار النموذج الأمريكي في معظمها مع أفكار النموذج الياباني، إذ يهدف النموذج الأمريكي إلى وضع أسس تحقيق التميز في المؤسسات الأمريكية وتعزيز قدراتهم التنافسية، مع السعي لنقل تجارب المؤسسات التي تمكنت من تحقيق الأداء المتميز إلى المؤسسات التي تعمل على تحقيق مستويات عليا من الأداء عن طريق الالتزام بثقافة التحسين المستمر. [3]

---

[1] L. J. Porter and J. Tanner ,Op. Cit, p 204

[2] الهاشمي ربيعي، مرجع سبق ذكره، ص 96

[3] يحيى عطوة الزنط، مرجع سبق ذكره، ص 96

يقدم النموذج الأمريكي مجموعة من المعايير التي من شأنها أن تخلق أداء متميز في المؤسسات، وتتمثل هذه المعايير فيما يلي: [1]

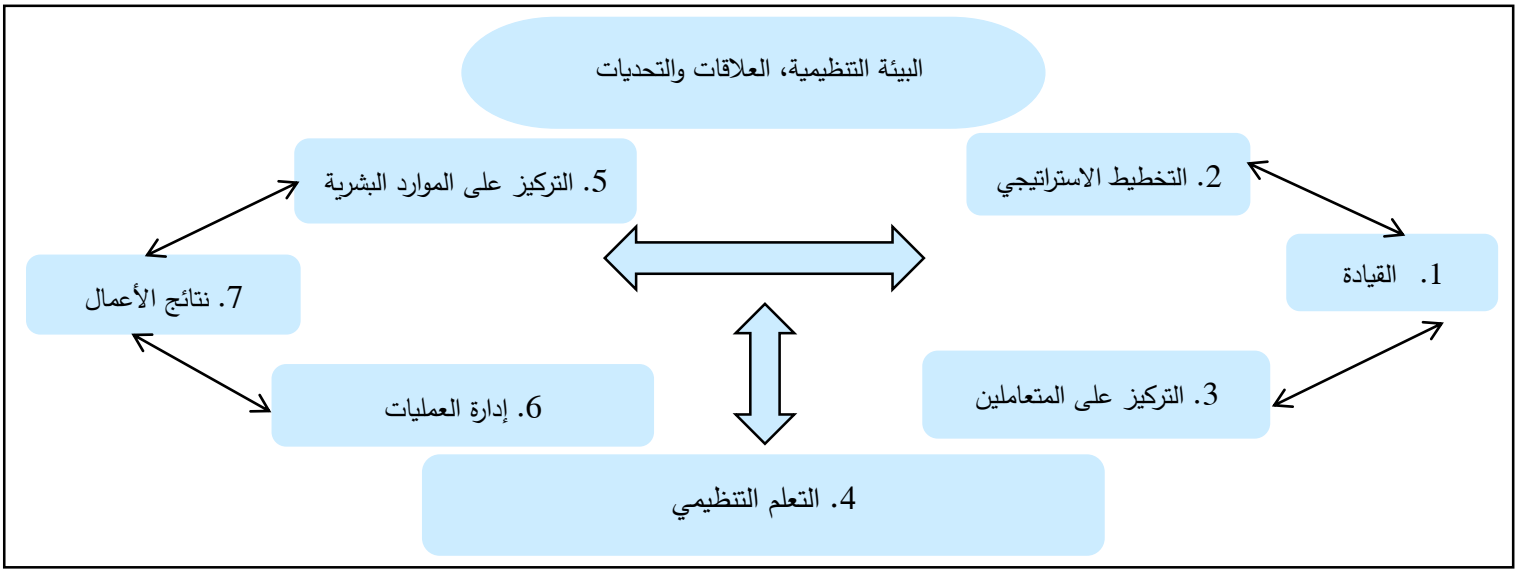
- **القيادة ذات رؤية:** القيادة هي القدرة على التأثير في سلوك الأخرين نحو بلوغ الأهداف المحددة، والقيادة ذات رؤية هي القدرة على توقع التغيرات والمخاطر ووضع خطط استراتيجية مستقبلية؛
- **التميز المستمد من رغبة المتعاملين:** التميز من خلال توقع رغبات العملاء ومحاولة إرضائهم بتقديم منتجات وخدمات تلبي احتياجاتهم، أي يصبح العميل المحور الأساسي في عملية الإنتاج، مما يؤدي إلى تعزيز رضاءه وولاءه؛
- **التعلم التنظيمي والشخصي:** هنا نوعان من التعلم اللذان يساعدان أي مؤسسة في تحقيق أداء مميز، إذ يقصد بالتعلم التنظيمي وهو تعلم المؤسسة من تجاربها السابقة ومحاولة تطوير قراراتها وخبراتها لتعزيز كفاءتها، أما التعلم الشخصي فهو يمثل سعي المورد البشري إلى تطوير مهاراته الشخصية واكتساب معارف جديدة تساعده على تحسين أداءه، وكلا النوعين يساهمان في تطوير الأداء الكلي للمؤسسة؛
- **قيمة العاملين والشركاء:** يعتبر العاملين الرأس المال البشري للمؤسسة، مكانتهم مهمة لما لها من تأثير على النتائج، إذ لا يمكن بلوغ الأهداف وتعزيز الأداء دون توظيف المهارات الإبداعية والمعارف الثمينة التي يمتلكها المورد البشري، أما الشركاء فهم أيضا جزأ لا يتجزأ من المؤسسة، وقيمتهم تعود إلى دورهم الداعم للمؤسسة نحو تحقيق أهدافها؛
- **الرشاقة والمرونة التنظيمية:** وهي قدرة المؤسسة على التغير واتخاد القرارات بسرعة، للتكيف مع التغيرات البيئية؛ والرشاقة التنظيمية لا تعني القدرة على التحرك فقط بل أيضا القدرة على التحسين المستمر للخدمات والمنتجات؛ وفيما يخص المرونة التنظيمية هي القدرة على تعديل الهيكل التنظيمي للمؤسسة، تعديل الاستراتيجيات أو السياسات لما يتماشى مع متغيرات العصر؛
- **التركيز على المستقبل:** أي التركيز على التنظيم والتخطيط على المدى الطويل لبلوغ أهداف طويلة المدى، وبالتالي ضمان استمرارية نشاط المؤسسة في المستقبل؛
- **الإدارة لتحقيق الإبداع:** وهي أسلوب إداري يشجع على الإبداع وطرح الأفكار الجديدة التي تساعد المؤسسة على النمو والتطور، وذلك من خلال تعزيز التشارك بين الموارد البشرية وتنمية مهاراتهم؛

[1] ساري أحلام، مرجع سبق ذكره، ص 115

- **الإدارة بالواقع:** أي اتخاذ القرارات بناء على بيانات صحيحة ومعلومات مؤكدة، بدلا من الاعتماد على الفرضيات والتخمينات، حيث يساعد هذا الأسلوب على تحسين دقة القرارات المتخذة وتعزيز كفاءة الأداء؛
- **المسؤولية العامة والمواطنة:** يعكس هذان المصطلحان التزام المؤسسة اتجاه البيئة والمجتمع، ويترجم ذلك تحمل الأفراد والمؤسسات مسؤولياتهم الأخلاقية والاجتماعية، وبالتالي تحقيق التنمية المستدامة؛
- **التركيز على النتائج وخلق القيمة:** وتتمثل في السعي نحو تحقيق أهداف حقيقة ملموسة وقابلة للقياس، مع التأكد وأن هذه الأهداف يمكن أن تحقق قيمة مضافة لجميع الأطراف المعنية من عملاء، موارد بشرية أو المجتمع ككل؛
- **إتباع منهج النظم:** وهو نهج إداري، يرمز للمؤسسة ككيان متكامل يحتوي على أجزاء مترابطة ببعضها البعض، وكل جزء يؤثر على الآخر، إذ يساعد هذا النهج على تعزيز التنسيق والتكامل في المؤسسة، والتشجيع على التحسين المستمر لكل أجزاءها وبالتالي تطوير مستوى أداءها. [1]

تجسد النموذج الأمريكي كنظيره النموذج الياباني في شكل جائزة تمنح للمؤسسات التي تتمتع بأداء متميز والتي توفر الشروط (أو المعايير) التي ينص عليها النموذج الأمريكي، والتي تقاس من خلال توزيع (1000) نقطة على مجموعة المعايير السبعة الواضحة في الشكل الموالي:

الشكل (2-8): نموذج (Malcome Baldrige)



Source : Balvir Talwar, (2011) : **Comparative study of framework, criteria and criterion weighting of excellence models** , Measuring business excellence review, Vol 15, N°01, p 52

[1] ساري أحلام، مرجع سبق ذكره، ص 116

مثلما ذكر سابقا، جائزة (Baldrige) تقوم على سبعة معايير رئيسية وفرعية، إذ يتم توزيع 1000 نقطة بنسب متفاوتة بين هذه المعايير كما يلي: [1]

- **معيار القيادة (120 نقطة):** يمثل هذا المعيار مدى التزام المؤسسة بمسؤوليتها اتجاه البيئة والمجتمع، بالإضافة إلى القدرة على وضع الأهداف الصائبة وخطط تحقيقها؛ إذ يحمل هذا المعيار الرئيسي في طياته معيارين آخرين فرعيين ألا وهما: القيادة ذات الرؤية، والمسؤولية الاجتماعية والمواطنة؛
- **معيار التخطيط الاستراتيجي (85 نقطة):** يقيس هذا المعيار قدرة المؤسسة على وضع خطط استراتيجية طويلة المدى تتناسب مع التحديات التي تواجهها والفرص المتاحة لها؛ إذ يحمل هذا المعيار في طياته معايرين فرعيين ألا وهما: التطوير الاستراتيجي، والتخطيط الاستراتيجي؛
- **معيار التركيز على المتعاملين (85 نقطة):** يركز هذا المعيار عن الحصة السوقية التي تستحوذ عليها المؤسسة بمنتجاتها وخدماتها، بالإضافة إلى رضا العملاء من خلال الاستجابة لرغباتهم واحتياجاتهم؛ وينقسم هذا المعيار إلى معياريين فرعيين هما: معرفة العملاء، وولاء العملاء؛
- **معيار التعلم التنظيمي (90 نقطة):** يركز هذا المعيار على عمليات قياس الأداء، إدارة المعرفة والابتكار، كما يبحث هذا المعيار عن العمليات المستخدمة لتحديد خيارات الابتكار؛ وينقسم هذا المعيار بذاته إلى معيارين ثانويين: تحليل قياسات أداء المؤسسة، إدارة المعرفة ومراجعة تطوير الأداء؛
- **معيار الموارد البشرية (85 نقطة):** يقيس هذا المعيار مدى إشراك المورد البشري في عملية أخذ القرار، كيفية تطويره وتدريبه، بالإضافة إلى التأكد من صحتهم وسلامتهم المهنية، وذلك باستخدام مجموعة من المؤشرات منها: محور دوران العمل، رضا المورد البشري، ومؤشرات أخرى لها علاقة بالسلامة والصحة في مكان العمل؛ وينقسم هذا المعيار إلى معيارين فرعيين ألا وهما: تنمية وتطوير المورد البشري، فرص قوى العمل؛
- **معيار إدارة العمليات (85 نقطة):** يسأل هذا المعيار عن عمليات تطوير المنتجات والخدمات، بالتركيز على كفاءة العمليات الإنتاجية بصفة خاصة، بالإضافة إلى مؤشرات أخرى مثل إدارة سلسلة التوريد، فعالية الأمن السيبراني، وإدارة المخاطر؛ والمعياريين الثانويين المرتبطين بهذا المعيار الرئيسي هما: تصميم عمليات التشغيل، وتطوير إدارة العمليات؛

---

[1] The National Institute of Standards and Technology, (2025) : **Baldrige National Quality Program, Criteria for Performance Excellence** , pp 8-21.

- **معيار النتائج (450 نقطة):** يركز هذا المعيار على مخرجات مختلف النقاط السابقة، إذ يتم توزيع (75 نقطة) بالتساوي على المعايير الفرعية التالية: مخرجات التركيز على المتعاملين، مخرجات الخدمات والمنتجات، المخرجات المالية، مخرجات قوى العمل، نتائج التأثير للعمليات التنظيمية، مخرجات القيادة والمسؤولية الاجتماعية. [1]

من الأجدر بالذكر، تميز الدليل الحديث الذي تم إطلاقه في السنوات الأخيرة (دليل سنة 2025) لمعايير جائزة (Malcome Baldrige)، بتغييرات طفيفة على النموذج فتم إضافة معيارين أساسيين وإلغاء معيار "نتائج الأعمال"، يتمثل هاذين المعيارين في:

- **معيار المالية:** يقيس هذا المعيار مدى فعالية الإدارة المالية في المؤسسة، والخطط الموضوعة لمواجهة التحديات المالية، وكذلك القدرة على التمويل في الفترات طويلة المدى وقصيرة المدى؛ إذ ينقسم هذا المعيار إلى معيارين فرعيين هما: الجدوى المالية، والأداء المالي؛[2]
- **معيار العلاقات المجتمعية:** يترجم هذا المعيار قوة علاقات المؤسسة مع المجتمع المحلي، كذلك قدرة هذه الأخيرة على التأقلم السريع مع التغيرات والاضطرابات البيئية؛ إذ يتفرع هذا المعيار إلى معيارين آخرين ألا وهما: المرونة التنظيمية، والروابط القوية مع المجتمعات المحلية. [3]

من خلال ما ذكر سابقا، يمكن أن نلخص وأن النموذج الأمريكي(Malcome Baldrige) ، يعطي أهمية بالغة للعملاء وللموارد البشرية باعتبارهما أهم عنصرين لتطوير المنتجات والخدمات، مع التركيز على النتائج، بالإضافة إلى المسؤولية الاجتماعية التي تعتبر توجه جديد يخلق التميز في المؤسسات. وبمقارنة النموذج الحالي مع النموذج الياباني نجد أن كلاهما يعززان فكرة الجودة وعمليات التحسين المستمر للمنتجات والخدمات.

المطلب الثالث: النموذج الأوروبي (EFQM)

تأسست المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة الشاملة (European Foundation For Quality Management) سنة (1988) من طرف أكبر 14 مؤسسة في أوروبا، إذ بدأت أولا هذه المنظمة بدعم المؤسسات الأوروبية التي تنتهج منهج " إدارة الجودة الشاملة" إلى أن تطورت الأوضاع وتم تبني مصطلح

[1] يحيى عطوة الزنط، مرجع سبق ذكره، ص ص 98-100

[2] The National Institute of Standards and Technology, Op. Cit, P 18

[3] Ibid, p 22

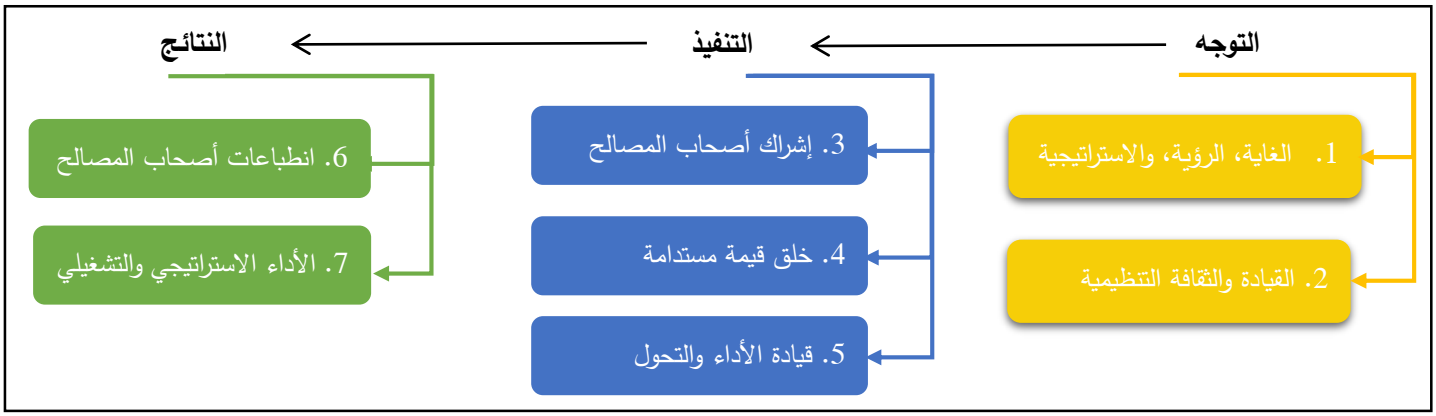
التميز، حيث أنشأت المنظمة نموذج التميز الأوروبي سنة (1991)، وذلك من خلال الاستفادة من النماذج السابقة (النموذج الياباني والنموذج الأمريكي). وتصف المنظمة الأوروبية " نموذج التميز الأوروبي (European Excellence Model)" بأنه أداة تساعد مختلف المؤسسات على تطوير أداءها من خلال تقليص الفجوات بينها وبين منافسيها، إذ تتبلور أفكار هذا النموذج حول خدمة العملاء، وتحقيق المنفعة لأصحاب المصالح الداخليين والخارجيين.[1]

تم إنشاء أيضا جائزة النموذج الأوروبي للتميز في نفس السنة من اعتماد هذا النموذج أي سنة (1991)، إذ تمنح هذه الجائزة إلى أربع فئات مختلفة: [2]

- المؤسسات الكبيرة؛
- الدوائر والوحدات التشغيلية للمؤسسات؛
- مؤسسات القطاع العام؛
- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ويتكون النموذج الأوروبي للتميز من معايير رئيسية وأخرى فرعية، كما هي موضحة في الشكل الموالي:

الشكل (2-9): النموذج الأوروبي للتميز- تحديث 2025



Source :Le modèle EFQM (2025), disponible sur le site https://efqm.org/fr/the-efqm-model/ ; consulter le 28/12/2024 ; à 13 :00h, p :06

[1] Slaimi Fayrouz, et al, (2021) : **L'EFQM Comme Modèle d'Excellence pour la Mesure de la Performance des Entreprises –Etude de Cas de l'Entreprise FERTIAL/Annaba**, Journal of Financial, Accounting and Managerial Studies, Vol 08, N° 01, p 813

[2] زرزار العياشي، (2017): **النموذج الأوروبي لإدارة التميز في التعليم العالي**، مجلة المواقف للبحوث والدراسات في المجتمع والتاريخ، المجلد 12، العدد 01، الجزائر، ص 364

مثلما هو موضح في الشكل السابق، يتكون النموذج الأوروبي للتميز من 3 مجموعات، كل مجموعة تتضمن معايير مختلفة:[1]

المجموعة الأولى: التوجه

- **الغاية، الرؤية والاستراتيجية:** على المؤسسة أن تحدد غايتها جيدا (أي سبب وجودها) بالإضافة إلى تحديد أولوياتها وتقسيم العمل على أصحاب المصلحة الرئيسيين (موارد بشرية، مساهمين...إلخ)؛ أما فيما يخص الرؤية، تتمثل في وضع المؤسسة لأهداف طويلة المدى، مع تطوير الاستراتيجية لتنفيذ خطط المؤسسة وما تسعى إليه، مع ضرورة توافق هذه الأخيرة مع المبادرات العالمية في الإدارة البيئية والاجتماعية في إطار تعزيز الاستدامة؛
- **القيادة والثقافة التنظيمية:** القيادة وتشير إلى القدرة على توجيه الأفراد داخل المؤسسة بالطريقة الفعالة نحو تحقيق الأهداف وبلوغ الغايات، أما الثقافة التنظيمية فهي مجموعة القيم، الأعراف والمعتقدات التي تميز المؤسسة عن المؤسسات الأخرى، وفي إطار التميز إذا كانت الثقافة التنظيمية تشجع على الإبداع والابتكار، لابد من القائد أن يعزز تحقيق تلك القيم. الثقافة التنظيمية والقيادة كلاهما جناحان تستند عليهما المؤسسة في تحقيق التميز؛

المجموعة الثانية: التنفيذ

- **إشراك أصحاب المصالح:** يعتبر هذا المعيار من أهم المعايير التي تحقق الاستدامة للمؤسسة من خلال تحقيق التوازن بين المصالح المختلفة، تعزيز النزاهة والشفافية أي تعزيز الجانب الأخلاقي في التعامل، كما أن إشراك أصحاب المصالح يساهم في تقليل المخاطر، وحتى التنبؤ بها قبل وقوعها؛
- **خلق قيمة مستدامة:** يشير هذا المعيار إلى الاهتمام بالعميل من خلال اقتراح منتجات وخدمات تحقق رغباته، كما نص النموذج على ضرورة استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي في تصميم المنتجات وبالتالي تقديم منتوج ذو جودة وقيمة عالية للعميل، مع التركيز على تقليل الآثار السلبية للمنتوجات والخدمات على البيئة والمجتمع، أي لابد من خلق قيمة اقتصادية، بيئة واجتماعية لضمان الاستدامة للمؤسسة؛

[1] Joanna Martusewicz et al, (2024) : **Strategic Transformation and Sustainability : Unveiling the EFQM Model 2025,** Journal of Sustainability, Vol 16, N°20, p 08

- **قيادة الأداء والتحول:** يقوم هذا المعيار على مجموعة من الأفكار الحديثة، منها: استخدام التحول الرقمي في جمع البيانات، تحليلها ومعالجتها، قدرة المؤسسة على التكيف مع النظام الإيكولوجي المتغير ديناميكيا، إتباع مناهج جديدة للعمل مثل العمل عن بعد والعمل الهجين، أيضا تخصيص الموارد اللازمة لدعم البحوث والتجارب في سياق تطوير المعارف والمهارات؛

المجموعة الثالثة: مجموعة النتائج

- **انطباعات أصحاب المصالح:** يتناول هذا المعيار الأساليب والوسائل التي تتبعها المؤسسة في قياس انطباعات أصحاب المصالح، بالاعتماد على مقاييس كمية وأخرى نوعية باستخدام مختلف التقنيات الحديثة، مثل: تقنيات تحليل المشاعر، والتعلم الالي لاكتساب رؤى أعمق حول انطباعات أصحاب المصالح الحقيقة. حيث يستمد هذا المعيار أهميته كون انطباعات أو تصورات أصحاب المصالح تترجم طبيعة العلاقة بين المؤسسة والأطراف المعنية، وبالتالي سمعة المؤسسة التي تشكل جزء كبير من نجاحها؛
- **الأداء الاستراتيجي والتشغيلي:** يرتبط الأداء الاستراتيجي بصفة مباشرة بالرؤية الاستراتيجية للمؤسسة، وهو ضروري لقياس توافق الأهداف الاستراتيجية (طويلة المدى) مع النجاح والنمو المستدامين، إذ يشير الأداء الاستراتيجي إلى النتائج التي تم تحقيقها من خلال تنفيذ الخطط الاستراتيجية؛ أما الأداء التشغيلي (التنفيذي) يشير إلى فعالية الأنشطة اليومية للمؤسسة. ويتضمن الأداء الاستراتيجي والتشغيلي الفئات التالية: تحقيق توقعات أصحاب المصالح ومساهمتهم، الأداء الاقتصادي والمالي، الأداء والتحول، والاستدامة. [1]

نلخص من خلال ما سبق وأن النموذج الأوروبي في آخر تحديث له (تحديث 2025) يؤكد على فكرة جوهرية وهي أن التميز يخلق من صلب الاستدامة، إذ وضع النموذج مجموعة من المعايير المساعدة على تحقيق الاستدامة في المؤسسة، وذلك من خلال الاهتمام بأصحاب المصالح وإشراكهم؛ فإذا ما كانوا موارد بشرية وجب تنمية مهاراتهم وقدراتهم بما يتماشى مع متغيرات العصر، وكذلك تحفيزهم بالمشاركة في اتخاد القرارات؛ أما إذا كانوا عملاء فلابد من إشراكهم في العمليات الإنتاجية والتسويقية من خلال مثلا إشراكهم في اختيار تصميم المنتجات، والأخذ بعين الاعتبار أفكارهم وآرائهم في التخطيط الإنتاجي المستقبلي، وما إذا كانوا مساهمين، وجب العمل على حماية حقوقهم، كسب ثقتهم، وتحقيق المنفعة لهم،

[1] Joanna Martusewicz et al, Op.cit. pp 08-09

وما إذا كان المجتمع، لابد من المحافظة عليه بتبني ثقافة النظام الإيكولوجي* للتقليل أو حتى لإلغاء الآثار السلبية للمؤسسة على البيئة.

المطلب الرابع: النموذج الجزائري

سعت الدول العربية وكثفت الجهود لمواكبة التطور الإداري الحادث في مختلف دول العالم المتقدمة، فكل دولة من هذه الدول العربية عملت على تطوير نموذج للتميز يطبق على مؤسساتها ويدخل ضمن نظام وثقافة عملها، منها دولة الإمارات (إمارة دبي أولا ثم تلتها إمارة الشارقة وإمارة أبو ظبي)، دولة البحرين، دولة المملكة العربية السعودية، دولة الأردن، ونجد أيضا دولة الجزائر.

اقترحت الجزائر لأول مرة إنشاء نموذج للتميز سنة (2000)، وهذا في إطار تطوير نظام وطني للتقييس وحماية المستهلك، إذ تم إقرار هذا النموذج بشكل رسمي في مرسوم تنفيذي رقم 02-05 المؤرخ في 06 جانفي (2002) والذي يتضمن إنشاء الجائزة الجزائرية للتميز(PAQ) ، حيث شمل هذا المرسوم منح جائزة سنوية للمؤسسات التي تقدم أحسن جودة، وتتمثل الجائزة في مبلغ مالي قدره مليوني دينار جزائري (000 000 2 دج)، وشهادة شرف وهدية شرفية. تقدم هذه الجائزة من خلال حفل يشرف عليه وزير الصناعة المكلف بالتقييس[1]. وتعنى بهذه الجائزة أي مؤسسة تنشط على التراب الجزائري سواء كانت مؤسسات كبيرة، مؤسسات صغيرة ومتوسطة (PME)، سواء كانوا من القطاع العام أو الخاص لهدف ربحي أو غير ربحي.[2]

وتقوم الجائزة أو النموذج الجزائري للجودة على مجموعة من المعايير توزع عليها 1000 نقطة بنسب متفاوتة كما يلي: [3]

- **التزام الإدارة (120 نقطة):** يقيس هذا المعيار مدى التزام إدارة المؤسسة بالجودة من خلال توفير الموارد اللازمة لتطوير جودة المنتجات والخدمات، مشاركة أصحاب المصالح (من موارد بشرية،

* النظام الإيكولوجي: أو كما يسمى بالبيئة البيئية، هو عيارة عن مجموعة من الموارد الطبيعية التي تتفاعل مع بعضها البعض ولها تأثير على البيئة والمجتمع؛ وفي سياق إدارة الأعمال، على كل مؤسسة أن تقلل من تأثيراتها السلبية على هذه الموارد الطبيعية (نباتات، حيوانات، هواء، ماء.... إلخ.) لتحقق التنمية المستدامة ولتطبق بنود المسؤولية الاجتماعية.

(1) **المرسوم التنفيذي 02-05، (2002): الجريدة الرسمية الجزائرية**، العدد 02، الجزائر، ص ص 07-08

(2) مصطفى يونسي وسعد مرزق، (2020): **النموذج الجزائري للجودة ودوره في تحسين الجودة للمؤسسات الجزائرية**، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 11، العدد 02، الجزائر، ص 96

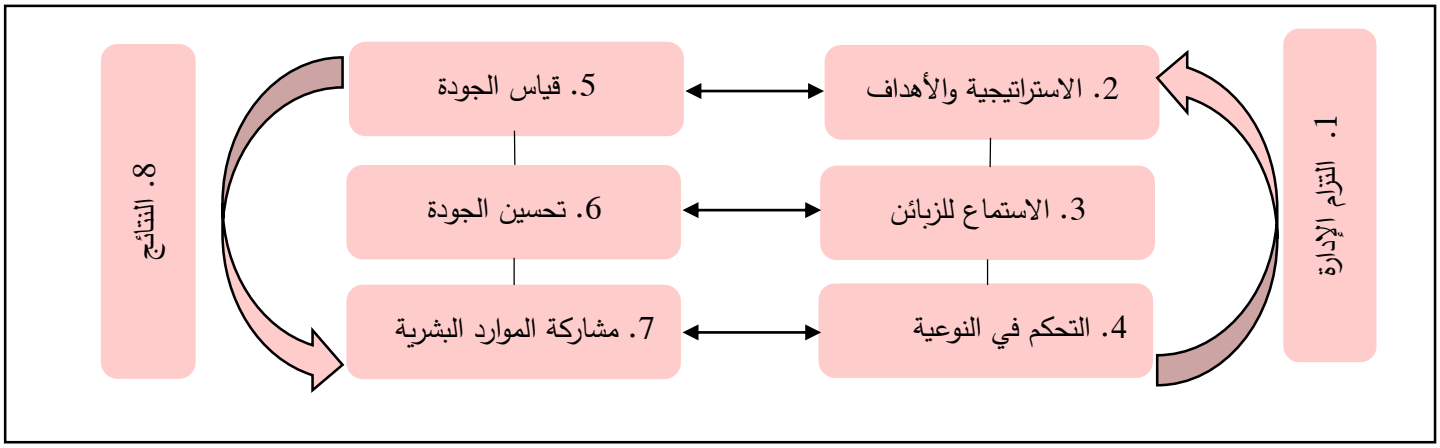
(3) قبطان شوقي، (2021): **تشخيص ثقافة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية باستخدام معايير الجائزة الجزائرية للجودة دراسة حالة كليات الاقتصاد بجامعات الوسط في الجزائر**، مجلة الاقتصاد والإدارة، المجلد 20، العدد 01، الجزائر، ص ص 202 - 204

مالكين أو عملاء) في نشر المعلومات واتخاذ القرارات بصفة تشاركية وذلك من أجل ضمان تحقيق المصلحة الجماعية، إضافة إلى ذلك يقيس هذا المعيار مدى تقدير المؤسسة لمواردها البشرية من خلال توزيع مكافأة مادية ومعنوية لتحفيز وتثمين الجهود المبذولة من طرفهم؛

- **الاستراتيجية والأهداف (80 نقطة):** يتناول هذا المعيار مدى تناسق الاستراتيجية العامة للمؤسسة مع استراتيجية قسم الجودة، ومدى إدراك كافة الأفراد داخل المؤسسة بأهمية الجودة واعتبارها الهدف الرئيسي الذي يعمل الجميع على تحقيقه، وكذا مدى وضوح الرؤية الاستراتيجية فيما يخص الجودة لكافة الموارد البشرية ودرجة استيعابهم للأهداف وما هو مطلوب منهم فعله لبلوغ هذه الأهداف؛
- **الاستماع للزبائن (200 نقطة):** يشير هذا المعيار إلى اهتمام المؤسسة بتحقيق رضا الزبائن وتوقع احتياجاتهم ورغباتهم وذلك من خلال: الوسائل التي تسخرها المؤسسة لقياس رضا زبائنها مثل توزيع استبيانات، سبر آراء، إحصائيات؛ أيضا إتاحة الفرصة للزبائن بتقديم شكاوى وكيفية التعامل مع هذه الشكاوى ومدى تأثيرها على المخرجات؛ بالإضافة إلى طرق تعامل المؤسسة مع منافسيها والأساليب التي توظفها للحفاظ على مكانتها في السوق؛
- **التحكم في النوعية (120 نقطة):** يشير هذا المعيار إلى مدى تمكن المؤسسة من ضبط العمليات الإنتاجية بالتحكم في مكونات، صفات المنتوجات، الخدمات، وبمراقبة الموارد المقدمة من طرف الموردين؛
- **قياس الجودة (100 نقطة):** يقيس هذا المعيار مدى كفاءة المؤشرات التي تستخدمها المؤسسة في قياس جودة منتوجاتها وخدماتها، ومدى تلائم هذه المؤشرات مع مطالب الجودة الحقيقية؛
- **تحسين الجودة (80 نقطة):** يتناول هذا المعيار إجراءات التحسين المستمر للجودة التي تتبعها المؤسسة، ومدى حرص هذه الأخيرة على تحديد الفجوات في جودة المنتجات من خلال مقارنة النتائج المتحصل عليها والأهداف؛ يقيس أيضا فعالية القرارات والخطط التي تضعها المؤسسة لتقليص الفجوات وتحسين الجودة؛
- **مشاركة الموارد البشرية (100 نقطة):** يقيس هذا المعيار مدى مشاركة الموارد البشرية في عمليات تحسين الجودة ومساهمتهم بتقديم اقتراحات لبلوغ مستويات أعلى من الجودة، وذلك من خلال ضمان المؤسسة التكوين الجيد لمواردها البشرية، تنمية قدراتهم ومعارفهم في إدارة الجودة، وتحفيزهم للمشاركة في اتخاذ القرارات؛

- **النتائج (200 نقطة):** يقيس هذا المعيار حوصلة المجهودات السابقة في الاهتمام بالجودة، من خلال قياس: نتائج رضا الزبائن، نتائج رضا الموارد البشرية، النتائج المالية كتطور الحصة السوقية، الأرباح، المردودية وسمعة المؤسسة، نتائج العمليات الإنتاجية كنوعية المنتوجات وتكاليف الجودة، المساهمات الإيجابية للمؤسسة في بيئتها العملية كمساهمتها في خلق مناصب عمل، ومساهمتها في الحفاظ على المجتمع (المسؤولية الاجتماعية).

الشكل (2-10): النموذج الجزائري للتميز (للجودة)



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الأدبيات السابقة

ومن أهم المؤسسات الجزائرية التي فازت بجائزة الجودة حسب النموذج الجزائري للجودة منذ نشأته، تذكر كما يلي:

الجدول (2-2): المؤسسات الجزائرية المتحصلة على الجائزة الجزائرية للجودة

السنة	المؤسسة
2003	المؤسسة الوطنية لصناعة الأدوية (SAIDAL)
2004	المؤسسة العمومية لإنتاج الإسمنت بباتنة(SCIMAT)
2005	المؤسسة الوطنية لإنتاج المسامير والسكاكين والحنفيات(BCR)
2006	المؤسسة الوطنية للأملاح بقسنطينة (ENASEL)
2007	المؤسسة العمومية لتجهيزات البنى التحتية المعدنية (ALRIM)
2008	مؤسسة النقل والتجهيزات الصناعية والإلكترونية(TRANSMEX)
2009	مؤسسة ميناء بجاية
2010	المؤسسة الوطنية للدهون(ENAP)
2011	مجمع بن حمادي للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية(CONDOR)

2012	مؤسسة صناعة الخزف (الغزوات)
2013	المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية (ENIEM)
2014	مؤسسة (كنوف بلاتر) في الجزائر لإنتاج الجبس ومنتجاته المشتقة
2015	مؤسسة (أنفراراي) فرع من المؤسسة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية (SNTF) مؤسسة المواد التجميلية (Venus)
2016	المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية (ENIEM)
2017	مؤسسة (Condor)
2018	مؤسسة عين الكبريت لصناعة الاسمنت
2019	المؤسسة الوطنية لصناعة و صيانة عربات الترامواي (CETAL)
2020	لم يتم تقديم الجائزة
2021	لم يتم تقديم الجائزة
2022	مؤسسة سيفيتال للصناعات الغذائية (CEVITAL)
2023	لم يتم تقديم الجائزة
2024	مؤسسة اتصالات الجزائر

المصدر: قبطان شوقي، (2014): **النموذج الجزائري للجودة طريق المنظمة الجزائرية نحو التميز التنظيمي**، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، المجلد 01، العدد 01، الجزائر، ص 112. (بتصرف)؛ و**الموقع الرسمي لوزارة الصناعة**: https://www.industrie.gov.dz/prix-algerien-de-la-qualite-edition-2024/، تم التصفح يوم 2025/05/10 على الساعة 22:12. (بتصرف)

بالاستناد على ما سبق ذكره، نجد وأن النموذج الجزائري يعتبر كامتداد للنماذج السابقة (خاصة النموذج الياباني)، إذ تقوم فكرته الأساسية على الجودة وأن التميز لا يخلق إلا إذا تحققت المعايير الخاصة بالجودة؛ ومن أهم شهادات الجودة التي تمنحها الدولة الجزائرية هي شهادة (ISO 9000) و (ISO 14000) لمعايير البيئة، و (ISO 45001) للأمن و السلامة المهنية.

وتتمحور الأهداف الأساسية للنموذج الجزائري في تشجيع المؤسسات الجزائرية على تقديم منتوجات وخدمات ذات جودة عالية وربما منافسة أيضا للمنتجات والخدمات العالمية، تعظيم رضا العملاء والمستهلكين الجزائريين، تعزيز الاستثمارات الأجنبية في السوق الجزائري، تحسين سمعة المؤسسات الجزائرية على النطاق الوطني والدولي.

المبحث الثالث: الأداء المتميز للموارد البشرية

أصبح الأداء المتميز الغاية الرئيسية التي تسعى إليها مختلف المؤسسات سواء كانت ذات طابع ربحي أو غير ربحي، ويعد المورد البشري من أبرز العوامل الحاسمة في تحقيق هذا النوع من الأداء، كونه يمثل المحرك الأساسي لبقية الموارد والإمكانيات. وأثبتت التجارب العالمية أن المؤسسات التي تهتم بمواردها البشرية من خلال التدريب، والتحفيز على الإبداع والابتكار هي من تحقق نتائج مميزة ومستدامة. فالعلاقة بين جودة أداء المورد البشري وتفوق المؤسسة أصبحت علاقة مثبتة نظريا وتطبيقيا.

المطلب الأول: مفهوم الأداء المتميز للموارد البشرية

تقوم أي مؤسسة على مجموعة من الموارد المختلفة التي تساعدها على تنفيذ مهامها وبلوغ أهدافها، قد تكون هذه الموارد مالية، مادية، تكنولوجية، وبشرية؛ إذ تعتبر هذه الأخيرة من أهم الموارد التي تتمتع بمكانة محورية في المؤسسة لمدى قوة تأثيرها على نتائجها.

أولا: تعريف أداء المورد البشري

يعتبر المورد البشري من أهم ما يمكن أن تملكه المؤسسة، لمدى مساهمته في إنجاز أعمالها، بلوغ أهدافها والزيادة من إنتاجيتها.[1] وهذا ما يجعل الاستغناء عنه من الأمور المستحيلة والغير صائبة. كما تعرف الموارد البشرية على أنها مجموعة من الأفراد من مستويات إدارية مختلفة (رؤساء ومرؤوسين) يعملون في نفس المؤسسة، ويتشاركون نفس الثقافة ويسعون لتحقيق نفس الأهداف التي تضعها هذه المؤسسة. [2]

ونظرا للدور الفعال الذي يلعبه المورد البشري داخل أي مؤسسة مهما كانت طبيعة نشاطها ومجالها، فقد أصبح أداء هذا الأخير من الأمور المهمة والأولى التي تتم مناقشتها عند طرح موضوع الأداء الكلي للمؤسسة. حيث يعرف أداء المورد البشري بأنه مجموعة الأفعال التي تترجم مساهمة العامل في عملية

---

[1] عثمان ليلى واخرون، (2018): **القيادة الابتكارية وعلاقتها بالأداء المتميز – عرض بعض التجارب في القيادة والأداء المتميز لبعض المؤسسات**، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، المجلد 03، العدد 01، الجزائر، ص 26

[2] عمر وصفي عقيلي، (2005): **إدارة الموارد البشرية المعاصرة**، دار وائل للنشر، الأردن، ص 11

تحقيق أهداف المؤسسة[1]. وفي ذات السياق يعرف على أنه السلوك الذي يبديه الفرد العامل في محاولة منه لتحقيق أهداف المؤسسة. [2]

ثانيا: نظريات أداء الموارد البشرية

في إطار تحقيق المورد البشري للأداء المتميز، تعددت النظريات والأفكار المختلفة لمجموعة من المفكرين البارزين في مجال إدارة الأعمال وخاصة في ميدان إدارة الموارد البشرية، حيث أطلقوا حزمة من النظريات التي تساعد المؤسسات في تحقيق التميز من خلال مواردها البشرية؛ ومن بين هذه النظريات نذكر ما يلي:

1. نظرية الإدارة العلمية:

من أفكار (Frederick Taylor)، حيث قام بطرح أربع مبادئ أساسية في إدارة الموارد البشرية ألا وهي: [3]

- تطوير علم العمل: والمقصود به الاعتماد على العلم في دراسة وقت وحركة المورد البشري، مع قياس مخرجات أعماله؛ إذ تساعد نتائج هذه الدراسات على اتخاذ قرارات صائبة تزيد من فعالية المورد البشري داخل المؤسسة؛
- الاختيار والتدريب العلمي: يرى (تايلور) أن من الجيد أن يتم اختيار المورد البشري على أساس مؤهلاته ومهاراته التي يجب أن تتوافق مع متطلبات الوظيفة، فكل مورد بشري له مجموعة من المهارات التي يتميز بها ولكنها لا تتناسب مع جميع الوظائف الإدارية، فلابد من القيام بعملية الانتقاء بعناية؛ ثم تدريب المورد البشري للاستفادة القصوى من إمكانياته والوصول إلى الأداء المطلوب؛
- تدريب كل من الرؤساء والمرؤوسين حول أهمية الإدارة العلمية: يؤمن (تايلور) وأن الإدارة العلمية هي الوسيلة نحو تحقيق أداء عالي في المؤسسات والقضاء على الصراعات؛

---

[1] Amar Horri et Abdelmalek Mezhouda, (2022) : **L'évaluation de la performance des ressources humaines : Un levier de la compétitivité de l'entreprise**, Revue Administration et Développement Pour les Recherches et les études, Vol 11, N°01, p 802

[2] سبع نجيب، (2021): **أثر التدريب الإلكتروني التشاركي في تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص إدارة وتسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، ص 29

[3] Yimeng Su, (2017) : **Taylor Scientific Management Theory Carding and Significance of Organization Management**, Social Sciences journal, Vol 06, N° 04, pp 103-104.

- التخصص والتعاون بين الرؤساء والمرؤوسين: فلكل منهم مهمة محددة، حيث الرؤساء مهمتهم التوجيه وتصميم جدول الأعمال، بينما المرؤوسين مهمتهم أداء الأعمال المطلوبة منهم بإتقان؛ فحسب (تايلور) إذا ما قام كل شخص داخل المؤسسة بإنجاز المهمات التي تقع ضمن تخصصه فقط فسيتم تحقيق أداء متميز للمؤسسة ككل بعيدا عن إمكانية حدوث صراعات داخلية.

2. نظرية التقسيم الإداري:

اهتم (Henri Fayol) بتزويد الإدارة بمجموعة من المبادئ المكونة من أربعة عشرة مبدأ التي من شأنها أن تساعد على تحسين أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة، تتمثل هذه المبادئ في: [1]

- تقسيم العمل: أي يجب توكيل كل مورد بشري بمهمة يكون متخصصا فيها لضمان نتائج عملية مرضية، مع تقسيم كل المهام بين الأفراد بالتساوي مع عدم تطبيق ازدواجية التخصص أي لا يقوم بإنجاز المهمة الواحدة شخصين أو أكثر، حتى يكون كل فرد مسؤولا على أداءه؛
- السلطة والمسؤولية: السلطة تكون للقائد بتوجيه مرؤوسيه، والمطالبين بتحمل مسؤولية أعمالهم وأداءهم؛
- الانضباط: والمتمثل في طاعة الأوامر، واتباع التوجيهات العليا والتعليمات، حيث يرى (فايول) أن الانضباط ممكن أن يحقق به المورد البشري أعلى مستوى من الأداء؛
- وحدة القيادة: والمقصود بها، أن من الأحسن أن يتلقى المورد البشري الأوامر من قائد واحد فقط، فإذا تعدد القادة وتعددت الأوامر فسيؤدي إلى حدوث فوضى في المؤسسة وبالتالي عدم تحقيق النتائج المرجوة؛
- وحدة التوجيه: وتعني، الانسجام بين الأهداف الاستراتيجية التي تضعها القيادة (الإدارة العليا) وبين الأهداف التشغيلية التي يعمل على تحقيقها مختلف الموارد البشرية من المستويات الإدارية الأخرى، فإذا ما عمل الجميع على تحقيق نفس الهدف بطرق مختلفة وكل من مستواه سيؤدى حتما إلى تحقيق نتائج فعالة وأداء عالي؛
- تبعية المصلحة الفردية لمصلحة المجموعة: المصلحة الجماعية يقصد بها مصلحة المؤسسة العامة، أما المصلحة الشخصية فهي مصلحة كل فرد داخل المؤسسة، ومن أهم التحديات التي تواجه المؤسسة

[1] Matias Andika Yuwono and Dyna Rachmawati, (2024) : **Development of Henri Fayol's Principles of Management on the Implementation of Governance in the Banking Industry in Indonesia**, International Journal of Management, Accounting and Economics, Vol 11, N°06, pp 812-813.

تنسيق مصلحة المورد البشري الشخصية مع مصلحة المؤسسة، لذلك فهي معنية بتوظيف الموارد البشرية الملتزمين التزاما تاما مع المؤسسة ويفضلون مصلحتها على أغراضهم الشخصية؛

- أجور الموظفين: يؤكد (فايول) في هذا المبدأ على ضرورة توافق الأجور التي يحصل عليها الأفراد مع الأجور السائدة في السوق، مع الجهود المبذولة من طرفهم، ومع الظروف المعيشية والقدرة الشرائية، فهذا من شأنه أن يحفز المورد البشري على العمل أكثر وتقديم أحسن أداء ممكن؛
- المركزية واللامركزية: حيث تتمثل المركزية في اتخاذ جميع القرارات من الإدارة العليا فقط، أما اللامركزية وهي الحق للمرؤوسين بالمشاركة في اتخاذ القرارات، وكما يعبر عنها (فايول) بأن ما يحد من حرية المرؤوس هي المركزية وما يزيد من حرية المرؤوس هي اللامركزية، إذ يحث هذا الأخير على ضرورة تحديد المؤسسة لدرجة المركزية واللامركزية، فكلما كانت المركزية أكبر كلما تقلصت مرونة العمل وأصبح أصعب. فإذا شعر المورد البشري بأنه يملك جزءا من الحرية تسمح له باتخاذ القرارات التي تقع ضمن مجال عمله فسيعمل على إنجاز المهام بفعالية أكبر؛
- التسلسل الهرمي للسلطة: يعني تحديد كيفية انتقال المعلومة من الأعلى في الهرم إلى الأدنى مرورا بالمستويات الوسطى، وهذا لضمان التعاون بين جميع المستويات وفي إطار تحقيق الشفافية لما لها دور فعال في الوصول إلى نتائج إيجابية؛
- النظام: من خلال هذا المبدأ تظهر النقطة المشتركة بين (فايول) و(تايلور) من حيث الاختيار العلمي للموارد البشرية حتى يشغل كل شخص المكان المناسب، والذي يتناسق مع مؤهلاته العلمية وخبراته الميدانية؛
- العدالة: والمقصود بالعدالة أن يعامل القائد جميع مرؤوسيه بنفس الطريقة وبصفة عادلة حتى لا تنشأ بينهم الضغينة والمشاكل الاجتماعية داخل المؤسسة، وحتى لا تخلق بينهم صراعات فينشغلون بأمور ثانوية بدلا من الانشغال بالعمل والتفكير في كيفية تحقيق الأهداف المطلوبة؛
- الاستقرار الوظيفي: من المهم أن يشعر المورد البشري بالأمن الوظيفي والاستقرار، وإلا سيكون لذلك أثر سلبي على أداء هذا الأخير وضعف مردوديته، لذلك من الضروري أن تضمن المؤسسة لمواردها البشرية أمن وظيفي يزيد من طمأنينتهم ويعزز شعور انتمائهم للمؤسسة وبالتالي الزيادة في كفاءتهم المهنية؛[1]

[1] Matias Andika Yuwono and Dyna Rachmawati, Op.cit., p 813

- المبادرة: وتعني أن يمنح القائد فرصة لكل مرؤوسيه بدون استثناء في تقديم اقتراحات حول كيفية الوصول إلى الأهداف المسطرة، وتشجيعهم على تقديم أفكار والمشاركة في تصميم خطط العمل، فهذا يعزز من الرضا الوظيفي للمورد البشري وبالتالي اندفاعه أكثر نحو تحقيق أداء مميز؛
- روح الفريق: ينص هذا المبدأ على تشجيع العمل ضمن فرق وتوحيد كفاءات الموارد البشرية، فمساهمة الفريق دائما ما تكون أفضل من المساهمة الفردية، فلكل مورد بشري صفة عملية خاصة ما إذا اجتمعت مع ميزة أخرى لمورد بشري آخر ستؤدي حتما إلى خلق قوة أداء عالية. [1]

3. النظرية البيروقراطية

تعود إلى مؤسسها الألماني (Max Weber)، الذي اهتم بدراسة أداء المؤسسات بالتركيز على المورد البشري باعتباره أهم العوامل تأثيرا على أداء المؤسسة ونجاحها، تشمل النظرية البيروقراطية (لفيبر) العديد من المبادئ، والكثير منها يشترك مع النظريات السابقة (نظرية فايول) و(نظرية تايلور)، مثل تقسيم العمل أو التخصص في العمل، التسلسل الهرمي والتدريب للمورد البشري الذي ولاه (فيبر) أهمية بالغة، إذ يتمتع المورد البشري في النظرية البيروقراطية باحترام وقيمة كبيرة خاصة حاملي الشهادات العلمية، فتنص النظرية على ضرورة تفضيلهم في عملية التوظيف، كذلك من بين الامتيازات التي يتمتع بها المورد البشري في النظرية البيروقراطية ما يلي:

- التوظيف مدى الحياة والحصول على أجر ثابت؛
- التدريب المسبق ضرورة لشغل الوظيفة لهدف تحقيق الكفاءة الفردية؛
- الرقابة المستمرة من طرف المستويات العليا على أداء المورد البشري؛
- الترقية على أساس الأقدمية، درجة الإنجاز، أو الإثنين معا.[2]

4. نظرية العلاقات الإنسانية

هذه النظرية عبارة عن نتيجة التجارب التي قام بها (Elton Mayo)، والمعروفة بتجارب "هاوثورن"، حيث توصل فيها إلى أن إنتاجية الموارد البشرية لا تتأثر فقط بالعوامل الفيزيائية كالإضاءة وغيرها، بل تتأثر أيضا بعوامل أخرى اجتماعية كاهتمام الإدارة بظروفهم، ومشاركتهم في القرارات، والسماع لمشاكلهم،

---

[1] Matias Andika Yuwono and Dyna Rachmawati, Op.cit., p 813

[2] فتيحة زايدي، (2018): **واقع تطبيق بيروقراطية (ماكس فيبر) في المؤسسة الجزائرية – حالة المؤسسة العمومية للتلفزيون الجهوي بورقلة**، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد 06، العدد 01، الجزائر، ص 218-219

وهي كلها عوامل تزيد من إنتاجيتهم. فالخلاصة من هذه النظرية وهي أن العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة بين الإدارة والمورد البشري تلعب دورا بارزا وهاما في تحسين الإنتاجية وتطوير الأداء. [1]

5. نظرية (Z)

تعود هذه النظرية إلى صاحبها (William Ouchi) وهي مستمدة من الإدارة اليابانية، وتعود سبب تسميتها إلى تتابع الرموز (X ,Y,Z) لتمييزها عن نظرتي XوY للعالم الأمريكي (McGregor). وظهرت هذه النظرية كنموذج للإدارة اليابانية الناجحة خاصة في إدارة الموارد البشرية، الإنتاجية العالية والأداء المتميز.[2]

تشمل هذه النظرية مجموعة من المبادئ تتمثل فيما يلي: [3]

- توظيف دائم للمورد البشري دون انقطاع؛
- التأخر في ترقية المورد البشري للاستفادة أكثر من عطاءه وجهوده المثمرة؛
- التخلي عن فكرة التخصيص في العمل، حتى يستطيع الفرد الانتقال من قسم إلى آخر واكتساب مهارات وخبرات أكثر؛
- المشاركة الجماعية في عملية اتخاذ القرار؛
- الاهتمام بالمورد البشري، وتدريبه بصفة مستمرة لتحقيق فعالية في أداءه.

ثالثا: تعريف الأداء المتميز للمورد البشري:

أما فيما يخص الأداء المتميز للمورد البشري فهو "المزيج بين مختلف المعارف النظرية، المهارات الفنية، والصفات الشخصية المتميزة التي يتمتع بها المورد البشري والتي يوظفها جميعا للوصول بالمؤسسة التي ينتمي إليها إلى أعلى المستويات، وهذا ما يجعل منه منفردا عن زملائه".[4]

---

[1] Kyle Bruce and Chris Nyland, (2011) : **Elton Mayo and the Deification of Human Relations**, Organization Studies, Vol 32, N° 03, pp 384-386

[2] يحيى عطوة الزنط، مرجع سبق ذكره، ص 35

[3] سحنوني مصطفى ودنبري لطفي، (2022): **استراتيجية إدارة الموارد البشرية في ظل الأداء المتميز**، مجلة افاق علمية، المجلد 14، العدد 02، الجزائر، ص 800

[4] نفس المرجع، ص 45

يعرف أيضا الأداء المتميز للمورد البشري بأنه "حصيلة توظيف كافة القدرات والمهارات التي يتمتع بها الفرد لتحقيق نتائج فعالة تؤدي بالمؤسسة نحو بلوغ مكانة تنافسية مهمة في السوق". [1]

إذن الأداء المتميز للمورد البشري هو تلك القدرة على الإبداع وخلق أفكار جديدة ونادرة تساعد المؤسسة على استحواذ مكانة تنافسية في السوق، وهذا النوع من الأداء يخلق نتيجة للخبرة التي يتمتع بها المورد البشري ونتيجة تشبعه بثقافة التطوير النفسي والتحسين المستمر.

رابعا: العوامل المؤثرة على الأداء المتميز للمورد البشري

تتوفر مجموعة من العوامل المؤثرة على أداء المورد البشري قد تساعده على تحسين أداءه وبلوغه أعلى المستويات، كما قد تكون سببا في تراجعه؛ حيث قسم (علي السلمي) هذه العوامل إلى ثلاثة: [2]

1. القدرات والمهارات

كي يبلغ المورد البشري مستوى التميز في الأداء لابد من تطوير قدراته ومهاراته عن طريق التعلم، أو الاستفادة من الخبرات السابقة من زملائه والأفراد المحيطين به، حيث تعتبر المهارات والقدرات من الصفات التي تختلف من شخص إلى آخر، تسمح بتمييزهم والتفرقة بينهم على أساس الحس الإبداعي، كما يمكن للمؤسسة التي يعمل فيها المورد البشري على تطوير مهاراته وقدراته من خلال برمجة دورات تدريبية، تربصات ميدانية محلية وخاصة دولية، حيث تساعد على الانفتاح نحو العالم الخارجي وتعلم مهارات جديدة غير متداولة؛

2. التركيب النفسي

ويقصد به الهيئة النفسية للمورد البشري، ومدى تأثيرها على إنتاجيته في العمل، فمن الصعب الفصل بين الحالة النفسية للفرد ومردوديته العملية، فيقع على عاتق المؤسسة من هذه الناحية أن توفر أساليب تساعد على تحسين الحالة النفسية للأفراد والحفاظ عليها مثل تقديم تحفيزات مادية، عطل مدفوعة الأجر عند الضرورة، جو عمل يسوده التعامل الجيد بعيدا عن فروقات المناصب والألقاب، مع عدم رؤيته ومعاملته كآلة إنتاجية فقط.

---

[1] Macheal armstrong and stephen taylor, (2014) : **Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management**, Thirteenth edition, Kogan page, London, p 167

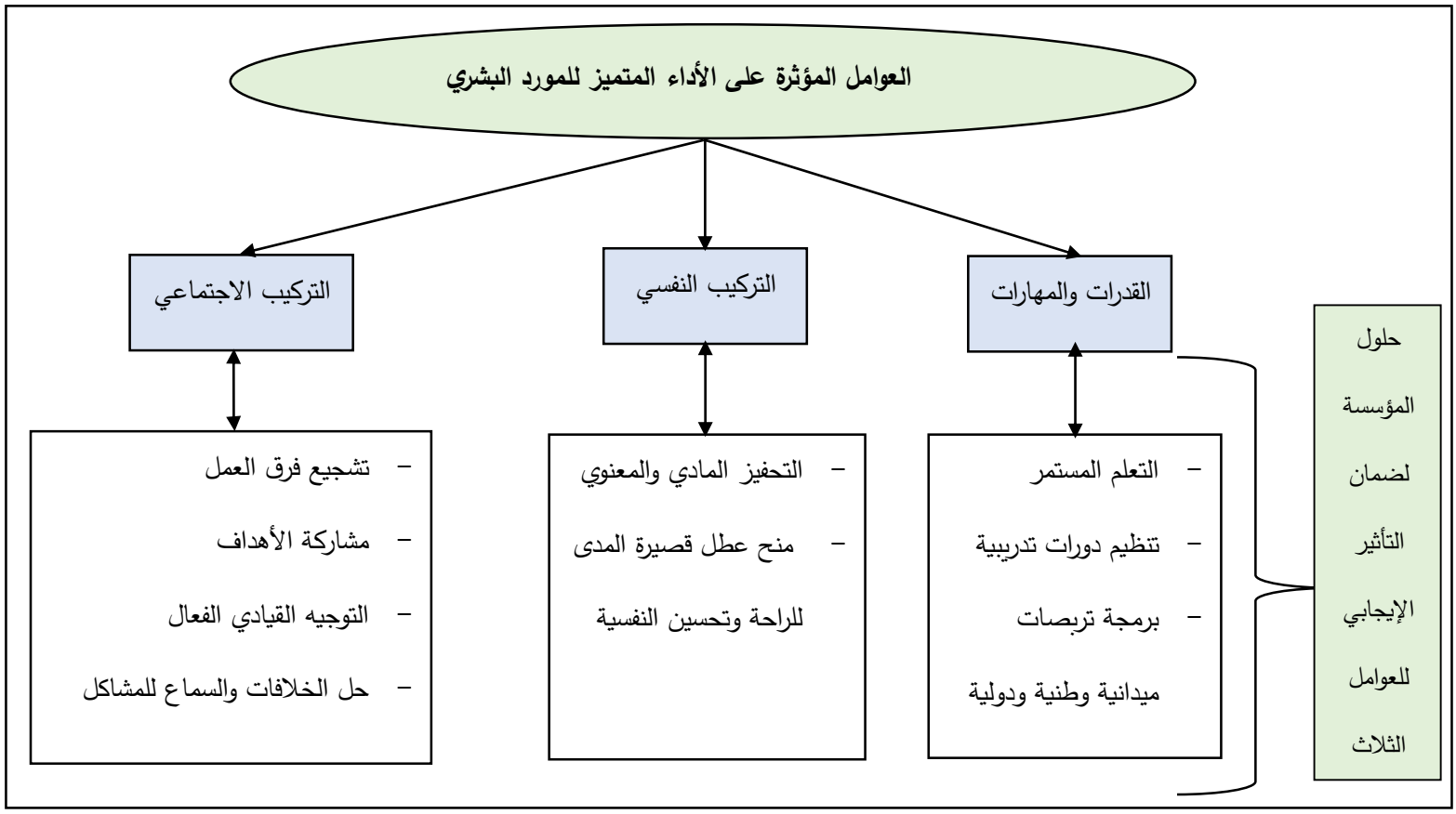
[2] علي السلمي، (2001): "**إدارة الموارد البشرية**"، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، ص 266

3. التركيب الاجتماعي:

والمقصود به علاقات المورد البشري مع زملائه في العمل، فالعلاقات المتوترة والصراعات المهنية تؤدي إلى ضعف أداء الموارد البشرية وعدم تحقيقه لنتائج مرضية، أما إذا كانت بيئة العمل مفعمة بالتعاون بين مختلف الأفراد قد تشجع على تقديم أداء عالي، وللمؤسسة أيضا دور فعال في تعزيز البيئة الاجتماعية في العمل من خلال الحرص عن العمل في فرق، معالجة المشاكل بين الأفراد إن وجدت، السماع لمقترحات الجميع بالابتعاد عن التفرقة والطبقية بين الموارد البشرية حتى لا تنشأ الضغينة بينهم، وتقديم التوجيهات القيادية اللازمة، ومشاركة الأهداف مع الجميع بمختلف المستويات الإدارية حتى يعمل كل فرد من طرفه نحو تحقيق هدف واحد.

ويمكن هيكلة كل العوامل السابق ذكرها في الشكل الموالي:

الشكل (2-11): العوامل المؤثرة في الأداء المتميز للمورد البشري



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الأدبيات السابقة

المطلب الثاني: خصائص ومهارات المورد البشري المتميز

يطلق مصطلح الموارد البشرية على كل الأفراد العاملين داخل المؤسسة باعتبارهم حجر الزاوية في تحقيق أهداف المؤسسة، إلا أن الموارد البشرية تختلف مستويات أداءها وتتراوح من المستوى الضعيف، إلى المستوى المتوسط، ثم المستوى الجيد، ثم المستوى الجيد جدا، وصولا إلى المستوى المتميز، ولا يصنف المورد البشري في مستوى التميز إلا إذا توفرت فيه مجموعة من الخصائص والمهارات تتمثل فيما يلي:

أولا: القدرة على العمل الجماعي ضمن فرق

يترجم العمل الجماعي في قدرة المورد البشري على التكيف والتأقلم مع مختلف الأفراد داخل المؤسسة باختلاف تخصصاتهم وتوجهاتهم الفكرية، مع قدرته على مشاركتهم الأعمال وتبادل الأفكار والآراء. ويعد هذا المورد شخصا ديناميكيا يسهم بشكل أساسي في دعم المؤسسة؛ فسهولة التواصل مع الزملاء وتقبل اختلاف وجهات النظر ومحاولة فتح نقاشات بناءة، يؤدي غالبا إلى اتخاذ قرارات سليمة ذات جدوى عالية؛[1]

ثانيا: امتلاك قدرات إبداعية

يعد الإبداع والابتكار من أبرز السمات التي تميز المورد البشري، إذ يتمثل ذلك من خلال قدرته على التفكير خارج الصندوق والبحث عن حلول لمشاكل يومية ومحاول اكتشاف سبل جديدة تسهل العمل وتزيد من الإنتاجية وبالتالي تحسن من الأداء؛

ثالثا: التمكن من التكنولوجيا

تختلف صفات تميز المورد البشري من فترة إلى أخرى باختلاف التطورات العصرية، فأصبح اليوم التمكن من استخدام التكنولوجيا والتحكم فيها من بين أهم الصفات التي يتصف بها المورد البشري المتميز، وهو ذلك المورد القادر على توظيف الوسائل التكنولوجية في تطوير أساليب العمل، وفي فتح آفاق جديدة أمام المؤسسة للتقدم والتفتح على العالم الخارجي؛ [2]

[1] Ennassraoui driss, (2017) : **la qualité et la performance de l'entreprise**, revue marocaine de recherche en management et marketing, Vol 01, N° 16, p 448

[2] سحنوني مصطفى ودنبري لطفي، مرجع سبق ذكره، ص 801

رابعا: إدارة الوقت

تعنى إدارة الوقت بقدرة المورد البشري على تقسيم مهامه وفق الآجال المحددة وتوزيع الوقت بفعالية مع الالتزام بالخطط الزمنية الموضوعة من قبل الإدارة دون التسبب في التأخير وتعطيل سيرورة الأعمال داخل المؤسسة؛

خامسا: روح المبادرة

من أهم الخصائص التي تتوفر لدى المورد البشري المتميز وهو استعداده الدائم على المبادرة في طرح أفكار جديدة دون تردد، أو السعي لإيجاد حلول لمشاكل المؤسسة المختلفة حتى لو لم يكن ذلك ضمن مهامه أو دون أن يطلب منه ذلك؛ فهذا النوع من السلوك يعكس روح الحماس، المسؤولية والانتماء الذي يشعر بهم المورد البشري اتجاه مؤسسته والذي يعتبر شعورا نادرا ما يتوفر عند الجميع خاصة إذا كانت ثقافة المؤسسة غير محفزة ولا تشجع على المبادرة. [1]

المطلب الثالث: استراتيجيات تحويل المورد البشري العادي إلى مورد بشري متميز

بما أن الأداء المتميز أصبح محظ اهتمام جل المؤسسات، ونتيجة لإدراكها وأن المورد البشري هو مفتاح تحقيق هذا التميز، برزت الحاجة نحو تبني مجموعة من الاستراتيجيات التي تساعد على تطوير الموارد البشرية وتحويلها من موارد عادية إلى موارد متميزة؛ فكلما تميزت الموارد البشرية داخل المؤسسة، كلما زادت فرصة هذه الأخيرة في بلوغ أهدافها وتحقيقها ميزة تنافسية. إلا أنه تتوجب الإشارة وأن التميز ليس بمرحلة دائمة ومستقرة؛ فكلما تطور العصر وظهرت مهارات جديدة، كلما أصبح المورد البشري المتميز اليوم، عاديا في الغد؛ فهي حلقة مستمرة وتتطلب التحسين المستمر.

أولا: تدريب وتطوير المورد البشري

يعرف التدريب على أنه نقل مجموعة من المعارف والمهارات إلى المتدربين ومساعدتهم على التمكن من المعلومات والمهارات للوصول على الأقل إلى مستوى مقبول؛ أما التطوير فيعرف على أنه تزويد المورد

[1] تشاك مارثن وآخرون، (2007): **تمتين الذكاء هكذا نستخرج النجاح من عقولنا**، الطبعة العربية الأولى، (ترجمة نسيم الصمادي وهبة عبد المولى) الشركة العربية للإعلام العلمي (الشعاع)، القاهرة، مصر، ص 63-64

البشري بالمعلومات التي سيحتاجها مستقبلا بناءً على التصورات والتوقعات المستقبلية. إلا أن كلاهما سواء التدريب أو التطوير يساعدان المورد البشري على تحسبن أداءه الحالي والمستقبلي.[1]

حيث يعتبر التدريب والتطوير من أهم الاستراتيجيات التي لا بد من المؤسسات أن تتبعها لرفع أداء المورد البشري وذلك بتحديد حاجيات هذا الأخير، ومحاذاتها مع التغيرات الحديثة في بيئة الأعمال؛ وكضرورة لمواكبة تطورات العصر لابد من تحيين معارف ومهارات المورد البشري لضمان جاهزيته في مواجهة جل التحديات. [2]

وبما أننا في عصر التكنولوجيا والرقمنة فلابد من تدريب المورد البشري في استخدام أحدث التقنيات والوسائل التكنولوجية، البرمجيات الرقمية، وأدوات الذكاء الاصطناعي بتوفير برامج تدريبية منتظمة، مع ضمان المتابعة والتوجيه في مراحل التعلم والإشراف عليه في عملية التطبيق العملي على أرض الواقع، وبهذا تكون قد عملت المؤسسة على خلق مورد بشري متميز.

ثانيا: التحفيز والتقدير

تعرف الحوافز على أنها مجموعة من الإمكانيات والعوامل المتمكنة من تغيير سلوك المورد البشري وتوجيهه نحو تحقيق الأهداف المرجوة، وفي النموذج التقليدي لعلم الإدارة اقتصر تعريف الحوافز على أنها العوامل المادية فقط كالأجور والمكافآت، كونها الوحيدة القادرة على دفع المورد البشري نحو العمل أكثر ومضاعفة جهوده. غير أن التغيرات التي شهدها الفكر الإداري الحديث وخاصة مع بروز النموذج الإنساني في إدارة الموارد البشرية، أظهرت أن المورد البشري هو كيان عاطفي واجتماعي يتأثر إلى حد كبير بأساليب المعاملة، التقدير، الشكر والعرفان، والاعتراف بجهوده، وبهذا أصبحت الحوافز اللامادية (فرص الترقية، المشاركة في اتخاذ القرار...إلخ) عنصرا لا يقل أهمية عن الحوافز المادية في تحقيق الأداء المتميز للموارد البشرية. [3]

---

[1] بوعمامة خامرة، (2011): **إستراتيجيات تطوير إدارة الموارد البشرية في التعليم العالي – دراسة حالة جامعة قاصدي مرباح (ورقلة)**، أطروحة ماجيستير (غير منشورة)، تخصص تسيير عمومي، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية، وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، ص 68

[2] فريد خميلي، (2014): **التدريب كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية – دراسة حالة مجمع صيدال فرع فرمال بعنابة**، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 04، العدد 06، الجزائر، ص 73

[3] عبد الفتاح بوخمخم وزهية عزيون، (2008): **أثر التحفيز على الرضا الوظيفي للمورد البشري**، مجلة الاقتصاد والمجتمع، المجلد 05، العدد 05، الجزائر، ص ص 90-91

وعليه، من الضروري أن تعتمد المؤسسات على استراتيجية تحفيزية واضحة تدمج في ثقافتها التنظيمية باعتبار وأن التحفيز أحد الركائز الأساسية في تحقيق الكفاءة والفعالية للمؤسسة، فأساليب التحفيز سواء المادية أو الغير المادية، الثناء، والتقدير كلها عوامل ترفع من مستوى الرضا الوظيفي لدى المورد البشري وتعزز من ولاءه اتجاه مؤسسته. هذا الولاء يدفع المورد البشري لبذل مجهودات إضافية وتحسين أدائه باستمرار، مما ينعكس إيجابا على أداء المؤسسة ككل، أي بلوغ التميز الفردي والجماعي.

ثالثا: تنمية الفكر الإبداعي

المؤسسات الناجحة تتبع استراتيجية تنمية التفكير الإبداعي لدى مواردها البشرية، وذلك بمشاركتهم في اتخاذ القرارات، تشجيع العمل ضمن فرق أو عن طريق توفير مساحات عمل مشتركة داخل المؤسسة لتعزيز التواصل الداخلي بينهم، وتشاركهم الأفكار والآراء.[1] خاصة اليوم وفي ظل التوجه الحديث نحو ريادة الأعمال من الأفضل تشجيع الموارد البشرية على خلق أفكار إبداعية وتطوير أعمالهم الخاصة داخل المؤسسة أو كما يسمى بالمقاولاتية الداخلية (Intrapreneurship)، إذ هذا النوع يسمح للمورد البشري بتطوير أفكاره الإبداعية، واعطاءه فرصة تكوين مشروعه الخاص وتحقيق أرباح خاصة، وهذا أيضا سيعود بالنفع على المؤسسة التي ستحقق بدورها أرباح مالية إضافية، تعزز من سمعتها في بيئة الأعمال، وتستفيد أكثر من مهارات المورد البشري الرائد في مجال ريادة الأعمال.

رابعا: تقييم الأداء في ظل الأداء المتميز

من أهم الاستراتيجيات الواجب اتباعها من قبل المؤسسات وهي تقييم أداء المورد البشري باستمرار خاصة في ظل الأداء المتميز، وذلك بوضع نظام للتقييم يقوم على معايير وإجراءات خاصة تقيس التميز في أداء الموارد البشرية خلال فترة زمنية معينة، إذ تخلق روح التحدي لدى المورد البشري ببلوغ مستوى التميز وخلق روح المنافسة بين الزملاء فيما بينهم للوصول إلى أعلى المستويات، حيث تعود هذه الاستراتيجية كغيرها من الاستراتيجيات الأخرى بالتغذية العكسية على المؤسسة، فتساعدها على تحقيق أهدافها.

إلا أن عملية تقييم أداء المورد البشري لابد أن تكون مبنية على أسس معينة منها:

- تحديد الأهداف المستقبلية للمؤسسة ومقارنتها مع المهارات التي تتوفر لديها حاليا؛
- أن يكون الهدف من عملية التقييم، تحسين أداء المورد البشري والرفع من كفاءاته ومهاراته؛

[1] سحنوني مصطفى ودنبري لطفي، مرجع سبق ذكره، ص 803

- أن يتم عرض نظام التقييم على الموارد البشرية قبل بداية تطبيقه الفعلي (التنفيذ) مع شرح آلياته والتأكد من إلمام المورد البشري بكل حيثياته؛
- استخدام نتائج التقييم في اتخاد قرارات إدارية هادفة؛
- أن يساعد نظام التقييم على الكشف عن نقاط القوة والضعف، والكشف عن الأخطاء والانحرافات ليتم القيام بالإصلاحات اللازمة. [1]

المطلب الرابع: الأداء المتميز في قطاع التعليم العالي – حالة الأستاذ الجامعي

من بين أهم القطاعات التي تبنت مفهوم " إدارة الجودة الشاملة" في الآونة الأخيرة هو قطاع التعليم العالي الذي تعتبر مخرجاته جد مهمة كونها تمثل المستقبل لكل الدول، وهذا ما يجعل البحث عن الجودة أمر في غاية الأهمية، فضمان الجودة في قطاع التعليم العالي يؤدي إلى تطوير الأداء في هذه المؤسسات وبالتحديد تطوير أداء الأستاذ الجامعي الذي يعتبر من أهم الموارد الأساسية الجامعية. لابد من الوقوف أيضا على نقطة جد مهمة ألا وهي، الأداء المتميز في قطاع التعليم العالي الذي يعبر عن تكاثف جهود العديد من الجهات سواء الأستاذ، الطاقم الإداري وكذلك الطلبة، إلا أن هذه الدراسة تسلط الضوء على مهمة الأستاذ الجامعي وكيفية تطوير أداءه نحو درجة التميز.

أولا: مفهوم الأداء المتميز للأستاذ الجامعي

قبل التطرق إلى تعريف الأداء المتميز للأستاذ الجامعي، من الأجدر تعريف أداء الأستاذ الجامعي بصفة عامة، ثم تسليط الضوء على زوايا التميز في أداءه.

1. تعريف أداء الأستاذ الجامعي

يعرف أداء الأستاذ الجامعي على أنه قيام الأستاذ بالمهام والمسؤوليات المختلفة الموكلة إليه من طرف الجامعة المنتسب إليها. [2]

---

[1] برباش نور الدين وبوصلاح نذير، (2023): **تأثير استراتيجية تقييم الأداء في تحقيق الأداء المتميز للموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية في الجزائر**، مجلة جامعة البيضاء، المجلد 05، العدد 04، اليمن، ص 127

[2] Larouia Mecti, (2023) : **Evaluating The Teaching Performance Of Faculty Members From The Students' Point Of View**, Afak Ilmia Journal, Vol 15, N°01, p 684

كما يتميز أداء الأستاذ الجامعي بمجموعة من الخصائص منها: [1]

- **الخصائص الأكاديمية:** وهي التي تترجم المهام الأكاديمية التي تقع ضمن مسؤولية الأستاذ والتي تترجم مدى تمكنه من المادة التعليمية ومدى تطلعه على التغييرات الحاصلة في مجال تخصصه؛
- **الخصائص المهنية:** وهي الخصائص التي تترجم قدرة الأستاذ الجامعي على إعداد محاضراته وتقديمها بطريقة تساعد على تطوير مهارات طلابه؛
- **الخصائص الشخصية:** وهي تلك العناصر التي تترجم مدى اهتمام الأستاذ بمظهره الخارجي، وما يبديه من قول أو فعل أمام طلابه وزملائه؛
- **الخصائص الاجتماعية:** وهي قدرة الأستاذ على إقامة علاقات إنسانية إيجابية مع زملائه، طلبته والإدارة.

وعليه يمكن القول، أن أداء الأستاذ الجامعي هو قيام هذا الأخير بكل الواجبات الموكلة إليه بطريقة عادية تقليدية مثلما هو متعارف عليها. أما عند إضافة عنصر التميز في أداء الأستاذ الجامعي فستختلف معايير تحديد المفهوم.

2. تعريف الأداء المتميز للأستاذ الجامعي

يعرف الأداء المتميز للأستاذ الجامعي بأنه: "التميز في الجانب العلمي (الأكاديمي) والمهني، والمقصود بالتميز في الجانب العلمي، هو إتقان المادة التعليمية المسؤول عنها وإلمامه بحيثياتها والتغيرات التي تلامسها كلما تطور العصر"، أما التميز في الجانب المهني فيقصد به: "استخدام الأستاذ لأحدث الطرق في تقديم محاضراته، والجهود التي يبذلها في تطوير أسلوبه في التدريس وفي التقييم".[2]

من منظور آخر، يعرف الأداء المتميز للأستاذ الجامعي بأنه: " قدرته على تنفيذ مهامه المختلفة، من تدريس، بحث علمي، إشراف أكاديمي وتقديم الاستشارات للطلبة، بجودة تفوق المعايير المعتمدة من قبل الإدارة، مما يجعله يقدم أداء غير متوقع وغير مسبوق. ولضمان استمرارية هذا التميز، ينبغي على

---

[1] دليلة بدران وآخرون، (2022): **أداء الأستاذ الجامعي في ظل جودة التعليم العالي**، مجلة الراصد لدراسات العلوم الاجتماعية، المجلد 02، العدد 01، الجزائر، ص 233

[2] بودينار ليندة، (2016): **واقع جودة أداء الأستاذ الجامعي وبيئة العمل في الجامعة الجزائرية في إطار إصلاح التعليم العالي**، مجلة مجتمع تربية عمل، المجلد 01، العدد 02، الجزائر، ص 48

الأستاذ الجامعي العمل على تنمية مهاراته العلمية والمهنية، مع الحرص على اكتساب المزيد من المعرفة والخبرات".[1]

من خلال ما سبق، يمكن القول، أن الأداء المتميز للأستاذ الجامعي هو بلوغ أعلى مستويات الأداء في التدريس من خلال تقديم محتوى علمي رفيع الجودة للطلبة بأسلوب متطور وحديث؛ التميز في البحث العلمي بمعالجة أهم المواضيع واستخدام أهم الوسائل البحثية؛ التميز أيضا في الإشراف على الطلبة من خلال فتح منافذ جديدة أمامهم للتطلع على أحدث مواضيع مجالاتهم ومساعدتهم على خوض تجارب مهمة في مجال البحث.

والأداء المتميز للأستاذ الجامعي يؤثر بشكل مباشر على أداء الجامعة ككل وعلى جودة التعليم العالي، إذ يعتبر أداء الأستاذ الجامعي أحد أهم المؤشرات الفعالة في قياس تميز الجامعات. [2]

ثانيا: الجودة في قطاع التعليم العالي

بالرغم من تطور الأبحاث والدراسات إلا أن مفهوم الجودة في التعليم العالي يبقى ضمن قائمة المفاهيم التي لا يوجد لها تعريف موحد، فكل باحث يعرف هذا المصطلح من منظوره الخاص وهذا يعود إلى تعدد الأطراف المشاركة في عملية التعليم العالي أو كما تسمى أصحاب المصالح، فمنهم الأساتذة، الطلبة، الإدارة، الوزارة، والمجتمع.

1. مفهوم الجودة في قطاع التعليم العالي

تتبلور صورة الجودة في التعليم العالي من خلال مجموعة من المعايير والخصائص التي يجب أن تتوفر في مدخلات ومخرجات الجامعة عن طريق الاستخدام الأمثل لكل الموارد المتاحة سواء البشرية أو المادية، وذلك لتحقيق حاجيات ومتطلبات المجتمع. [3]

---

[1] لطرش جمال ومعزوزي منيرة، (2022): **أثر التعلم التنظيمي في تحقيق الأداء المتميز للأستاذ الجامعي في الجامعة الجزائرية "دراسة عينة من جامعات الشرق الجزائري**، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، المجلد 06، العدد 01، الجزائر، ص 99

[2] بورياله باية وكوسة بوجمعة، (2023): **الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي الجزائري بين تطلعات الجودة والمعوقات البيئية والاجتماعية –قراءة تحليلية نظرية**، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، المجلد 20، العدد 02، الجزائر، ص 167

[3] لحبيب بلية، (2022): **المقاربة الجزائرية في مجال ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي**، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 92

تعرف عملية ضمان الجودة في قطاع التعليم العالي على أنها عملية تحديد، تنفيذ، تقييم، مراقبة وتحسين معايير إدارة التعليم العالي بشكل مستمر ومستدام، يحقق الرضا لجميع أصحاب المصالح[1].

ونظرا لأهمية الجودة في مؤسسات التعليم العالي، أصبح مصطلح " إدارة الجودة الشاملة في الجامعات" شائعا، حيث يعتبر نهجا جديدا وثقافة حديثة تهدف إلى توجيه جهود قادة الجامعات نحو التحسين المستمر للعملية التعليمية، مع العمل على محاولة إرساء نظام إدارة الجودة وفق المعيار الدولي ISO) (2015: 9001. حيث الهدف الرئيسي من هذه الإدارة هو زيادة كفاءة مخرجات التعليم (الطلاب الجامعيين) وتلبية احتياجات سوق العمل.[2]

2. متطلبات تحقيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

تتوفر مجموعة من المعايير (المتطلبات) التي تعتمدها العديد من الجامعات في تطوير البرامج التعليمية الخاصة بها والتي من شأنها أن تعزز الجودة وتزيد من مستوى الأداء في مؤسسات التعليم العالي، وتتمثل هذه المعايير فيما يلي:

- بناء البرامج التعليمية والمناهج الدراسية على أسس وأهداف واضحة وقابلة للقياس، تكون هذه الأهداف تتماشى مع متطلبات سوق العمل ومع تطورات العصر؛ فالآونة الأخيرة مثلا أصبحت بعض المقاييس كالإنجليزية، الإعلام الآلي، الذكاء الاصطناعي...إلخ من أهم المقاييس التي يجب أن تدرس لكل الطلاب مهما كانت طبيعة تخصصاتهم؛
- تطوير أساليب التعليم والتعلم، بتغطية الأساتذة الجامعيين لمجالات المعرفة في التخصص، والإلمام بجوانبه النظرية مع إضافة طابع عملي (خاصة في التخصصات التي يطغى عليها الطابع النظري)؛
- التدريب المستمر للأساتذة الجامعيين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم بما يفرضه التقدم العالمي؛
- توفير طاقات بشرية موهوبة وذات خبرة تتناسب مع المناصب الإدارية المتاحة في الجامعة خاصة في المناصب المهمة كرؤساء الأقسام للارتقاء به وتمييزه؛
- الانفتاح على البيئة الخارجية للجامعة وإجراء زيارات ميدانية، في محاولة للربط بين الجانب الميداني والجانب التكويني الذي تشرف الجامعة على إنتاجه؛

---

[1] Nina Oktarina et al, (2023) : The role of quality assurance in improving the quality of education, **Contemporary Educational Researches Journal**, Vol 13نت, N°04, p 266

[2] لحبيب بلية، مرجع سبق ذكره، ص ص 95-96

- توفير الوسائل التكوينية اللازمة التي من شأنها أن تعزز مهارات الطلاب وتنمي أفكارهم الإبداعية، نذكر على سبيل المثال المكتبات، الأجهزة الإلكترونية، الدورات التدريبية، قاعات تدريس مناسبة، وغيرها؛
- إعداد دليل "الجودة" في الجامعات أو دليل "التميز" يساعد كافة أصحاب المصالح في المشاركة في العملية الترقوية بالمؤسسة الجامعية؛
- التقييم المستمر لعملية التحسين بشكل موضوعي وموثق.[1]

كما يجدر الإشارة إلى بعض المتطلبات الأخرى اللازم توفرها لتحقيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي، وهي:

- القناعة التامة من الإدارة العليا بضرورة تبني توجه جديد مبني على مبدأ " الجودة الشاملة" وتحقيق التميز؛
- التنسيق الفعال بين كافة الإدارات والهيئات المسؤولة على إدارة الجامعة من مدير الجامعة وصولا إلى رؤساء الأقسام والأساتذة؛
- توفير نظام معلومات دقيق لتفعيل وتسهيل الاتصالات بين مختلف الجهات الإدارية؛
- مشاركة جميع المستويات بما فيهم الطلبة، في عملية التحسين المستمر. [2]

ثالثا: مؤشرات الأداء المتميز للأستاذ الجامعي

تعتبر الولايات المتحدة الأمريكية من أول الدول التي وضعت مؤشرات تسمح بتقييم الأداء في مؤسسات التعليم العالي، إذ نشر تقرير سنة (1983) تحت عنوان (A Nation At Risk) أو " أمة في خطر" يدعو إلى ضرورة إحداث إصلاحات في ميدان التعليم العالي، إذ يبين القلق الشديد على مستقبل الولايات المتحدة الأمريكية ونوعية التعليم السائد آنذاك، كما جاء في هذا التقرير اقتراح مجموعة من التوصيات الهامة التي من شأنها أن تساعد على تطوير التعليم في المؤسسات الجامعية.[3]

---

[1] سوسن شاكر مجيد، (2014): **الجودة في المؤسسات والبرامج الجامعية**، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ص 147-153

[2] نبيلة باديس، (2016): ضمان جودة التعليم العالي في الجامعة الجزائرية من خلال استشراف التجارب الرائدة، **مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية**، المجلد 10، العدد 02، الجزائر، ص 217

[3] سوسن شاكر مجيد، مرجع سبق ذكره، ص ص 162-166

لا يمكن اعتبار مؤشرات تقييم الأداء في مؤسسات التعليم العالي حقائق مطلقة أو قابلة للتعميم على جميع الجامعات في مختلف الدول، بل يجب أن تتكيف مع السياق الزماني والمكاني لكل مؤسسة. فعلى سبيل المثال، لا يمكن تطبيق معايير تقييم الأداء المعتمدة في جامعة "هارفارد" الأمريكية على جامعة أخرى ذات إمكانيات وظروف مختلفة. ويعد أداء الأستاذ الجامعي من أبرز جوانب الأداء داخل المؤسسة الجامعية، نظرا لدوره المحوري في التأثير على مخرجات الجامعة؛ إذ سنعرض فيما يلي مؤشرات الأداء المتميز للأستاذ الجامعي على مستوى مهامه المختلفة:

1. مؤشرات الأداء المتميز للأستاذ الجامعي في التدريس

من بين المؤشرات التي تحدد الأداء المتميز للأستاذ الجامعي في عملية التدريس ما يلي:

- **عدد ونوع المقاييس المدرسة:** يسمح هذا المؤشر بتحديد النشاط التدريسي للأستاذ الجامعي، فمن التميز أن ينوع الأستاذ الجامعي المقاييس التي يدرسها كل فترة معينة، حيث هذا يسمح بتطوير قدرات ومهارات الأستاذ في مقاييس متنوعة، كما يساعده على الخروج من منطقة الراحة التي لا تساعده على اكتشاف وتعلم أشياء جديدة؛[1]
- **التحكم في المادة التعليمية:** يترجم هذا المؤشر مدى تمكن الأستاذ الجامعي من المادة التعليمية التي يشرف عليها، بكل جوانبها وبأحدث التغييرات والتطورات التي طرأت عليها على مر السنوات؛[2]
- **السلوك داخل المحاضرة:** يحدد هذا المؤشر سلوك الأستاذ الجامعي في المحاضرة مع طلبته، إذ أنه يشير إلى مجموعة من النقاط المختلفة منها: تحكم الأستاذ في الوقت المحدد للمحاضرة، استغلال الوقت بشكل فعال، قدرته على خلق جو نقاشي مفيد وثري بين الطلبة، استخدامه لأساليب واضحة في عرض المحاضرة ؛[3]
- **توظيف وسائل التدريس الحديثة:** مع التطور التكنولوجي المتسارع على المستوى العالمي، أصبح التميز في الأداء التدريسي مرتبطا بقدرة الأستاذ الجامعي على استثمار التكنولوجيا التعليمية بفاعلية، مثل استخدام برامج (PowerPoint)، ومنصات التعليم الإلكتروني (Moodle)، وتقنيات التواصل المرئي

---

[1] عماد أبو الرب واخرون، (2010): **ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي**، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ص 433

[2] ابتسام حسين عقيل الجفري، (2002): **آراء –طالبات الدراسات العليا في الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى**، المجلة التربوية، المجلد 16، العدد 64، الأردن، ص 111

[3] عماد أبو الرب واخرون، مرجع سبق ذكره، ص 436

عن بعد (Zoom)، وأجهزة العرض (Datashow). إذ تسهم هذه الوسائل في خلق بيئة تفاعلية محفزة، تتماشى مع طبيعة الجيل الرقمي الذي نشأ في عصر التكنولوجيا والإنترنت.

2. مؤشرات الأداء المتميز للأستاذ الجامعي في البحث العلمي

يعبر عن الأداء المتميز للأستاذ الجامعي في البحث العلمي من خلال المؤشرات التالية:

- **عدد الاستشهادات المرجعية:** من بين المؤشرات الأكثر استخداما خاصة في الدول الأجنبية في قياس الأداء البحثي المتميز للأستاذ الجامعي هو عدد الاستشهادات المسجلة على أوراقه البحثية، حيث يعني هذا المؤشر وأن الأوراق البحثية التي قام بنشرها الأستاذ تخدم أبحاث أشخاص آخرين وبالتالي اعتبروها كمرجع لهم، إذ كلما كان عدد الاستشهادات مرتفع كلما كان مؤشر جيد على أداء الأستاذ؛[1]
- **عدد ونوع المنشورات العلمية:** الأستاذ الجامعي المتميز بأبحاثه العلمية هو الأستاذ الذي ينشر بكثرة مقالات أو كتب علمية، هذا وإن دل على شيء فإنه يدل على عدم اهماله للبحث العلمي واهتمامه فقط بالتدريس، إذ يكمن التميز هنا في سعيه الدائم على اكتشاف حقائق جديدة أو الكشف عن معلومات حديثة في مجال تخصصه، مع توفير مراجع ثرية للطلبة، والباحثين. إذ يحدد هذا المؤشر بعدد الأعمال المنشورة أو المقبولة قيد النشر ؛ [2]
- **النشر العلمي في مجلات محكمة:** النشر في مجلات عالمية ذات تصنيف مرتفع يعتبر من أهم المؤشرات التي تميز أداء الأستاذ الباحث، حتى أصبح ذلك غاية معظم الأساتذة يعملون على تحقيقها، كما لا يتم استخدام هذا المؤشر في تقييم الأداء البحثي فقط بل أيضا في الترقية، إذ كلما كان الأستاذ الباحث يملك منشورات في مجلات ذات معامل تأثير قوي يؤدي إلى حصوله على نقاط أكثر وبالتالي حصوله على الترقية (أو التأهيل)؛
- **الجوائز التقديرية المتحصل عليها:** يعد هذا المؤشر انعكاسا ملموسا لما يبذله الأستاذ الجامعي من جهود بحثية متميزة، ومساهمات علمية نوعية، سواء من خلال إنجازاته البحثية أو ابتكاراته العلمية أو مشاريعه الرائدة. حصوله على أوسمة أو جوائز تقديرية من مؤسسات أكاديمية وهيئات علمية، على المستويين الوطني والدولي، يعكس مدى تأثيره الإيجابي في مجاله البحثي، ويبرز مكانته العلمية

---

[1] لاء محمود عبد الله محمود، (2024): **استثمار الإنتاج المعرفي الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة بنها**، مجلة كلية التربية، المجلد 40، العدد 05، مصر، ص 16

[2] Angela Brew et al, (2015) : **Research productivity and academics' conceptions of research**, Higher education journal, Vol 71, N° 05, p 02

وتميزه في الوسط الأكاديمي. حيث تعتبر هذه الجوائز اعترافا رسميا بقيمة إسهاماته وقدرته على تحقيق إضافة معرفية ملموسة. [1]

3. مؤشرات الأداء المتميز للأستاذ الجامعي في الإشراف

يعبر عن الأداء المتميز للأستاذ الجامعي في الإشراف من خلال المؤشرات التالية:

- **تنوع مستويات الإشراف الأكاديمي:** يعد الأستاذ الجامعي المتميز ذلك الذي يمتلك خبرة أكاديمية واسعة تؤهله للإشراف على مختلف الأعمال البحثية، من مذكرات ليسانس، ماستر، رسائل ماجيستير، وأطروحات دكتوراه. حيث يعكس هذا التنوع في مستويات الإشراف مدى كفاءة الأستاذ، وقدرته على التأقلم مع متطلبات كل مرحلة أكاديمية، بما يبرز تمكنه العلمي، واتساع معرفته البحثية؛[2]
- **التفاعل الجيد مع الطلاب:** الأستاذ المشرف المتميز هو ذلك الذي يمتلك مهارات تواصل عالية تمكنه من بناء علاقات جيدة مع الطلاب عامة، والذين يشرف عليهم خاصة، مع تخصيص الوقت الكافي لهم لمتابعة تقدمهم في الأبحاث ومناقشة أعمالهم وتصحيحها، وفي ذات السياق الأستاذ المشرف المتميز هو من لديه القدرة على تنظيم وقته وتقسيمه بين الإشراف ومهامه الأخرى دون التقصير في أي منهم[3]؛
- **التخصص:** من أهم المؤشرات التي تحدد التميز في أداء الأستاذ الجامعي المشرف وهي أن تقع المواضيع التي يشرف عنها ضمن تخصصه، إذ بذلك سيكون الأستاذ متمكن من الموضوع وبالتالي يمكنه أن يوجه الطالب جيدا من الناحية المنهجية وكذلك النظرية، كما يثري معارفهم من خلال تزويدهم بمراجع حديثة ودراسات متقدمة في مجالهم، مما يسهم من رفع جودة البحوث العلمية التي ينجزونها؛[4]
- **تعزيز استقلالية الطالب وتحفيزه:** يبرز تميز الأستاذ المشرف في منح المساحة الكافية للطالب الذي يشرف عليه في اختيار موضوع بحثه، في اقتراح طريقة عمل معينة، مع فتح باب النقاش الحر حول مختلف الجوانب المتعلقة بمشروعه البحثي، كما يبرز تميز الأستاذ المشرف من خلال تشجيع الطالب

---

[1] عماد أبو الرب واخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 433 - 434

[2] الموقع الرسمي لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، https://www.mesrs.dz/ ، تم الاطلاع يوم: 2025/02/14 على الساعة 19:24

[3] Norizan Abdul Ghani et al, (2012) : **Effective Supervision from Research Students' Perspective**, International Journal of Education, Vol 04, N° 02, pp 214 - 221

[4] خطيب زوليخة وسواغ مختارية، (2017): **معايير الجودة في عملية الإشراف على إعداد الرسائل الجامعية دراسة فرقية بين آراء الطلبة وآراء هيئة الإشراف**، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 09، العدد 30، الجزائر، ص 260

على مواصلة البحث، وتعزيز ثقته بقدراته الأكاديمية، مما يسهم في تنمية شخصية الطالب كباحث مستقل، ويحفزه على الإبداع والإنتاج العلمي المتميز.[1]

4. مؤشرات الأداء المتميز للأستاذ الجامعي في التعليم عن بعد

يعبر عن الأداء المتميز للأستاذ الجامعي في عملية التعليم عن بعد من خلال المؤشرات التالية:

- **إتقان استخدام المنصات الإلكترونية:** لا يمكن أن ينجح الأستاذ الجامعي في إلقاءه للمحاضرات عن بعد إلا إذا كان متمكن من استخدام الوسائل الإلكترونية الحديثة منها (Moodle، Zoom، Google Classroom، Google Meet، Microsoft teams) ، فإجادة استخدام هذه الوسائل لا تساهم فقط في تقديم المحاضرات عن بعد بفعالية، بل أيضا تساهم في تطوير مهاراته الفنية في أحدث الابتكارات التكنولوجية؛[2]
- **إعداد محتوى إلكتروني بجودة عالية:** الأستاذ المتميز في التعليم عن بعد، هو الأستاذ القادر على إعداد محتوى تعليمي إلكتروني متكامل يتسم بالوضوح والبساطة بعيدا عن التعقيد من خلال استخدام مقاطع فيديو، عروض (PowerPoint) مع توفير مصادر إضافية كالمقالات، الكتب، مواقع علمية وغيرها؛ أن يكون المحتوى أيضا متاح على منصة إلكترونية معينة تسمح للطالب بتصفحه في أي وقت بما يتلاءم مع خصوصية التعليم عن بعد، وأن يكون حيوي وغير ممل يحفز الطالب على الاقبال على الدراسة الافتراضية بجدية؛ [3]
- **التفاعل المستمر مع الطلبة:** من بين المؤشرات التي تدل على تميز الأستاذ في التعليم عن بعد ألا وهي التفاعل المستمر والفعال مع طلبته من خلال توفير قنوات اتصال تتيح للطلبة سهولة التواصل مع الأستاذ، مع حرص الأستاذ بتخصيص وقت معين من يومه للإجابة فيه على أسئلة طلابه ومناقشة انشغالاتهم سعيا منه إلى تقليص الفجوة الناجمة عن غياب التواصل المباشر بينه وبين الطلبة، وهي إحدى الإشكاليات التي تفرضها طبيعة التعليم عن بعد؛
- **مرونة التعامل مع المشاكل التقنية:** من بين أبرز التحديات التي تواجه هذا النمط من التعليم ضعف اتصال الإنترنت أو حدوث أعطال تقنية قد تعيق استمرارية هذا النمط من التعليم، لذا يظهر الأستاذ

---

[1] حسن بن عبد القادر حسن البار، (2009): **ثقافة الدراسات العليا البحثية**، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، المملكة العربية السعودية، ص 11

[2] بواب رضوان، (2015): **الأداء الوظيفي والاجتماعي للأستاذ الجامعي في نظام الألمدي (Lmd)** ، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و الاجتماعية، المجلد 07، العدد 21، الجزائر، ص ص 81- 84

[3] Juan Carlos Mavo Navarro and Breeda M. McGrath, (2021) : **Handbook of Research on Future of Work and Education: Implications for Curriculum Delivery and Work Design**, IGI Globale Journal, pp 507-508

المتميز كفاءته من خلال اتخاذ تدابير استباقية لضمان نجاح حصته الافتراضية، كالبحث عن مكان مناسب وهادئ لإلقاء المحاضرة دون أن تكون هناك تأثيرات خارجية، والتأكد مسبقا من جودة الاتصال وسرعة تدفق الإنترنت؛ بالإضافة إلى مرونة تعامل الأستاذ مع طلبته الذين يواجهون صعوبة في الاتصال بالحصة الافتراضية من خلال توفير حلول بديلة كتسجيل المحاضرة وإرسالها، أو توفير ملخصات مكتوبة حتى يضمن وصول المعلومة للجميع دون استثناء. [1]

رابعا: معيقات تطبيق الأداء المتميز للأستاذ الجامعي

يتأثر أداء الأستاذ الجامعي بمجموعة من العوامل التي تعيق بلوغه أعلى المستويات، وتختلف هذه العوامل في طبيعتها وحدة تأثيرها باختلاف البيئة التي ينشط فيها الأستاذ، حيث يصعب تعميمها على كل الجامعات في كل مكان وزمان؛ تتمثل مجموعة هذه العوامل فيما يلي:

- **نقص الموارد:** في كثير من الأحيان، تعجز الجامعات عن توفير الموارد اللازمة، لاسيما المالية منها، لدعم مخابر البحث وتمكينها من اقتناء التجهيزات الضرورية. هذا النقص يحد من قدرة الأستاذ الجامعي على إنجاز أبحاث علمية في بيئة أكاديمية محفزة، مما ينعكس سلبا على تعدد المخرجات العلمية واستمراريتها بصورة دورية؛[2]
- **ضعف البنية التكنولوجية:** يشكل قصور البنية التكنولوجية في الجامعة، واعتمادها بشكل أساسي أو كبير على الوسائل التقليدية، عائقا أمام الأستاذ الجامعي لمواكبة المستجدات العلمية والتقنية، مما يضعف فرص تحقيقه للأداء المتميز. فالبيئة الجامعية تعد عاملا مؤثرا في تشكيل ثقافة الأستاذ وتوجهاته المهنية، إذ إن تواجد الأستاذ ضمن جامعة حديثة، أو كما تسمى اليوم ب "جامعة من الجيل الرابع"، يحفزه على تجاوز منطقة الراحة، ويشجعه على اكتشاف الأدوات الرقمية المتطورة التي تعزز من كفاءته البحثية والتدريسية؛ [3]
- **غياب نظام تقييم فعال:** يعد غياب نموذج موحد ومعايير دقيقة لتقييم أداء الأستاذ الجامعي، من أبرز المعيقات التي تحول دون تحقيق الأداء المتميز. إذ يؤدي هذا القصور إلى افتقار الأستاذ الجامعي

---

[1] لالوش سميرة، (2021): **التعليم عن بعد آلية لضمان جودة العملية التعليمية في الجامعات الجزائرية**، مجلة البحوث التربوية والتعليمية، المجلد 10، العدد 01، الجزائر، ص 139

[2] S.B.Sawant et al, (2023) : **Challenges and Opportunities: Faculty Development in Private Higher Education Institutions (Heis)**, Journal of Propulsion Technology, Vol 44, N° 04, p 3076

[3] لحبيب بلية، مرجع سبق ذكره، ص 112

لإطار مرجعي واضح يستند إليه في تطوير أدائه، مما ينعكس سلبا على سعيه نحو التميز والارتقاء بمستوى عطائه الأكاديمي والبحثي؛[1]

- **كثرة الأعباء الإدارية:** تعد كثرة المهام الإدارية الموكلة للأستاذ الجامعي من أبرز المعيقات التي تحد من قدرته على تحقيق الأداء المتميز في مجالي التدريس والبحث العلمي. إذ يجد الأستاذ نفسه مثقلا بأعباء تنظيمية وإدارية مثل حضور الاجتماعات، إعداد التقارير، المشاركة في اللجان، والتكفل بمتابعة الشؤون الإدارية للطلبة. هذه المهام، رغم أهميتها، تستنزف جزءا كبيرا من وقت وجهد الأستاذ، مما يؤثر سلبا على تفرغه لمهامه الجوهرية، كتحسين جودة أدائه في التدريس، وإنتاج بحوث علمية رصينة؛
- **نقص البرامج التدريبية:** يعد ضعف الاهتمام بالجانب التكويني للأستاذ الجامعي وغياب برامج تدريبية منتظمة من بين أبرز المعيقات التي تحول دون تحقيق الأداء المتميز. حيث يؤدي إهمال الدورات التدريبية، التي من شأنها تزويد الأستاذ بآخر المستجدات العلمية والتقنيات البيداغوجية الحديثة، إلى ركود في الأداء وعدم مواكبة التطورات المتسارعة في مجال التعليم العالي والبحث العلمي. فمن المفترض أن يتم تنظيم دورات تكوينية دورية، مثلا كل خمس سنوات، لتمكين الأستاذ من تحديث معارفه، صقل مهاراته الأكاديمية والبحثية، واكتساب أدوات جديدة تساعده على الإبداع والابتكار، بما ينعكس إيجابا على جودة الأداء الأكاديمي والبحثي.
- **عدم الالتزام بأخلاقيات العمل:** يعد ضعف إلمام الأستاذ الجامعي بالميثاق الأخلاقي لمهنته أو تهاونه في تطبيق المبادئ المنصوص عليها في الميثاق، من العوامل التي تعيق تحقيق الأداء المتميز. فقد أكدت العديد من الدراسات أن الالتزام بالأخلاقيات المهنية يسهم بشكل كبير في تحسين أداء الأستاذ بمختلف أبعاده. إذ تشمل هذه الأخلاقيات إقامة علاقات سوية مع الزملاء، تحقيق العدالة بين الطلبة، التحلي بالنزاهة في البحث العلمي، الإخلاص في أداء المهام التدريسية، والاهتمام بدعم الطلبة ومساعدتهم على تجاوز الصعوبات؛ فالالتزام بهذه المبادئ يجعل الأستاذ الجامعي عنصرا فعالا ومؤثرا في تطوير البيئة الأكاديمية. [2]

---

[1] محمود إبراهيم عواد خلف الله، (2014): **فاعلية نظام تقييم الأداء وأثرها في التميز التنظيم: دراسة تطبيقية على كلية التربية بجامعة الأقصى فلسطين**، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 22، العدد 02، فلسطين، ص 10

[2] محسن بن عبد الرحمان المحسن، (2013): **الاحتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية**، المجلة العلمية الأوروبية، المجلد 04، عدد ديسمبر، اسبانيا، ص 233- 236

خلاصة الفصل

نلخص من خلال ما ورد ذكره في الفصل، وأن الأداء المتميز هو أعلى مستويات الأداء بحيث يرمز إلى الجودة، الإتقان، المثالية في الأداء، بالإضافة إلى الكفاءة والفعالية؛ ويعتبر تجديد مهارات المورد البشري وتطوير قدراته من أبرز متطلبات تحقيق الأداء المتميز؛ باعتبار وأن المورد البشري من أكثر العوامل التي تساعد أي مؤسسة على بلوغ أهدافها مهما كانت درجة تعقيدها أو التحديات التي تواجهها، ولذلك لابد من المؤسسات أن تولي اهتمام كبير لمواردها البشرية، فتحاول تكييف مهاراتهم ومكتسباتهم مع ما توصل إليه العالم من تطور.

وكما تم تناوله سابقا وأن الأداء المتميز لم يصل إلى هيئته الأخيرة الحالية إلا بعد مروره بالعديد من التطورات التاريخية، وهذا ما تعكسه العديد من النماذج الإدارية الدولية المختلفة التي سعت إلى تقديم فهم شامل للتميز وسبل تحقيقه؛ إلا أن هذه النماذج سواء اليابانية، الأمريكية، الأوروبية، العربية (الجزائرية) تتباين في طريقة الطرح، وفي تقديم الأداء المتميز من منظور البيئة والثقافة التي نشأت فيها مؤسساتهم. حيث تسمح هذه النماذج العالمية باستخلاص مجموعة من الاستنتاجات التي تساعد على تحسين الأداء وبلوغ درجة التميز في السياقات الحالية مع مراعاة الثقافة والخصوصية التنظيمية.

وتجدر الإشارة إلى أن مؤشرات قياس الأداء المتميز تختلف باختلاف طبيعة القطاع، المجال والإطار الذي تتم فيه دراسة التميز، إذ تبنى هذه المؤشرات على خصوصية المهام والمسؤوليات الموكلة للمورد البشري داخل كل ميدان، وكما هو الحال في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي حيث تتحد معايير تميز الأستاذ الجامعي بناءً على تميزه في أداء مهامه الأساسية (التدريس، البحث العلمي، الإشراف، والتعليم عن بعد).

الفصل الثالث:

الجانب الإجرائي للدراسة

تمهيد

بعد التطرق في الفصلين السابقين إلى أهم المفاهيم النظرية، والمتعلقة بمتغيري الدراسة ألا وهما المتغير المستقل (أخلاقيات العمل) والمتغير التابع (الأداء المتميز للموارد البشرية)؛ سيتم إسقاط الجانب النظري على التطبيق العملي، حيث وقع الاختيار على قطاع التعليم العالي والبحث العلمي لإجراء الجانب الميداني للدراسة، كونه قطاع مهم جدا ويعنى كثيرا بتطبيق متغيرات الدراسة الحالية.

وعلى هذا الأساس سيتم من خلال هذا الفصل تناول أهم الخطوات العلمية والمنهجية للإطار التطبيقي، بدءًا بتعريف الميدان الذي أجريت فيه الدراسة والمتمثل في جامعة باجي مختار بولاية عنابة والمكونة من 08 كليات، ثم تسليط الضوء على العينة المستهدفة وطريقة اختيارها، وصولا إلى المنهج المتبع، والأداة الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات والنتائج؛ ولبلوغ أهداف هذا الفصل تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث رئيسية وهي كالتالي:

المبحث الأول: الإطار الميداني للدراسة – تقديم جامعة باجي مختار – عنابة–؛

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية؛

المبحث الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية.

المبحث الأول: الإطار الميداني للدراسة – تقديم جامعة باجي مختار – عنابة–

تحتوي الجزائر على 54 جامعة عمومية، بالإضافة إلى 37 مدرسة عليا، 9 مراكز جامعية و12 مدرسة عليا للأساتذة، حسب آخر إحصائيات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي للسنة الجامعية 2025/2024. حيث يتم تقسيم جامعات الجزائر إلى ثلاث أقسام جهوية (جامعات الغرب، جامعات الوسط، وجامعات الشرق) بما يتماشى مع حجم الطلبة في كل منطقة والنسيج الاجتماعي والاقتصادي لمختلف الجهات؛ إذ تضم جامعات الشرق 22 جامعة من بينها جامعة باجي مختار عنابة،[1] والتي تعتبر من أعرق الجامعات الجزائرية، حيث تتميز بتعدد الكليات بمختلف التخصصات وهي واحدة من أبرز الجامعات التي تخطو نحو التطور والعصرنة، حتى أنها احتلت المرتبة العاشرة من بين جامعات الوطن في تصنيف "ويبومتريكس" للجامعات الجزائرية ، كما تم هذا التصنيف وفق معايير الشفافية، الهوية البارزة (الحضور عبر الصفحات الرسمية على الويب)، الوضوح والتفوق[2]؛ ويؤكد هذا التصنيف المكانة المهمة لجامعة باجي مختار عنابة في الفضاء الأكاديمي وتأثيرها الإيجابي في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي، وعليه سيتم التطرق من خلال هذا المبحث إلى تقديم شامل ومفصل للجامعة.

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن جامعة باجي مختار – عنابة

عرفت جامعة باجي مختار – عنابة تطورا هاما عبر مراحل متعددة من الزمن، إلى أن وصلت إلى صورتها الحالية، وتتمثل هذه المراحل فيما يلي:[3]

أولا: المرحلة الأولى (1975–1992)

تم إنشاء المعهد الوطني العالي للتكنولوجيا بمدينة عنابة بموجب المرسوم (75/28) الصادر في 29 أفريل 1975، انطلاقا من البنية التحتية لمعهد المناجم والمعادن في عنابة؛ وكان المعهد مخصص لتكوين المهندسين والتقنيين الساميين.

---

[1] الموقع الرسمي لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، متوفر على الرابط : https://www.mesrs.dz/index.php/reseau-universitaire-ar/، تم التصفح يوم 2025/05/31، على الساعة 11:27

[2] webometrics ranking web of universities, sur le site : https://www.umc.edu.dz/index.php/ , consulter le 31/05/2025 à 14 :00

[3] الموقع الرسمي لجامعة باجي مختار عنابة، على الرابط: عرض تاريخي/https://www.univ-annaba.dz/ar، تم التصفح يوم 2025/05/31، على الساعة 15:30

ثم سنة 1980 تم تأسيس مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تحت مسمى " جامعة عنابة"، تتمتع بالشخصية المعنوية وبالاستقلالية المالية، وقد شهدت إنشاء خمسة معاهد: العلوم الاجتماعية، اللغة العربية وآدابها، العلوم الطبيعية، العلوم الدقيقة والتكنولوجيا، والعلوم الطبية.

وفي عام 1992 أطلق على جامعة عنابة تسمية " جامعة باجي مختار" تكريما لروح الشهيد "باجي مختار" أحد أبرز أبطال الثورة الجزائرية التحريرية، ابن ولاية عنابة، والذي استشهد إبان الثورة التحريرية في 19 نوفمبر 1954.

ثانيا: المرحلة الثانية (1992-1999)

مع مطلع سنة 1993، أصبحت الجامعة مجهزة ب 20 معهدا متفرعا على 03 شعب رئيسية: العلوم الأساسية، العلوم التكنولوجية، والعلوم الاجتماعية والإنسانية.

وفي سنة 1999 شهدت جامعة باجي مختار إعادة هيكلة تنظيمية، تحولت فيه من نظام المعاهد إلى نظام الكليات، إذ أصبحت تتكون من 7 كليات: كلية العلوم، كلية الطب، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، كلية الحقوق، كلية الآداب، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، وكلية الهندسة.

ثالثا: المرحلة الثالثة (1999 إلى يومنا هذا)

كانت جامعة باجي مختار عنابة تعتمد على النظام الكلاسيكي الذي احتفظت به كل الجامعات الجزائرية من زمن الاستعمار الفرنسي، والمتمثل في تكوين متعدد التخصصات مع منح شهادة الدراسات العليا، شهادة الليسانس، شهادة مهندس، وشهادة تقني سامي (بالنسبة للتخصصات التطبيقية)؛ إلا أنها تبنت فيما بعد نظام (LMD) والمتمثل في التكوين عبر ثلاثة مراحل: مرحلة الليسانس والتي تمتد لثلاث سنوات، مرحلة الماستر تمتد لسنتين، ثم مرحلة الدكتوراه؛ والهدف وراء التوجه نحو هذا النظام لتعزيز حركية الطلبة، لضمان الاعتراف بالشهادة الجزائرية عالميا، لتكوين الطلبة في مختلف المجالات، ولتزويدهم بشهادات تتماشى مع متطلبات سوق العمل. [1]

إذ أصبحت اليوم تتكون جامعة باجي مختار عنابة من 08 كليات و41 قسما بمختلف التخصصات والفروع العلمية موزعة كالتالي:

[1] الموقع الرسمي لجامعة باجي مختار عنابة، مرجع سبق ذكره

الجدول (3-1): كليات وأقسام جامعة باجي مختار - عنابة

الكلية	الأقسام
1) كلية التكنولوجيا	1. قسم إلكتروميكانيك 2. قسم الإلكترونيك 3. قسم إلكترو تقني 4. قسم الهندسة المدنية 5. قسم هندسة الطرائق 6. قسم هندسة العمليات 7. قسم الهندسة الميكانيكية 8. قسم هندسة المياه 9. قسم الإعلام الالي
2) كلية العلوم	10. قسم البيوكيمياء 11. قسم البيولوجيا 12. قسم الكيمياء 13. قسم الرياضيات 14. قسم الفيزياء 15. قسم علوم البحار 16. قسم علوم الطبيعة والحياة
3) كلية علوم الأرض	17. قسم التهيئة العمرانية 18. قسم الهندسة المعمارية 19. قسم الجيولوجيا 20. قسم المناجم والمعادن
4) كلية الطب	21. قسم الصيدلة 22. قسم الطب البشري 23. قسم طب الأسنان
5) كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير	24. قسم العلوم الاقتصادية 25. قسم العلوم المالية والمحاسبة 26. قسم علوم التسيير
6) كلية الحقوق والعلوم السياسية	27. قسم الحقوق

	28.قسم العلوم السياسية
7) كلية الآداب واللغات	29.قسم اللغة الإنجليزية 30.قسم اللغة الفرنسية 31.قسم اللغة العربية 32.قسم اللغة الإيطالية 33.قسم الترجمة
8) كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية	34.قسم علم المكتبات 35.قسم الاتصال 36.قسم التربية البدنية 37.قسم التاريخ 38.قسم الفلسفة 39.قسم العلوم الإنسانية 40.قسم علم الاجتماع 41.قسم علم النفس

المصدر الموقع الرسمي لجامعة باجي مختار، متوفر على الرابط: https://www.univ-annaba.dz/ar/ ، تم التصفح يوم 2025/05/31 على الساعة 17:00 (بتصرف).

كما تتكون الجامعة اليوم من مجالس متعددة منها:

1. **المجلس العلمي للجامعة**

المجلس العلمي هو تلك الهيئة العليا الاستشرافية لكل مؤسسة جامعية، مهمته توجيه العمل البيداغوجي، متابعة التكوين، واقتراح سياسة بحث الجامعة. [1]

ويتكون المجلس العلمي لجامعة باجي مختار من عدد هائل من الأعضاء والمتمثلين في:[2]

- رئيس المجلس وهو مدير الجامعة؛
- نائب مدير الجامعة؛
- عمداء الكليات؛

[1] عزوز علي، (2012): **دور مدير المخبر والمجلس العلمي في ديناميكية المخبر**، حوليات جامعة الجزائر 03، المجلد 21، العدد 01، الجزائر، ص 233

[2] الموقع الرسمي لجامعة باجي مختار، مرجع سبق ذكره، تم التصفح يوم 2025/05/31 على الساعة 17:15

- رؤساء المجالس العلمية للكليات والمعاهد؛
- مديري المعاهد (إن وجدوا) ومديري الملاحق؛
- مديري وحدات البحث؛
- المسؤول عن المكتبة المركزية للجامعة؛
- ممثلين (02) منتخبين للأساتذة ذوي الرتب العليا لكل كلية ومعهد؛
- ممثلين (02) للأساتذة المساعدين؛
- شخصين (02) من خارج الجامعة أي أستاذين من جامعات أخرى؛
- كما يمكن للمجلس العلمي دعوة أي شخص ذو كفاءة ويقدم إضافة للمجلس.

يتم انتخاب ممثلي الأساتذة كل ثلاث سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة من طرف زملائهم الأساتذة الدائمين الذين يزاولون نشاطا داخل الجامعة. لا تكون العمليات الانتخابية مقبولة إلا إذا صوت 50٪ من الناخبين المعنيين، وإلا يتم تنظيم عملية انتخابية ثانية يصادق على نتائجها بغض النظر عن عدد الناخبين.

2. مجلس الجامعة (مجلس الإدارة)

يعتبر مجلس الجامعة الهيئة العليا الإدارية في الجامعة، تختلف مهامه عن مهام المجلس العلمي، إذ يركز مجلس الإدارة أو مجلس الجامعة بتسيير شؤون الجامعة وكلياتها، اتخاذ القرارات الاستراتيجية للجامعة، وضمان السير الحسن وفق المعايير والأنظمة المنصوص عليها من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي[1].

ويتكون مجلس جامعة باجي مختار عنابة من الأعضاء التالية:

- مدير الجامعة؛
- رئيس الديوان؛
- نواب مدير الجامعة؛
- الأمين العام للجامعة؛
- عمداء الكليات؛

[1] بلكحل حضرية، وبن حمودة يوسف (2022): **أثر فعالية مجلس الادارة على أداء مؤسسات التعليم العالي**، مجلة دفاتر بوادكس، المجلد 11، الرقم 01، الجزائر، ص 537

- مدير(ة) مركز التعليم المكثف للغات؛
- مدير(ة) النشر؛
- مدير مركز الشبكات، نظم المعلومات، الاتصال والتعليم عن بعد.[1]

3. المجلس التنسيقي

يتكون المجلس التنسيقي لجامعة باجي مختار من مختلف الهيئات الإدارية الخاصة بالجامعة بهدف تحقيق التنسيق والتكامل بين كليات الجامعات ومراكزها البحثية، بتعميم الخطط الاستراتيجية، القرارات الإدارية والتوجهات الأكاديمية، إذ يشمل الهيئات التالية:

- مدير الجامعة؛
- مدير الديوان؛
- نواب مدير الجامعة؛
- الأمين العام للجامعة؛
- مستشار مدير الجامعة.

4. مجلس الأخلاق وعلم الأخلاقيات

حسب المرسوم التنفيذي رقم 04-180 المؤرخ في 23 جوان 2004 والمعدل لقانون رقم 99-05 الصادر في 04 أفريل 1999، ينص على إعادة هيكلة مجلس أخلاقيات الجامعة وتوضيح مهامه وكيفية تنظيمه.

إذ يؤكد المرسوم على ضرورة وضع القوانين والتوجيهات اللازمة من طرف الوزير المكلف بقطاع التعليم العالي والبحث العلمي بتحديد المعايير التي من شأنها أن توجه سلوك الأستاذ الجامعي داخل الحرم الجامعي منها النزاهة العلمية، الاستقلالية، احترام الطلبة والزملاء...إلخ. [2]

---

[1] الموقع الرسمي لجامعة باجي مختار، مرجع سبق ذكره، تم التصفح يوم 2025/06/01 على الساعة 14:07

[2] **المرسوم التنفيذي رقم رقم 04-180**، المؤرخ في 23 جوان 2004، **المتضمن القانون الأساسي الذي ينص على مهام، تركيبة، وكيفية سير مجلس أخلاقيات وآداب مهنة التعليم الجامعي**، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 41، ص 20

كما يجب ألا يكتفي المجلس بوضع القواعد الأخلاقية فقط، بل بمتابعة الامتثال لها ومعاقبة أي تجاوزات أخلاقية قد تحدث داخل الحرم الجامعي؛ مع ضرورة تقديم تقرير سنوي يضم فيه تقييم عام لحالات الالتزام أو/ والخرق للقواعد الأخلاقية.

كما يتكون هذا المجلس من 20 عضوا، يتم انتخابهم كل أربع سنوات قابلة للتجديد لمرة واحدة فقط، وأن يكون هؤلاء الأعضاء يتميزون بنزاهة وكفاءة أكاديمية، ومن بينهم أيضا يتم اختيار رئيس للمجلس ونائبه، كما يمكن الاستعانة بأي شخص خارجي يحمل الكفاءة اللازمة التي تخدم فعالية قرارات المجلس[1].

ويتكون مجلس أخلاقيات جامعة باجي مختار عنابة من نخبة من الأساتذة من مختلف الكليات وذوي رتب علمية عالية، بالإضافة إلى مجموعة من الموظفين بصفتهم ممثلي الموظفين، ومجموعة من الإداريين بصفتهم ممثلي الإداريين على رأسهم مدير الجامعة؛ حيث تختلف صفة العضوية داخل المجلس، أين يتمتع بعضهم بالعضوية الدائمة ومنهم من تعتبر عضويته مؤقتة. [2]

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لجامعة باجي مختار – عنابة

يتكون الهيكل التنظيمي لجامعة باجي مختار عنابة من الهيئات التالية:

أولا: رئاسة الجامعة

تخضع رئاسة الجامعة لسلطة مدير الجامعة، المسؤول الأول على السير العام للجامعة بمختلف كلياتها؛ إذ تضم الرئاسة مجموعة من النيابات منها:

- نيابة مديرية الجامعة المكلفة بالتكوين العالي، التأهيل الجامعي والبحث العلمي؛
- نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية، التعاون، التنشيط، الاتصال، والتظاهرات العلمية؛
- نيابة رئاسة الجامعة للتكوين العالي، التكوين المتواصل، والشهادات؛
- نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه؛
- مدير الديوان؛
- الأمانة العامة.

[1] **المرسوم التنفيذي رقم رقم 04-180**، المؤرخ في 23 جوان 2004، مرجع سبق ذكره

[2] الموقع الرسمي لجامعة باجي مختار، مرجع سبق ذكره، تم التصفح يوم 2025/06/01 على الساعة 14:33

ثانيا: مجالس الجامعة

وتتمثل في مختلف المجالس المنصوص عليها فيما سبق: مجلس الجامعة، المجلس العلمي، المجلس التنسيقي، ومجلس الآداب والأخلاقيات.

ثالثا: الكليات

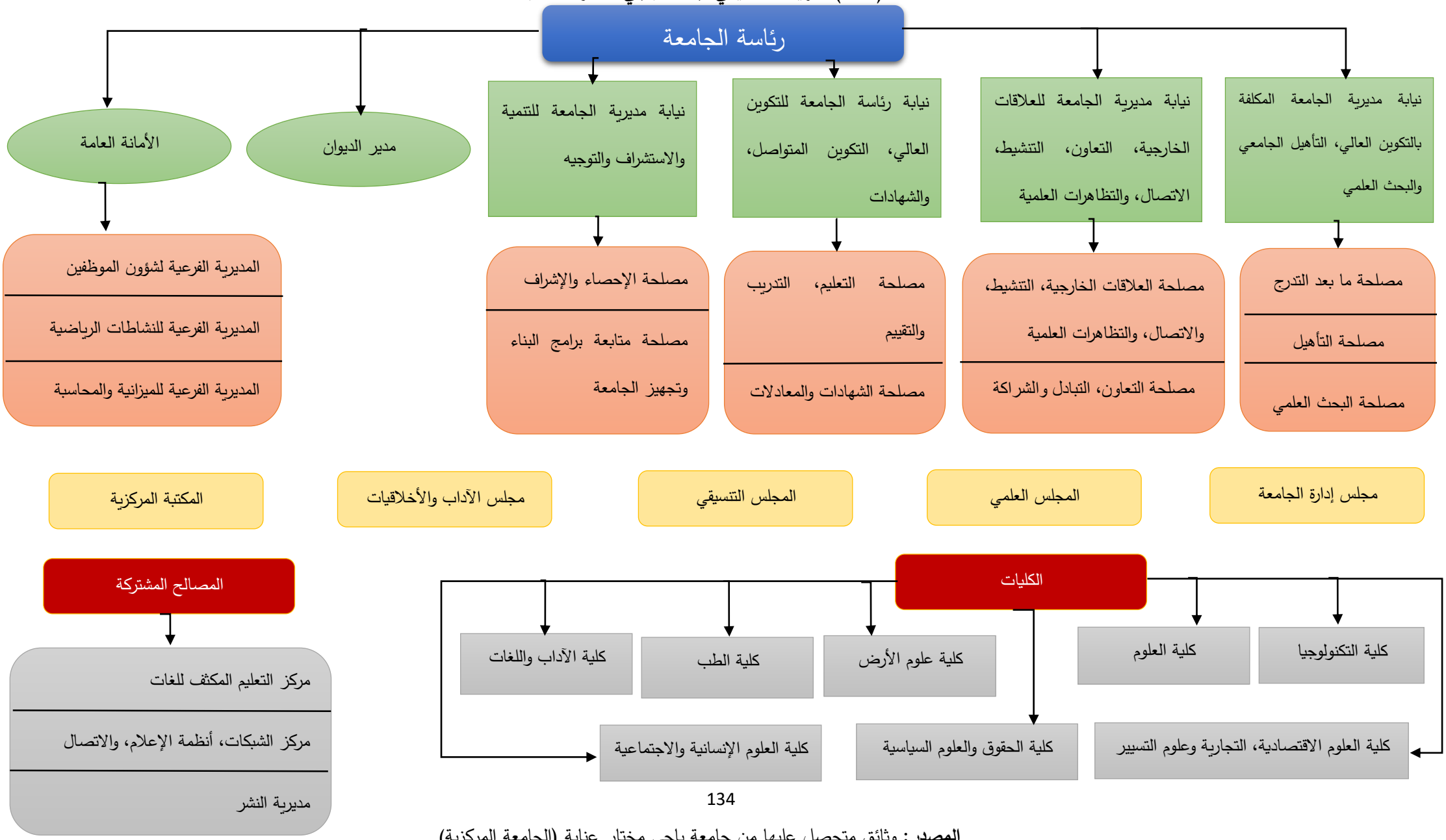
تضم هذه المجموعة مختلف كليات جامعة باجي مختار الثمانية والمذكورة سابقا في هذا المبحث، بحيث كل كلية ممثلة بعميدها ونوابه (نائب العميد المكلف بالبيداغوجيا، ونائب العميد المكلف بما بعد التدرج)، بالإضافة إلى مختلف المكاتب الإدارية اللازمة لضمان حسن تسيير الكلية، وأقسام الكلية ممثلين برؤسائهم ونوابهم.

رابعا: المصالح المشتركة

وتتمثل في مختلف المصالح التي تقدم خدمات مشتركة لكافة كليات جامعة باجي مختار، مثل: مركز التعليم المكثف للغات، مركز نظم المعلومات، الشبكات، الاتصالات، والتعليم عن بعد؛ ومديرية النشر الجامعي.

ويوضح الهيكل التنظيمي لجامعة باجي مختار عنابة في الشكل الموالي:

الشكل (3-1): الهيكل التنظيمي لجامعة باجي مختار – عنابة



المصدر: وثائق متحصل عليها من جامعة باجي مختار عنابة (الجامعة المركزية)

المطلب الثالث: الموارد البشرية للجامعة

تنقسم الموارد البشرية لجامعة باجي مختار إلى ثلاثة فئات: فئة الأساتذة، فئة الطلبة، وفئة الموظفين؛ إذ كل فئة مرتبطة بالأخرى ولا يمكن الاستغناء عن أي منهن، فإذا لم تتوفر إحداهن يحدث خلل في كيان الجامعات ككل بصفة عامة.

أولا: فئة الأساتذة

تعتبر فئة الأساتذة من أهم فئات الجامعة، وأحد أبرز أعمدتها؛ إذ حسب آخر إحصائيات جامعة باجي مختار عنابة للسنة الجامعية (2025/2024)، يبلغ عدد الأساتذة 2427 أستاذ موزعين على مختلف الكليات والأقسام حسب التخصصات واحتياجات كل كلية. [1]

الجدول (3-2): توزيع أساتذة جامعة باجي مختار على مختلف الكليات

الكلية	المجموع
كلية العلوم	517
كلية التكنولوجيا	524
كلية علوم الأرض	169
كلية الطب	277
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية، وعلوم التسيير	161
كلية الحقوق والعلوم السياسية	187
كلية الآداب واللغات	252
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية	340
مجموع الكليات	**2427**

المصدر: وثائق متحصل عليها من جامعة باجي مختار (بتصرف)

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن أكبر عدد من الأساتذة متواجد بكلية التكنولوجيا بمعدل 524 أستاذ، وتليها مباشرة كلية العلوم بمعدل 517 أستاذ وهذا يعود لحجم الأقسام المتوفرة وكمية التخصصات المفتوحة في كلتا الكليتين، كما تحتل كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية المرتبة الثالثة من ناحية عدد الأساتذة والذي يبلغ 340 أستاذ، بعدها كلية الطب بمقدار 277 أستاذ، وكلية الآداب واللغات بمقدار 252 أستاذ، بينما

[1] الموقع الرسمي لجامعة باجي مختار، مرجع سبق ذكره، تم التصفح يوم 2025/06/02 على الساعة 16:09

كلية الحقوق والعلوم السياسية تضم 187 أستاذ، وتليها كلية علوم الأرض التي يبلغ عدد الأساتذة فيها 169 أستاذ، وفي المرتبة الأخيرة نجد كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير فيها أقل عدد من الأساتذة والذي يقدر ب 161 أستاذ.

ثانيا: فئة الطلبة

تعتبر هذه الفئة نواة الجامعات، إذ تتمحور أهداف الكليات بمختلف التخصصات حول ضمان التكوين الحسن للطلبة؛ إذ يبلغ عدد الطلبة في جامعة باجي مختار 38129 طالب جامعي، بالإضافة إلى 2122 طالب دكتوراه حسب آخر الإحصائيات للسنة الجامعية (2025/2024) (أنظر الملحق رقم 04).

ويتوزع الطلبة على مختلف الكليات والمستويات كالتالي:

الجدول (3-3): توزيع طلبة جامعة باجي مختار

الكلية	عدد الطلبة				المجموع
	طلبة الليسانس	طلبة الماستر	طلبة نظام الكلاسيك	طلبة الدكتوراه	
كلية العلوم	3825	1567	-	545	5937
كلية التكنولوجيا	3134	1649	1307	489	6579
كلية علوم الأرض	634	388	433	192	1647
كلية الطب	-	-	8465	120	8585
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير	2835	1091	-	87	4013
كلية الحقوق والعلوم السياسية	2809	1303	-	158	4270
كلية الآداب واللغات	2905	1130	-	364	4399
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية	3283	1371	-	167	4821
مجموع الكليات	**19425**	**8499**	**10205**	**2122**	**40251**

المصدر: وثائق متحصل عليها من جامعة باجي مختار (بتصرف)

يوضح الجدول أعلاه توزيع الطلبة على مختلف كليات جامعة باجي مختار وعلى مختلف المستويات، والذي يمكن ملاحظته من الجدول وأن الكليات تتبع نظامين مختلفين منها:

- النظام الكلاسيكي: من أبرز الكليات التي تتبع النظام الكلاسيكي فقط هي كلية الطب، والتي تختص بتكوين دكاترة في الطب البشري، طب الأسنان، والصيدلة؛ إذ يتم التسجيل في هذه الكلية مباشرة بعد

البكالوريا دون المرور بمراحل الليسانس والماستر، وذلك عبر مسار دراسي محدد بعدد سنوات متتابع دون انقطاع. كما يتم تسجيل 120 طالب في هذه الكلية في مرحلة ما بعد التدرج والمتمثلين في الأطباء المقيمين (أي الطلبة الذي تحصلوا على شهادة الدكتوراه في الطب ويزاولون تعليمهم في الاختصاص)؛

- نظام (LMD): وهو اختصار لكلمة ليسانس، ماستر، ودكتوراه منهم كلية العلوم، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، كلية الآداب واللغات، وكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- النظام المزدوج (النظام الكلاسيكي ونظام LMD): يتبع هذا النظام كل من كلية التكنولوجيا، وكلية علوم الأرض؛ حيث تسجل هاتين الكليتين الطلبة في مسار الليسانس، الماستر والدكتوراه بالإضافة إلى طلبة مسجلين في النظام الكلاسيكي ضمن مسار الهندسة (Ingéniorat).

وما يمكن ملاحظته أيضا من المعطيات الكمية وأن كلية الطب، كلية التكنولوجيا وكلية العلوم يستقطبن أكبر عدد من الطلبة مما يعكس اهتمام والإقبال الكبير للطلبة على التخصصات العلمية مقارنة بالتخصصات الأخرى.

ثالثا: فئة الموظفين

الموظفين أو كما يطلق عليهم بالمستخدمين الإداريين والتقنيين، الذين يسهرون على حسن تسيير الكليات بمختلف الأقسام والمكاتب الإدارية بمستويات مختلفة من الهيئة الدنيا إلى أعلى هيئة إدارية في الهرم؛ كما يبلغ عدد موظفي جامعة باجي مختار عنابة 2331 موظف حسب أحدث إحصائيات السنة الجامعية (2025/2024)، موزعين على مجموعة الكليات الثمانية بكل أقسامها ومكاتبها.

المطلب الرابع: مهام وأهداف جامعة باجي مختار– عنابة.

جامعة باجي مختار كأي جامعة أخرى تقوم بمهام معينة، والموكلة إليها من طرف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، فتسعى من خلال هذه المهام إلى تحقيق مجموعة من الأهداف. [1]

[1] الموقع الرسمي لجامعة باجي مختار، مرجع سبق ذكره، تم التصفح يوم 2025/06/03 على الساعة 10:25

أولا: مهام جامعة باجي مختار –عنابة.

تتطلع جامعة باجي مختار –عنابة إلى تغطية مجموعة من المهام في مجال التعليم العالي والتطور التكنولوجي، وتتمثل هذه المهام فيما يلي:

- ضمان التكوين للطلبة في مختلف التخصصات التي تتماشى مع متطلبات سوق العمل؛
- تطوير أساليب التكوين، بتعزيز الوسائل الإلكترونية واستخدام التكنولوجيا البحثية؛
- دعم الشركاء الاجتماعيين (نقابات العمال والمنظمات الطلابية) بالاستماع لشكواهم ومحاولة إيجاد الحلول لها؛
- مرافقة فئة الأساتذة، وتشجيعهم على تطوير مهاراتهم البحثية وكفاءاتهم العلمية من خلال فتح آفاق جديدة لهم؛
- توفير الجهود اللازمة لدعم النوادي العلمية والرياضية للجامعة، بحيث يتم احتضان الطلبة في النشاط الأكاديمي والترفيهي معا؛
- احتضان الأفكار الابتكارية للطلبة ومشاريعهم، بتوفير التكوين اللازم لهم وتوجيههم نحو أولى الخطى في مجال ريادة الأعمال؛
- تكوين الطلبة في الذكاء الاصطناعي بفتح "دار الذكاء الاصطناعي" على مستوى الجامعة المركزية لتوفير الفضاء المناسب للطلبة المهتمين بهذا المجال؛
- متابعة وتحديث مكتبات الجامعة في مختلف الكليات من أجل تلبية احتياجات الطلبة والأساتذة؛
- تشجيع الطلبة على الإبداع والابتكار من خلال برنامج " طالب خمس نجوم" وهو عبارة عن برنامج تحفيزي أطلقته وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وتبنته مختلف الجامعات منها جامعة باجي مختار عنابة، الهدف منه هو تشجيع الطالب على الإبداع وأن يكون فعالا في المجتمع، وليس فقط متلقيا للمعرفة؛
- تشجيع طلبة الدكتوراه من خلال مسابقة " أطروحتي في 5 دقائق"، وهي عبارة عن مبادرة علمية وتواصلية تهدف إلى تنمية التواصل العلمي لدى الباحثين، ونقل البحوث من الجامعة إلى المجتمع.[1]

[1] الموقع الرسمي لجامعة باجي مختار، مرجع سبق ذكره، تم التصفح يوم 2025/06/03، على الساعة 12:10

ثانيا: أهداف جامعة باجي مختار– عنابة.

تتبلور أهداف جامعة باجي مختار في النقاط التالية:

- تحقيق جامعة من "الجيل الرابع"، عن طريق دمج الأساليب التكنولوجية في التعليم (كالتعليم المدمج أو التعليم عن بعد)، تطوير التقنيات التكنولوجية في الجامعة، وربط الجامعة بالمحيط الخارجي؛
- الانفتاح على العالم الخارجي، بعقد شراكات متعددة مع جامعات دولية منها جامعة رومانيا، وجامعة تونس من خلال برنامج " الجامعات الحدودية التونسية الجزائرية 5+5" وهو عبارة عن مبادرة أكاديمية للتعاون والتكامل العلمي بين خمسة جامعات جزائرية (من بينها جامعة باجي مختار عنابة)، وخمسة جامعات تونسية؛
- ربط التكوين الجامعي بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية؛
- في مجال ريادة الأعمال، تهدف الجامعة إلى مضاعفة عدد الطلبة المسجلين في القانون الوزاري (008) والمكمل للقانون (1275) الذي يحث على دعم إنشاء الطلبة لمؤسساتهم الناشئة ومشاريعهم الخاصة، إذ تقوم جامعة باجي مختار في ذلك بتطوير فضاء ريادة الأعمال، توفير التكوين عالي الجودة من مختصين ومتمكنين، تطوير "حاضنة الأعمال" التابعة للجامعة بالوسائل اللازمة، دعم "مركز تطوير المقاولاتية" للاستجابة لمتطلبات الطلبة حاملي المشاريع؛
- تعزيز الحضور الرقمي للجامعة وتحسين الهوية الرقمية من خلال تنشيط الحسابات الرسمية للجامعة في وسائل التواصل الاجتماعي المختلفة، بالإضافة إلى تطوير واجهة الموقع الرسمي للجامعة والحرص على شموليته حتى يستجيب لمتطلبات الزوار وتسهيل عملية التعرف على الجامعة من خلال الزيارات الافتراضية؛
- تمكين الأساتذة في مجال التدريس باللغة الإنجليزية، وذلك عن طريق تنظيم ورشات تكوينية للأساتذة في اللغة الإنجليزية، مع فتح تربصات ميدانية خارجية لتعلم اللغة الإنجليزية؛
- تفعيل التواصل السلس بين الإدارة، الأساتذة والطلبة؛ وكخطوة أولى تم إنشاء على مستوى كلية العلوم الاقتصادية، التجارية، وعلوم التسيير "خلية استماع لشكاوى الطلبة والأساتذة"؛ والعمل على نقلها للجهات المختصة وإيجاد حلول مناسبة لها؛

- توسيع شبكة المدارس العليا، وتجسيدا لهذا الهدف تم إنشاء أول مدرسة عليا للأساتذة بعنابة سنة 2025، تضم مختلف التخصصات، على أن تبدأ باستقبال الطلبة خلال السنة الجامعية 2026/2025. [1]

[1] الموقع الرسمي لجامعة باجي مختار، مرجع سبق ذكره، تم التصفح يوم 2025/06/03، على الساعة 13:19

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

تخضع أي دراسة ميدانية إلى جانب منهجي يتم من خلاله توضيح مسار الباحث في جمع المعلومات والبيانات، إلى غاية الوصول إلى النتائج وتحقيق الأهداف المرجوة من الدراسة، ويتميز هذا المسار بمجموعة من المراحل المترابطة فيما بينها، إذ كل مرحلة تمهد للمرحلة التي بعدها وتكمل التي قبلها.

المطلب الأول: منهج الدراسة

منهج الدراسة هو أسلوب يتبعه الباحث في دراسة موضوع معين، يساعده على تنظيم الأفكار، جمع البيانات والمعلومات، تحليلها وتفسيرها. إذ قد يشمل منهج البحث العلمي أسلوب واحد فقط، كما قد يشمل مجموعة من الأساليب المختلفة حسب طبيعة البحث والظاهرة المدروسة. [1]

تتعدد مناهج البحث العلمي، حيث لم يتفق إلى حد الآن الباحثين والعلماء على تصنيف موحد، فكل منهم يصنف ويعدد المناهج العلمية من وجهة نظره. فحسب تصنيف (Good and Scates) توجد ستة أنواع من المناهج: المنهج التاريخي، المنهج الوصفي، المنهج التجريبي، منهج دراسة الحالة، ومنهج دراسة النمو والتطور. [2]

والمنهج المتبع في الدراسة الحالية هو المنهج الوصفي كونه الأكثر استجابة لأغراض البحث بحيث يساعد المنهج الوصفي على دراسة موضوع في الحاضر، يساعد على وصف الظاهرة المدروسة بعد التمكن من جمع البيانات والمعلومات اللازمة، بالإضافة وأنه أكثر المناهج مناسبة في مجال العلوم الإنسانية والاجتماعية (وهو مجال انتماء علم إدارة الموارد البشرية)؛ كما تم استخدام المنهج التحليلي، والذي يقوم على قراءة وتحليل المعلومات المذكورة في الجانب النظري، وتحليل النتائج المتحصل عليها في الجانب التطبيقي. ويعتبر هذا المنهج من أهم مرفقات المنهج الوصفي، بحيث لا يكفي وصف الموضوع المدروس فقط ونقل البيانات، بل لابد من تحليلها وترجمتها للوصول إلى إجابات تغطي شغف الباحث. [3]

---

[1] محمد سرحان علي المحمودي، (2019): **مناهج البحث العلمي**، الطبعة الثالثة، دار الكتب للنشر والتوزيع، صنعاء، اليمن، ص 35

[2] ربحي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم، (2008): **أساليب البحث العلمي الأسس النظرية والتطبيق العملي**، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ص43

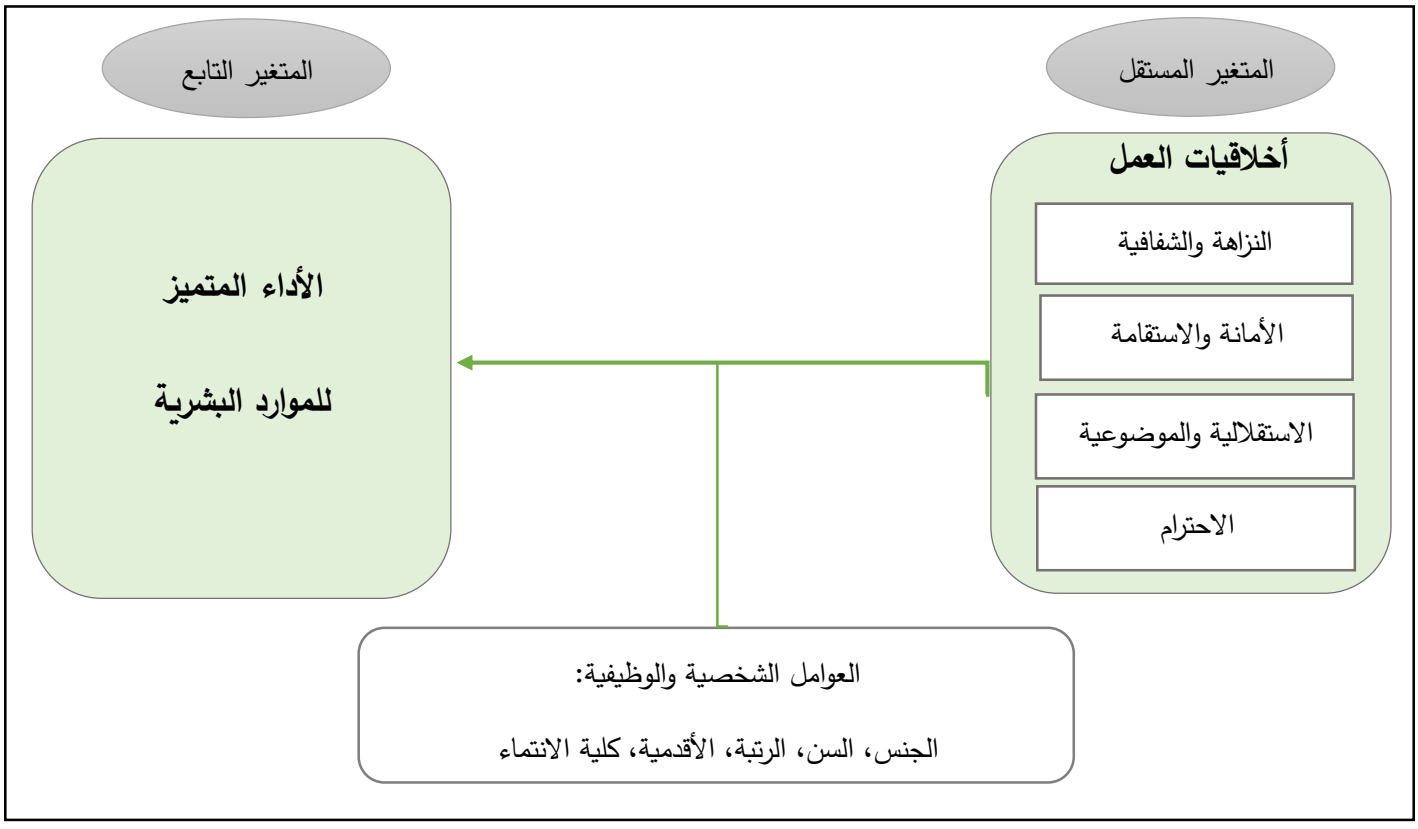
[3] طواهير عبد الجليل وبلال عثمان، (2022): **مناهج البحث العلمي وطرق الاختيار**، مجلة رؤى في الآداب والعلوم الإنسانية، المجلد 01، العدد 04، الجزائر، ص 27

المطلب الثاني: نموذج ومتغيرات الدراسة

يتكون موضوع الدراسة الحالية من متغيرين أساسين المتغير المستقل: "أخلاقيات العمل"، والمتغير التابع: "الأداء المتميز للموارد البشرية".

وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة وجمع المعلومات الكافية، تم تصميم نموذج الدراسة الموضح أدناه، وذلك بتفكيك المتغير المستقل إلى أربعة أبعاد رئيسية (النزاهة والشفافية، الأمانة والاستقامة، الاستقلالية والموضوعية، الاحترام)؛ بينما تم الإبقاء على المتغير التابع كما هو دون تجزئة، بهدف دراسة العلاقة بين أبعاد أخلاقيات العمل ودورها في تعزيز الأداء المتميز للموارد البشرية.

الشكل (3-2): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على الدراسات السابقة

المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة

أولا: مجتمع الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة على أنه جميع عناصر ومفردات المشكلة المدروسة، أي الأشخاص أو الأفراد المكونة للدراسة، وهو نوعان مجتمع معلوم ومجتمع غير معلوم. [1]

ويتمثل مجتمع الدراسة الحالية في كافة أساتذة جامعة باجي مختار عنابة الدائمين منهم فقط، باختلاف درجاتهم العلمية، وكليات انتمائهم؛ إذ بلغ عددهم 2427 أستاذ دائم.

ثانيا: عينة الدراسة

عينة الدراسة هي الجزء من الكل، أي تمثل مجموعة جزئية من المجتمع ككل تطبق عليها الدراسة وتعمم على المجتمع، بما أن العينة ممثلة لخصائص المجتمع الكلي. وعينة الدراسة تشمل أنواع متعددة: منها العينة العشوائية البسيطة، العينة المنتظمة، العينة الطبقية، العينة العنقودية، العينة الحصصية، العينة الصدفية، العينة الغرضية، وعينة الكرة الثلجية. [2]

وفي الدراسة الحالية، التي تهدف إلى دراسة دور أخلاقيات العمل في تعزيز الأداء المتميز للموارد البشرية – عينة على الأساتذة الجامعيين بجامعة باجي مختار عنابة؛ تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة أو كما تسمى بالعينة الاحتمالية، وهي العينة التي يتم انتقاء أفرادها على أساس هناك احتمال تكافؤ فرص الاختبار بين عناصر المجتمع، بمعنى أن اختيار أي مفردة من مفردات مجتمع الدراسة لا يؤثر على اختيار مفردة أخرى[3]. وتعتمد هذه الدراسة على اختيار الأساتذة الدائمين بجامعة باجي مختار بسبب تمتع هذه الفئة بالاستقرار المهني، الخبرة والتجربة العلمية، مما يجعلها الأكثر قدرة على تقديم بيانات دقيقة تساعد على الوصول إلى نتائج موثوقة.

---

[1] ربحي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم، مرجع سبق ذكره، ص 150

[2] رزقي خليفي وهجيرة شيقارة ، (2017): **منهجية تحديد نوع وحجم العينة في البحوث العلمية**، مجلة معارف، المجلد 12، العدد 23، الجزائر، ص 282

[3] سعد سلمان المشهداني، (2019): **منهجية البحث العلمي**، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 90

ولتحديد حجم العينة تم تطبيق قانون **(Stephen Thompson)** التالي:

$$n = \frac{N \times P\,(1-P)}{[N-1 \times (d^2 \div z^2)] + P\,(1-P)}$$

حيث يمثل كل عنصر من عناصر المعادلة فيما يلي:

n : حجم العينة

N : حجم المجتمع

P : نسبة توفر الخاصية والمحايدة ويقدر ب : 0,50

d : هامش الخطأ المسموح به ويقدر ب : 0,05 = 5%

z : القيمة الجدولية حسب مستوى الثقة، وتقدر ب : 1,96 لثقة 95%

بتطبيق المعادلة على حجم مجتمع الدراسة نجد ما يلي:

$$n = \frac{2427 \times 0{,}50\,(1-0{,}50)}{[2427-1 \times ((0{,}05)^2 \div (1{,}96)^2)] + 0.50\,(1-0.50)} = 328{,}75 \approx 329$$

وعليه فإن حجم عينة الدراسة هو 329 أستاذ جامعي دائم من مجتمع مقدر ب 2427 أستاذ، حيث كلما كان حجم العينة كبير كلما كان ذلك أفضل في زيادة ثقة نتائج الدراسة؛ ولذلك تم توزيع ما يقارب 400 استمارة على عينة الدراسة عن طريق البريد الإلكتروني (E-mail) الخاص بكل أستاذ دائم بجامعة باجي مختار، وتم استرجاع (330) استمارة، أي ما يقدر ب 82,5 %.

والجدول الموالي يوضح عدد الاستمارات الموزعة والمسترجعة:

الجدول (3-4): الاستمارات الموزعة والصالحة للدراسة

نوع الاستمارة	عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المسترجعة	عدد الاستمارات المرفوضة	عدد الاستمارات المقبولة
العدد	400	330	0	330

المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الرابع: مجالات الدراسة

ترمز مجالات الدراسة إلى النطاق الذي أجريت وحصرت فيه الدراسة، إذ يوجد ثلاثة أنواع من المجالات وهي:

أولا: المجال الزمني

تم إجراء الدراسة الحالية خلال الموسم الجامعي 2025/2024 وقد شملت كلا السداسيين الأول والثاني، حيث بدأ توزيع الاستبيان بتاريخ 2024/12/27، وانتهى التوزيع بتاريخ 2025/06/05.

ثانيا: المجال المكاني

تم إجراء الدراسة الميدانية الحالية في جامعة باجي مختار –عنابة، بمختلف كلياتها الثمانية بدون استثناء:

- كلية التكنولوجيا؛
- كلية العلوم؛
- كلية علوم الأرض؛
- كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير؛
- كلية الطب؛
- كلية الآداب واللغات؛
- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية؛
- كلية الحقوق والعلوم السياسية.

وذلك بهدف تغطية مختلف التخصصات بالجامعة (العلمية والأدبية) لزيادة مصداقية نتائج الدراسة.

ثالثا: المجال البشري

وكما ذكر سابقا، تم تطبيق الدراسة الميدانية على أساتذة جامعة باجي مختار– عنابة الدائمين، كونها إحدى مكونات الموارد البشرية للجامعة وأكثرها تمثيلا لموضوع أخلاقيات العمل.

المبحث الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية

للقيام بالدراسة الميدانية لابد من إتباع مجموعة من الخطوات الرئيسية واستخدام أساليب معينة، منها الأساليب أو الأدوات المستخدمة في جمع البيانات وصولا إلى الأدوات المستخدمة في تحليل البيانات والتأكد من صدق أداة الدراسة، ومن إتباعها للتوزيع الطبيعي.

المطلب الأول: أدوات جمع البيانات

تستند الدراسة الميدانية على أساس البيانات، إذ تم استخدام مجموعة من الأدوات لجمع مختلف البيانات اللازمة في تحقيق أهداف الدراسة، وهي كالاتي:

أولا: الملاحظة

تعتبر الملاحظة إحدى الأدوات الأساسية لجمع البيانات، إذ يمكن أن تعطي معلومات لا توفرها أدوات أخرى؛ أين تعرف الملاحظة على أنها عملية مراقبة وتتبع لظاهرة معينة بأسلوب علمي، بهدف الوصول إلى معلومات حول العلاقة بين متغيرات الظاهرة المدروسة. [1]

وتم الاعتماد في هذه الدراسة على الملاحظة في دراسة موضوع أخلاقيات العمل ودوره في تعزيز الأداء المتميز للموارد البشرية، خاصة وأن متغير "أخلاقيات العمل" يترجم من سلوكيات الأشخاص، إذ تعد الملاحظة أنسب الوسائل التي تعبر عن السلوك. وتجدر الإشارة وأن الطالبة مارست مهنة التدريس بالجامعة واحتكت بمجموعة من الأساتذة من مختلف الكليات والتخصصات، فكانت الملاحظة هي الأداة الأولى المستخدمة لدراسة سلوك الأستاذ الجامعي في تطبيق أخلاقيات العمل، كما ساعدت الملاحظة على إعداد محاور وأسئلة الاستبيان (الأداة البحثية الثانية المستخدمة في هذه الدراسة)، لاسيما محور الأداء المتميز باعتبار وأن الأداء المتميز تختلف معايير قياسه من بيئة إلى أخرى ومن قطاع إلى آخر (نفس الشيء بالنسبة لأخلاقيات العمل)، فتم صياغة أسئلة تتماشى مع الوضع الحقيقي المتواجد في جامعة باجي مختار، وفي نفس الوقت سهلت الملاحظة تحليل النتائج الكمية بعد التأكد من صحة البيانات المتحصل عليها.

[1] ربحي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم، مرجع سبق ذكره، ص 120

ثانيا: الاستبيان

يعتبر الاستبيان الأداة الثانية المستخدمة في هذه الدراسة، ووقع الاختيار على استخدام الاستبيان كونه الأنسب من حيث الموضوع المدروس، حيث يساعد على جمع البيانات المطلوبة.

ويعرف الاستبيان (أو كما يسمى استمارة استقصاء) على أنه وسيلة تستخدم لجمع بيانات تتعلق بموضوع بحث معين، تتمثل في استمارة مكونة من مجموعة من الأسئلة مرتبة بأسلوب منطقي ومناسب، يتم توزيعها على العينة الخاصة بالدراسة، ويسمى الشخص الذي يقوم بملء الاستمارة بالمجيب أو المبحوث[1].

وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة، وبعد القيام بالملاحظة الميدانية تم تصميم استبيان الدراسة الحالية المكون من 45 سؤال والمنقسم كما يلي:

- **المحور الأول:** عبارة عن متغيرات سوسيوديمغرافية (بيانات شخصية ووظيفية خاصة بكل مبحوث) تساعد على التعرف على عينة الدراسة، ويتكون من 05 متغيرات ألا وهي: (الجنس، السن، الرتبة الجامعية، الأقدمية، وكلية الانتماء)؛
- **المحور الثاني:** يمثل المتغير المستقل " أخلاقيات العمل" بأبعاده الأربعة، حيث شمل هذا المحور 24 عبارة بمعدل 06 عبارات في كل بعد؛
- **المحور الثالث:** خصص هذا المحور للمتغير التابع " الأداء المتميز"، وشمل 16 عبارة.

والجدول الموالي يوضح تفاصيل تقسيم الاستمارة:

الجدول (3-5): تصميم استبيان الدراسة

المحور	المتغير	الأبعاد	عدد العبارات
المحور الأول	المتغيرات السوسيوديمغرافية	الجنس، السن، الرتبة، الأقدمية، كلية الإنتماء	(01-05)
المحور الثاني	أخلاقيات العمل	النزاهة والشفافية	(01-06)
		الأمانة والاستقامة	(07-12)
		الاستقلالية والموضوعية	(13-18)
		الاحترام	(19-24)

[1] ربحي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم، مرجع سبق ذكره، ص 88

المحور الثالث	الأداء المتميز	-	(25-40)

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على استبيان الدراسة

وفي إطار الحرص على جمع البيانات بدقة وبصورة مفهومة وواضحة، صمم الاستبيان بصيغتين: باللغة العربية واللغة الفرنسية، وذلك لمراعاة الكفاءة اللغوية لكل أفراد مجتمع الدراسة بهدف ضمان دقة الإجابات، وتقليص احتمال التفسير الخاطئ لعبارات الاستبيان. (أنظر الملحق رقم 01)

وقد تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي (Likert) المكون من خمس درجات لتقييم إجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى موافقتهم أو عدم موافقتهم على عبارات الاستبيان، وفقا لما يلي:

الجدول (3-6): سلم ليكرت المعتمد في الدراسة

المعيار	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: عز عبد الفتاح، (2008): مقدمة في الاحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدامSPSS ، مكتبة خوارزم العلمية، جدة، السعودية، ص 540

كما يتم تحديد الاتجاه من خلال حساب المدى بين أكبر درجة وأصغر درجة في المقياس وتقسيمها على عدد البدائل كما يلي: (5-1) / 5 = 4 / 5 = 0,8

وبالتالي طول الفئات في مقياس ليكرت الخماسي هي 0,8، تضاف هذه القيمة إلى أقل درجة في المقياس وهي (1)، وبعدها يتم الحصول على المجال الأدنى والأعلى لكل فئة، كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول (3-7): مقياس التحليل حسب سلم ليكرت الخماسي

الدرجة	**الاتجاه**	**مجال الفئة**	**دلالات الفئة**
1	غير موافق بشدة	1,00 - 1,79	منخفضة جدا
2	غير موافق	1,80 - 2,59	منخفضة
3	محايد	2,60 - 3,39	متوسطة
4	موافق	3,40 - 4,19	مرتفعة
5	موافق بشدة	4,20 - 5,00	مرتفعة جدا

المصدر: عز عبد الفتاح، (2008): **مقدمة في الاحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS** ، الطبعة الأولى، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، ص 541

ثالثا: الوثائق

تعتبر الوثائق أيضا إحدى الأدوات الأساسية في جمع البيانات، خاصة في المراحل الأولى من البحث في بناء خلفية نظرية؛ والوثائق التي تم الاعتماد عليها في هذه الدراسة متمثلة في:

- ميثاق الأخلاقيات وآداب مهنة الأستاذ الجامعي (أنظر الملحق رقم 3)؛
- المراسيم التنفيذية، والقانون الأساسي لمهنة الأستاذ الجامعي؛
- الوثائق الداخلية المتعلقة بالتعريف بميدان الدراسة وبعض الإحصائيات (أنظر الملحق رقم 4).

المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

لتحليل البينات التي تم جمعها، لا بد من استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تساعد على تحويل البيانات النوعية إلى عناصر كمية يسهل قراءتها وتحليلها. ولذلك تم الاعتماد في هذه الدراسة على البرنامج الإحصائي "حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية" والذي يرمز له ب (SPSS) النسخة رقم 23، وهو عبارة عن برنامج إحصائي يقوم بالإحصائيات الوصفية وغيرها من الخدمات الإحصائية التي تساعد على اختبار فرضيات الدراسة.

كما تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الموجودة في هذا البرنامج والتي تناسب طبيعة الدراسة الحالية، وهي:

أولا: أساليب الإحصاء الوصفي

- **التكرارات والنسب المئوية:** استخدمت لتنظيم وعرض البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، حيث تساعد التكرارات والنسب المئوية في وصف عينة الدراسة وخصائصهم؛
- **الوسط الحسابي (The arithmetic Mean):** يعتبر الوسط الحسابي من أهم مقاييس النزعة المركزية، إذ يمثل القيمة المركزية للبيانات، وتم استخدامه في الدراسة للتعرف على متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة، ولترتيب عناصر كل محور حسب درجة موافقة المبحوثين على كل عبارة وعلى كل بعد؛
- **الانحراف المعياري (Standard Deviation):** يعتبر الانحراف المعياري إحدى مقاييس التشتت، حيت تم استخدامه في الدراسة لقياس مدى تباين إجابات أفراد عينة الدراسة، ومدى تباعد القيم عن الوسط الحسابي، فكلما كانت قيمة الانحراف المعياري قريبة من الصفر كلما دل ذلك على تجانس البيانات

وتقارب الآراء بين المبحوثين؛ كما يساعد الانحراف المعياري على ترتيب عبارات كل بعد أو محور في حال تساوي المتوسطات الحسابية يلجئ للانحراف المعياري الأقل قيمة؛

- **معامل الاختلاف (Coefficient de variation):** الذي يقيس التشتت وهو عبارة عن حاصل قسمة الانحراف المعياري على المتوسط الحسابي، حيث يتم تفسيره كما يلي:
  - تشتت ضعيف: $CV < 30\ \%$
  - تشتت متوسط: $30\ \% \leq CV < 50\ \%$
  - تشتت قوي: $50\ \% \leq CV < 80\ \%$
  - تشتت قوي جدا: $80\ \% \leq CV \leq 100\ \%$

ثانيا: أساليب الإحصاء الاستدلالي

- **اختباري كولموغوروف–سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) وشابيرو–ويلك(Shapiro-Wilk) :** تم الاعتماد على هاذين الاختبارين للتأكد من التوزيع الطبيعي للبيانات، وتحديد الاختبارات الواجب إتباعها (المعملية أو اللامعلمية)؛
- **معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)**: لإثبات الاتساق الداخلي والصدق البنائي لأداة الدراسة، حيث تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين كل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه، بين كل بعد والمحور الذي ينتمي إليه، وبين الأبعاد والاستبيان ككل، مع تحديد اتجاه العلاقة (موجبة أو سلبية)؛ إذ تتراوح قيمته بين (1) و(1−)؛
- **معامل ألفا كرومباخ (Cronbach's Alpha):** يستخدم هذا المعامل لقياس مدى اتساق عبارات الاستبيان، حيث كلما قربت قيمته من الواحد يعتبر اتساق جيد، كلما بعدت قيمته عن الواحد وقلت عن 0,60 فيعتبر الاتساق ضعيف؛
- **الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression):** تم الاعتماد على هذا النوع من الاختبارات لدراسة أثر المتغير المستقل (أخلاقيات العمل) على المتغير التابع (الأداء المتميز للموارد البشرية)؛
- **إختبارT للعينة الواحدة المستقلة (One-Sample T-Test) وللعينات المستقلة (Independent Samples t-test)** يستخدم الأول في حال عينة واحدة لمعرفة متوسط درجة الاستجابة قد وصلت لدرجة الموافقة المتوسطة (وهي 03 على مقياس ليكرت الخماسي) لكل فقرة من فقرات الاستبيان واختبار الفرضيات، والثاني يستخدم لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس؛

- **تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA):** تم استخدام هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت هناك فروقات ذات دلالة إحصائية حول المتغير التابع "الأداء المتميز للموارد البشرية" تعزى للمتغيرات السوسيوديمغرافية: السن، الرتبة، الأقدمية، كلية الانتماء، ويهدف هذا التحليل إلى التأكد من أثر هذه البيانات الشخصية الخاصة بكل فرد من أفراد عينة الدراسة في اختلاف إجابات الأفراد حول دور أخلاقيات العمل في تعزيز الأداء المتميز للموارد البشرية.

المطلب الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي لأداة الدراسة

في علم الإحصاء والاقتصاد القياسي يفترض وأن كل عينة مختارة عشوائيا ويتجاوز عدد مفرداتها 30 مفردة فهي آليا تتبع التوزيع الطبيعي، وبما أن عينة الدراسة الحالية هي (n=330) فإن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي حسب المبرهنة المركزية الحدية؛ إلا أنه من الأحسن التأكد من صحة هذه الفرضية لتصويب اختيار الاختبارات المناسبة سواء المعلمية أو الامعلمية، خاصة وأن الاختبارات المعلمية (parametric) تشترط اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي. ولفحص التوزيع الطبيعي للبيانات لا بد من الاعتماد على اختبار كولمجروف سمرنوف(Kolmogorov-Smirnov) والذي يستخدم في حالة كان عدد العينة أكبر من 50، واختبار شبيرو ويلك (Shapiro-Wilk) يستخدم في حالة كان عدد العينة أقل من 50.

وقبل اجراء اختبار طبيعة التوزيع لإجابات العينة لابد من صياغة فرضيتين، العدمية والبديلة:

H0 : بيانات العينة تتبع التوزيع الطبيعي عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0,05$

H1 : بيانات العينة لا تتبع التوزيع الطبيعي عند مستوى المعنوية$\alpha \leq 0,05$

الجدول (3-8): اختبار التوزيع الطبيعي لأداة الدراسة

محاور الدراسة	شبيرو ويلك (Shapiro-Wilk)			كولمجروف سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov)		
	القيمة الإحصائية Statistiques	درجة الحرية ddl	مستوى الدلالة Signification	القيمة الإحصائية Statistiques	درجة الحرية ddl	مستوى الدلالة Signification
المحور الأول	0,857	330	0,000	0,105	330	0,000
المحور الثاني	0,988	330	0,102	0,055	330	0,200
المحور الثالث	0,983	330	0,072	0,075	330	0,065
الاتجاه العام	**0,995**	**330**	**0,297**	**0,037**	**330**	**0,200**

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات (SPSS V23)

من خلال الاحصائيات الواردة في الجدول السابق، القيمة الاحتمالية (sig) لمختلف مجالات الدراسة أكبر من مستوى الدلالة 0,05، وبالتالي فإن بيانات هذه الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، وعليه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، مما يسمح باستخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على أسئلة وفرضيات الدراسة.

المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة

من الناحية المنهجية والعلمية، لابد من اختبار أداة الدراسة والتأكد من صدقها، أي أن أداة الدراسة (الاستبيان) تقيس ما وجب قياسه؛ والثبات يعني أن أداة الدراسة تعطي النتائج نفسها بعد فترة من القياس، بمعنى وأن أي فرد من أفراد العينة إذا كرر الإجابة على الأسئلة بعد فترة زمنية معينة يعطي نتائج مشابهة للنتائج الأولية.

أولا: صدق أداة الدراسة

توجد عدة أنواع من الصدق الوجب اختبارها، ألا وهي:

1. الصدق الظاهري (Face Validity)

تم عرض استمارة الاستبيان أولا على الأستاذة المشرفة للاطلاع عليها والأخذ بعين الاعتبار ملاحظاتها، ثم بعد ذلك عرضت الاستمارة على مجموعة من الأساتذة المحكمين والذين تم اختيارهم بناءً على تخصصهم في الموضوع وكفاءاتهم من ناحية المنهجية، إذ كان عددهم ثمانية (06) محكمين (أنظر الملحق رقم 02). الهدف وراء تحكيم الاستبيان هو التأكد من مدى ملائمة عبارات الاستمارة لكل محور في الدراسة، التطابق بين العبارات، وضوح وشمولية العبارات؛ إذ تمثلت ملاحظات الأساتذة في تعديل صياغة بعض العبارات، اقتراح عبارات جديدة، وحذف أخرى، والتي تم أخذها جميعا بعين الاعتبار عند إعداد الاستمارة النهائية في صيغتها الأخيرة مع الحرص على الالتزام بملاحظات كل أستاذ وتكييفها مع ملاحظات الأساتذة الآخرين، ليصبح الاستبيان مكونا من (40) عبارة مختصرة، واضحة، وتعبر عن كل بعد، وكل محور من الدراسة.

2. الصدق البنائي وصدق الاتساق الداخلي

يعنى بصدق الاتساق الداخلي هو مدى ارتباط كل عبارة بالبعد الذي تنتمي إليه، ترابط كل بعد مع المحور الذي ينتمي إليه، والترابط بين متغيرات الدراسة ككل؛ وهذا ما سيتم اختباره عن طريق استخدام معامل الارتباط (pearson).

1.2 المحور الأول في الدراسة

يحتوي المحور الأول " أخلاقيات العمل" على 4 أبعاد، إذ فيما يلي عرض اختبار الاتساق الداخلي بين المحور وأبعاده

الجدول (3-9): اختبار الصدق البنائي لمتغير " أخلاقيات العمل"

علاقة الارتباط		معامل الارتباط	مستوى الدلالة sig	التحليل
أخلاقيات العمل	النزاهة والشفافية	0,601	*0,000	علاقة طردية قوية ودالة إحصائيا
	الأمانة والاستقامة	0,779	*0,000	علاقة طردية قوية جدا ودالة إحصائيا
	الاستقلالية والموضوعية	0,739	*0,000	علاقة طردية قوية جدا ودالة إحصائيا
	الاحترام	0,647	*0,000	علاقة طردية قوية ودالة إحصائيا

* ذات دلالة إحصائية عند **$\alpha \leq 0,05$**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن كل معاملات الارتباط كانت موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بحيث مستوى الدلالة أقل من مستوى المعنوية، حيت تتراوح قيم معاملات الارتباط بين (0,601– 0,779) مما يدل على ترابط الأبعاد مع متغير" أخلاقيات العمل"، وبالتالي تم التأكد من تحقق الصدق البنائي في المحور الأول.

1.1.2 صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول

يشمل هذا البعد على 06 عبارات تهدف إلى دراسة تطبيق "النزاهة والشفافية" من طرف الأستاذ الجامعي، وتمثلت معاملات الارتباط لهذا البعد كما يلي:

الجدول (3-10): صدق الاتساق الداخلي لعبارات النزاهة والشفافية

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة sig	التحليل
01	أقدم للطلبة في اللقاء الأول طريقة التقييم التي أعتمدها في الحصص التطبيقية/ الموجهة.	0,465	*0,000	ارتباط متوسط قوي ودال إحصائيا
02	أقوم بتصحيح أوراق الامتحان أكثر من مرة لتجنب الأخطاء	0,562	*0,000	ارتباط قوي ودال إحصائيا
03	أحرص على تقديم معلومات صحيحة وبيانات دقيقة في أبحاثي العلمية، دون تحريف أو تلاعب.	0,459	*0,000	ارتباط متوسط قوي ودال إحصائيا
04	أتحقق من جاهزية أعمال الطلبة قبل السماح لهم بتقديمها للمناقشة..	0,438	*0,000	ارتباط متوسط ودال إحصائيا
05	ألتزم بالتجرد من أي علاقات شخصية أثناء تقييم ومناقشة المذكرات والأطروحات	0,372	*0,000	ارتباط متوسط ودال إحصائيا
06	أقدم محتوى تعليمي واضح أثناء الحصص عن بعد، وأتفاعل مع أسئلة جميع الطلبة	0,491	*0,000	ارتباط متوسط قوي ودال إحصائيا

* ذات دلالة إحصائية عند $\alpha \leq 0,05$

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

يوضح الجدول أعلاه معاملات الارتباط بين كل عبارة وبعد "النزاهة والشفافية"، وكانت كل القيم المتحصل عليها طردية موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) بحيث مستوى الدلالة ($sig \leq 0,05$)، كما أن معاملات الارتباط تتراوح بين (0,372– 0,562)، وهذا يدل على أن عبارات هذا البعد تتمتع بدرجة جيدة من الاتساق الداخلي، وتقيس نفس البعد بشكل صادق.

2.1.2 صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني

يشمل هذا البعد أيضا على ستة عبارات، ترمز إلى مدى تطبيق " الأمانة والاستقامة" من طرف الأستاذ الجامعي في بيئة العمل، ومن خلال قياس معامل الارتباط بين هذا البعد وعباراته، تم الحصول على النتائج المبينة في الجدول أدناه:

الجدول (3-11): صدق الاتساق الداخلي لعبارات الأمانة والاستقامة

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة sig	التحليل
07	أسعى لتطوير محتوى المادة التعليمية التي أدرسها من عام لآخر ليتماشى مع تطورات العصر	0,449	*0,000	ارتباط متوسط قوي ودال إحصائيا
08	أحرص على تنويع أسئلة الامتحان لتشمل مستويات متفاوتة من السهل إلى الصعب	0,361	*0,000	ارتباط متوسط ودال إحصائيا
09	أعمل على فحص مقالاتي العلمية باستعمال برامج كشف الاقتباس قبل ارسالها للمجلات	0,620	*0,000	ارتباط قوي ودال إحصائيا
10	أقبل الإشراف فقط على المواضيع التي تقع ضمن تخصصي واهتماماتي البحثية	0,637	*0,000	ارتباط قوي ودال إحصائيا
11	أشرف كل سنة على عدد محدد من الطلبة يتناسب مع قدراتي	0,668	*0,000	ارتباط قوي ودال إحصائيا
12	أحرص على تحميل المحاضرة على منصة Moodle/ E Learning مباشرة بعد كل حصة، دون تأخير	0,529	*0,000	ارتباط متوسط ودال إحصائيا

* ذات دلالة إحصائية عند **$\alpha \leq 0,05$**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

يمثل الجدول السابق علاقة الارتباط بين كل عبارة وبعد الأمانة والاستقامة، وكانت كل القيم المتحصل عليها طردية موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) بحيث مستوى الدلالة ($sig \leq 0,05$)، كما أن معاملات الارتباط تتراوح بين (0,361– 0,668)، وهذا يشير إلى أن العبارات ترتبط ارتباط جيد بالبعد وتساهم في قياسه بدقة، مما يؤكد تحقق صدق الاتساق الداخلي للبعد الثاني.

3.1.2 صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثالث

يشمل هذا البعد على ستة عبارات، تطلع إلى الكشف عن مدى تطبيق "الاستقلالية والموضوعية" من طرف الأستاذ الجامعي، وبعد قياس معاملات الارتباط تم التوصل إلى النتائج التالية:

الجدول (3-12): صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستقلالية والموضوعية

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة sig	التحليل
13	أملك حرية اختيار المواد التعليمية التي أدرسها كل سداسي	0,609	*0,000	ارتباط قوي ودال إحصائيا
14	أناقش في أبحاثي العلمية مختلف المواضيع التي تثير اهتماماتي دون قيود داخلية أو خارجية.	0,705	*0,000	ارتباط قوي جدا ودال إحصائيا
15	ألتزم في دراساتي العلمية بنقل الواقع وما توصلت إليه بشكل حيادي	0,488	*0,000	ارتباط متوسط قوي ودال إحصائيا
16	أتيح للطلاب الذين أشرف عليهم حرية اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم البحثية.	0,564	*0,000	ارتباط قوي ودال إحصائيا
17	ألجأ عادة للتعليم عن بعد، لتعويض الحصص الفائتة أو لتقديم حصص مراجعة، دون أن أواجه رفضا من الإدارة.	0,529	*0,000	ارتباط قوي ودال إحصائيا
18	أشجع الطلبة على استعمال تكنولوجيات المعلومات والاتصال في تقديم عروضهم البحثية، لما في ذلك من تطوير لمهاراتهم وتحسين جودة العروض	0,536	*0,000	ارتباط قوي ودال إحصائيا

* ذات دلالة إحصائية عند **$\alpha \leq 0,05$**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

من خلال الجدول أعلاه والذي يوضح علاقة الارتباط بين عبارات البعد الثالث والدرجة الكلية للبعد، إذ كانت كل القيم المتحصل عليها طردية موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) بحيث مستوى الدلالة ($sig \leq 0,05$)، كما أن معاملات الارتباط تتراوح بين (0,488– 0,705)، وهذا يشير إلى أن عبارات بعد الاستقلالية والموضوعية تتمتع بالصدق وهي بالفعل تقيس ما وضعت لقياسه.

4.1.2 صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الرابع

يمثل هذا البعد آخر أبعاد المحور الأول، إذ يشمل ستة عبارات كغيره من الأبعاد السابقة، والتي تهدف إلى كشف مدى تطبيق "الاحترام" من طرف الأستاذ الجامعي في بيئة العمل محل الدراسة، إذ تم التوصل إلى النتائج مبينة أدناه من خلال قياس الاتساق الداخلي لعبارات هذا البعد

الجدول (3-13): صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاحترام

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة sig	التحليل
19	أتمتع بعلاقة جيدة مع جميع زملائي في العمل.	0,512	*0,000	ارتباط قوي ودال إحصائيا
20	أحرص على عدم التدخل في شؤون زملائي وأقدر خصوصيتهم.	0,560	*0,000	ارتباط قوي ودال إحصائيا
21	أتعامل مع جميع الطلبة باحترام، ولا أقلل من شأنهم بأي تصرف أو قول قد يسبب لهم الإحراج	0,546	*0,000	ارتباط قوي ودال إحصائيا
22	ألتزم بتجنب الكشف عن معلومات سرية قد تضر بأي مؤسسة أو جهة تم الإشارة إليها في أبحاثي العلمية.	0,566	*0,000	ارتباط قوي ودال إحصائيا
23	ألتزم بكافة المعايير الأخلاقية لمهنة الأستاذ الجامعي، مع الحرص كل سنة على مراجعة ميثاق الأخلاقيات الخاص بالمهنة.	0,632	*0,000	ارتباط قوي ودال إحصائيا
24	أؤيد قرارات وزارة التعليم العالي (مثل " التوجه نحو الرقمنة " و "التدريس باللغة الإنجليزية").	0,572	*0,000	ارتباط قوي ودال إحصائيا

* ذات دلالة إحصائية عند $\alpha \leq 0,05$

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

يبين الجدول السابق علاقة الارتباط بين عبارات البعد الرابع والدرجة الكلية للبعد، إذ كانت كل القيم المتحصل عليها طردية موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) بحيث مستوى الدلالة ($sig \leq 0,05$)، كما أن معاملات الارتباط تتراوح بين (0,512– 0,632)، وهذا يشير إلى أن كل العبارات تمثل البعد بشكل جيد، كما تؤكد النتائج تحقق الصدق الداخلي لهذا البعد.

2.2 المحور الثاني في الدراسة

يمثل هذا المحور المتغير التابع للدراسة ألا وهو " الأداء المتميز للموارد البشرية" أي " الأداء المتميز للأستاذ الجامعي"، بحيث شمل هذا المحور 16 عبارة تهدف للكشف على توفر متطلبات الأداء المتميز لدى الأساتذة الجامعيين الممثلين لعينة الدراسة، ومن خلال قياس معامل الارتباط بيرسون، تم التوصل إلى النتائج التالية:

الجدول (3-14): صدق الاتساق الداخلي لعبارات الأداء المتميز للموارد البشرية

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة sig	التحليل
25	أقدم محتوى تعليمي على منصات التواصل الاجتماعي مثل (Youtube , LinkedIn…..etc)	0,415	*0,000	ارتباط متوسط قوي ودال إحصائيا
26	أحرص على توظيف اللغة الإنجليزية في التدريس..	0,404	*0,000	ارتباط متوسط قوي ودال إحصائيا
27	أستخدم طرق جديدة وأفكار إبداعية في الحصص التطبيقية مع التخلي عن الطرق التقليدية الاعتيادية.	0,455	*0,000	ارتباط متوسط قوي ودال إحصائيا
28	أشارك في برامج تكوينية وورش عمل خارج حدود الجامعة.	0,374	*0,000	ارتباط متوسط ودال إحصائيا
29	أملك عدة منشورات علمية في مجلات ذات تصنيف عالي (B,A,A+)	0,654	*0,000	ارتباط قوي ودال إحصائيا
30	أنشر كتب علمية بصفة دورية	0,686	*0,000	ارتباط قوي ودال إحصائيا
31	أملك أوسمة دولية ، وطنية، وبراءات اختراع مثل (Label)	0,571	*0,000	ارتباط قوي ودال إحصائيا
32	أبادر بالمساهمة في تنظيم مؤتمرات علمية على المستوى الوطني والدولي	0,608	*0,000	ارتباط قوي ودال إحصائيا
33	أتمتع بهوية رقمية بارزة في مختلف المنصات العلمية مثل (Research Gate, Google Scholar,ORCID,….etc).	0,632	*0,000	ارتباط قوي ودال إحصائيا
34	أتمتع بعدد مرتفع من الاستشهادات بمقالاتي العلمية	0,654	*0,000	ارتباط قوي ودال إحصائيا
35	أسعى إلى استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي في البحث والتحرير العلمي.	0,526	*0,000	ارتباط قوي ودال إحصائيا
36	أتقن استخدام مختلف الوسائل التكنولوجية الحديثة وبرامج البحث العلمي مثل (Zotero)	0,601	*0,000	ارتباط قوي ودال إحصائيا
37	أقوم بتربصات ميدانية سواء داخل الوطن أو خارجه لتطوير قدراتي العلمية.	0,595	*0,000	ارتباط قوي ودال إحصائيا
38	أقوم بتأطير الطلبة المنخرطين ضمن قانون (1275/ 008)	0,584	*0,000	ارتباط قوي ودال إحصائيا
39	ألتزم بالمشاركة في تأطير طلبة الدكتوراه	0,630	*0,000	ارتباط قوي ودال إحصائيا

40	أحرص على المساهمة الفعالة في اللجان الأكاديمية والمجالس العلمية داخل الجامعة.	0,572	*0,000	ارتباط قوي ودال إحصائيا

* ذات دلالة إحصائية عند **α≤0,05**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

يوضح الجدول أعلاه معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المتغير التابع ودرجة المتغير ككل، إذ كانت كل القيم المتحصل عليها طردية موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى المعنوية (α≤0,05) بحيث مستوى الدلالة (sig≤0,05)، كما أن معاملات الارتباط تتراوح بين (0,374– 0,686)، مما يشير إلى وجود علاقة اتساق قوية بين العبارات الستة عشر، ويؤكد أن كل العبارات تقيس بقوة المتغير التابع "الأداء المتميز للأستاذ الجامعي" وبالتالي تم التحقق من تميز المحور الثاني بصدق الاتساق الداخلي.

3.2 محوري الدراسة

الجدول (3–15): الصدق البنائي لمحوري الدراسة

علاقة الارتباط		معامل الارتباط	مستوى الدلالة sig	التحليل
الاستبيان ككل	**محور أخلاقيات العمل**	0,687	*0,000	ارتباط قوي ودال إحصائيا
	محور الأداء المتميز للموارد البشرية	0,927	*0,000	ارتباط قوي جدا ودال إحصائيا

* ذات دلالة إحصائية عند **α≤0,05**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

حسب النتائج المبينة في الجدول أعلاه، يتضح وأن معامل الارتباط بين المحور الأول والمتعلق بالمتغير الأول للدراسة (أخلاقيات العمل) مع الاستبيان ككل قدر ب (0,687)، ومعامل الارتباط بين المحور الثاني المتعلق بالمتغير الثاني للدراسة (الأداء المتميز للموارد البشرية) مع الاستبيان ككل قدر ب (0,927)، وهي عبارة عن قيم طردية موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى المعنوية (α≤0,05) ؛ كما أن مستوى الدلالة (sig≤0,05)؛ مما يؤكد على تمتع الاستبيان ككل بالصدق ويعتبر مناسب للهدف الذي وضع لقياسه في الأساس.

ثانيا: اختبار ثبات أداة الدراسة

في أي دراسة ميدانية، يعد التأكد من ثبات أداة الدراسة خطوة أساسية لضمان موثوقية النتائج، والتي تعني التأكد من ثبات كل محاور الدراسة، وثبات الأداة ككل؛ إذ المقصود بالثبات أي الاستقرار في نتائج

الاستبيان وعدم تغيرها بشكل كبير عند إعادة توزيعها مرة أخرى في نفس الظروف وفي فترات زمنية مختلفة. إذ يتم اختبار ثبات أداة الدراسة عن طريق استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، ونتائج الاختبار موضحة في الجدول أدناه:

الجدول (3-16): نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة

الرقم	المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق
01	النزاهة والشفافية	06	0,78	0,88
02	الأمانة والاستقامة	06	0,77	0,88
03	الاستقلالية والموضوعية	06	0,70	0,84
04	الاحترام	06	0,76	0,87
المحور الأول: أخلاقيات العمل		24	0,73	0,85
المحور الثاني: الأداء المتميز للأستاذ الجامعي		16	0,85	0,92
الاستبيان ككل		40	0,84	0,92

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

نلاحظ من الجدول السابق وأن معامل ألفا كرونباخ لكل بعد من أبعاد الدراسة يتراوح بين (0,70 و0,78)، إذ أنها تعتبر قيم عالية ومقبولة إحصائيا؛ وفيما يخص معامل الصدق والذي هو عبارة عن الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ تراوحت قيمه بين (0,84 و0,88). كما بلغ معامل الصدق للمحور الأول من الدراسة (0,85)، بينما سجل في المحور الثاني قيمة قدرها (0,92)، وهي معاملات تعتبر مرتفعة، كما بلغ معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة ككل (0,84) وهي قيمة مرتفعة مقارنة بالمعامل الأدنى المقبول علميا (0,60)، مما تدل على تميز الدراسة بمستوى عالي من الثبات، أي أن الاستبيان أداة موثوقة وصالحة لجمع البيانات وتتيح إمكانية تعميم النتائج على المجتمع ككل.

خلاصة الفصل

تم التطرق في هذا الفصل إلى مجموعة من العناصر الرئيسية الخاصة بالجانب الإجرائي للدراسة، إذ تم التعريف بميدان الدراسة (جامعة باجي مختار عنابة) وبعينة الدراسة المتمثلة في الأساتذة الجامعيين الدائمين في مختلف كليات الجامعة، وهي: كلية العلوم، كلية التكنولوجيا، كلية الطب، كلية علوم الأرض، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، كلية الآداب واللغات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. كما بلغ حجم العينة 330 مفردة، وهي عينة تتناسب مع متطلبات الدراسة وتحقق الهدف المرجو الوصول إليه من خلال الدراسة الميدانية.

وقد استخدم في جمع البيانات أداتين رئيستين: الملاحظة والاستبيان الذي تم تصميمه وفق المعايير العلمية والمنهجية لضمان قياس المتغيرات بشكل موضوعي مع التحقق من صدقها وثباتها، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS V23)، حيث تكونت استمارة الاستبيان من 03 محاور رئيسية كل محور يهدف لقياس مجموعة من المتغيرات على سلم ليكرت الخماسي.

كما أظهرت نتائج فحص البيانات وبالاعتماد على البرنامج نفسه وأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي مما يبرر الاعتماد على الأسلوب المعلمي في تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

وهذا ما سيتم التطرق إليه في الفصل الموالي.

الفصل الرابع:

تحليل البيانات، اختبار الفرضيات، والنتائج المتوصل إليها

تمهيد

بعد التطرق في الفصل السابق لأهم الخطوات المنهجية المتبعة في هذه الدراسة، يستعرض هذا الفصل الجانب التحليلي للدراسة، من خلال وصف وتحليل خصائص عينة الدراسة، إضافة إلى تحليل كل محاور وعبارات أداة الاستبيان.

وفي ذات الإطار سيتم اختبار فرضيات الدراسة، والتي تتمحور حول بيان دور أخلاقيات العمل في تعزيز الأداء المتميز للموارد البشرية بجامعة باجي مختار عنابة من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين. كما سيتم التحقق من مدى تجسيد أبعاد أخلاقيات العمل لدى أفراد عينة الدراسة، إضافة إلى استكشاف ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهاتهم بخصوص بلوغهم مستويات عالية من الأداء المتميز.

علاوة على ذلك سيتم مناقشة النتائج المتوصل إليها ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة، كما سيتم في نهاية الفصل تقديم نموذج مقترح يسمح بقياس الأداء المتميز للأستاذ الجامعي؛ وعلى هذا الأساس تم تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث رئيسية وهي كالتالي:

المبحث الأول: تحليل نتائج الدراسة؛

المبحث الثاني: اختبار الفرضيات؛

المبحث الثالث: مناقشة النتائج وتقديم نموذج مقترح للأداء المتميز.

المبحث الأول: تحليل نتائج الدراسة

بعد توزيع الاستبيان على عينة مقدرة ب 330 أستاذ جامعي دائم بجامعة باجي مختار عنابة بمختلف الكليات، تم الحصول على مجموعة من البيانات والتي سيتم تحليلها في هذا المبحث من خلال توصيف عينة الدراسة وتحليل عبارات الاستبيان المتعلقة بكل متغير وبكل بعد من أبعاد المتغير.

المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة

تتميز عينة الدراسة بمجموعة من الخصائص السوسيوديمغرافية التي تم تخصيص المحور الأول من الاستمارة لها، والمتمثلة في: الجنس، السن، الرتبة الجامعية، الأقدمية وكلية الانتماء؛ إذ تعد هذه المتغيرات جد مهمة في فهم تركيبة العينة المدروسة، حيث تساهم في تفسير الإجابات المتحصل عليها كما تؤكد على مدى تمثيل العينة للمجتمع الأصلي. وتم الاستعانة ببرنامج (Excel) و (SPSSV23) لتوصيف العينة المدروسة. إذ يتضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية في الجدول الموالي:

الجدول (4-1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات السوسيوديمغرافية

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	133	% 40,3
	أنثى	197	% 59,7
	المجموع	**330**	**%100**
السن	من 28 سنة إلى أقل من 35 سنة	47	14,2
	من 35 سنة إلى أقل من 42 سنة	87	26,4
	من 42 سنة فما فوق	196	59,4
	المجموع	**330**	**% 100**
الرتبة العلمية	أستاذ	97	% 29,4
	أستاذ محاضر أ	103	% 31,2
	أستاذ محاضر ب	65	% 19,7
	أستاذ مساعد أ	56	% 17,0
	أستاذ مساعد ب	09	% 2,7
	المجموع	**330**	**% 100**
	أقل من 05 سنوات	66	%20,0
	من 05 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	53	% 16,1

الأقدمية	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	55	% 16,7
	من 15 سنة فما فوق	156	% 47,3
	المجموع	**330**	**% 100**
كلية الانتماء	كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير	25	% 7,6
	كلية الآداب واللغات	17	% 5,2
	كلية الطب	56	% 17,0
	كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية	57	% 17,3
	كلية الحقوق والعلوم السياسية	23	% 7,0
	كلية التكنولوجيا	69	% 20,9
	كلية العلوم	58	% 17,6
	كلية علوم الأرض	25	% 7,6
	المجموع	**330**	**% 100**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (SPSSV23)

أولا: توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس

يوضح الشكل الموالي توزيع أفراد العينة المدروسة وفق متغير الجنس (ذكر، أنثى) مع توضيح التكرارات والنسب المئوية الخاصة بكل فئة.

الشكل (4-1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



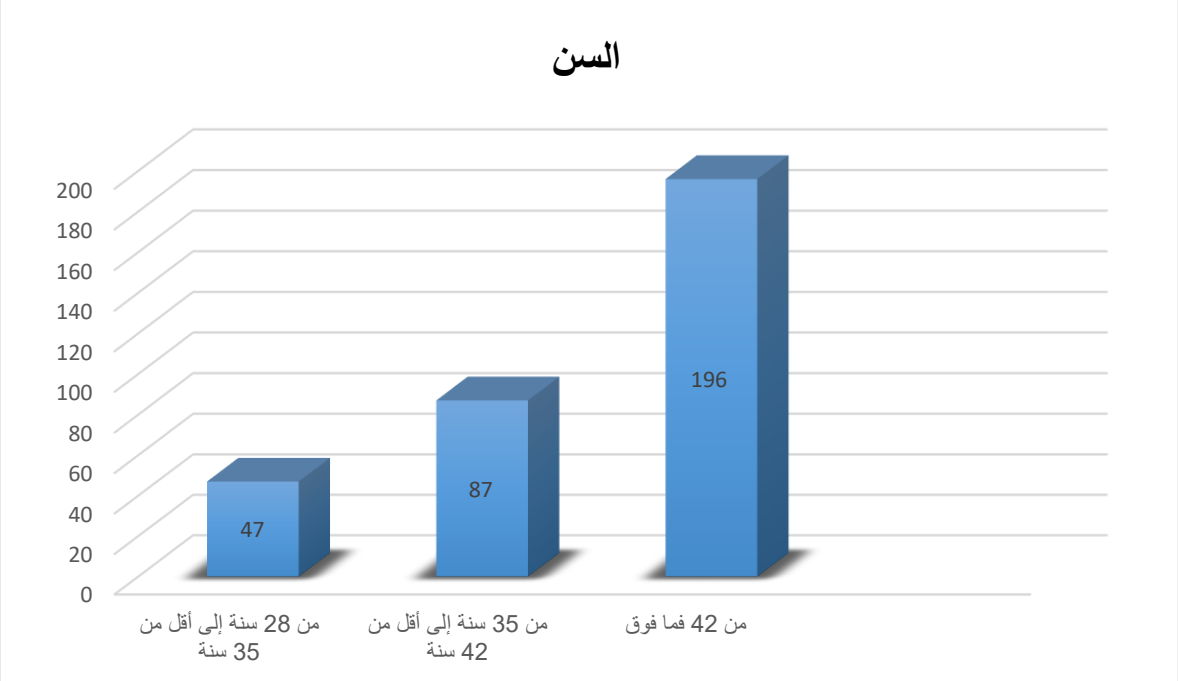
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج (Excel)

نلاحظ من خلال ما سبق، أن أغلبية أفراد عينة الدراسة هم إناث حيث يبلغ عددهم 197 أنثى أي ما يمثل نسبة 59,7%، في حين بلغ عدد الذكور 133 ذكرا أي ما يمثل بنسبة 40,3%، حيث تشير هذه النسب إلى هيمنة عنصر الإناث على الذكور، وهو ما يعد انعكاسا لبنية التوظيف الفعلية داخل الجامعة حسب آخر إحصاءاتها، إذ يتجاوز عدد الأستاذات الإناث عدد الأساتذة الذكور في الكثير من الكليات والأقسام؛ وبالتالي فإن هذا التفاوت بين الجنسين في عدد الإجابات يعتبر منطقيا ومتناسق مع الواقع المؤسساتي للجامعة وليس تحيزا في اختيار العينة.

ثانيا: توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير السن

تم توزيع أفراد العينة المدروسة وفق متغير السن المقسم على ثلاثة فئات؛ مع توضيح التكرارات والنسب المئوية الخاصة بكل فئة كما يلي:

الشكل (4-2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج (Excel)

يتضح من خلال البيانات السابقة وأنه تم تحديد 28 سنة كحد أدنى للسن، باعتباره يمثل السن التقريبي الأدنى الذي يباشر فيه الأستاذ الجامعي الدائم مساره المهني نظرا لمدة التكوين الأكاديمي في الجزائر (سنوات الدراسة)، ومجريات التوظيف في قطاع التعليم العالي.

كما يتبين من خلال الشكل السابق، وأن الفئة العمرية الغالبة في العينة المدروسة هي الفئة التي تتراوح أعمارها بين [من 42 سنة فما فوق] بنسبة 59,4 %، وهذا يفسر بأن أغلبية المبحوثين هم أساتذة ذوي خبرة يتسمون بالحكمة الأكاديمية، والرؤية الشمولية، وفي الكثير من الأحيان يعرف الأستاذة الذين ينتمون لهذه الفئة باتساع أفقهم العلمي واستقرارهم المهني؛ وبالتالي من المرجح وأن تؤثر هذه الخصائص المهمة على طبيعة إجاباتهم.

تليها فيما بعد الفئة العمرية [من 35 سنة إلى أقل من 42 سنة] وهي الفئة المتوسطة، إذ بلغ عددهم 87 أستاذ بما يقدر ب 26,4 % والتي تمثل نسبة معتبرة من عينة الدراسة، وهم الأساتذة الذين قطعوا شوطا متوسطا في مسارهم المهني. يتميز أفراد هذه الفئة بالطموح الأكبر نحو تطوير رتبهم العلمية والذين يسعون نحو تبني مختلف الوسائل التي من شأنها أن تساعدهم على تطوير أدائهم وتحسينه.

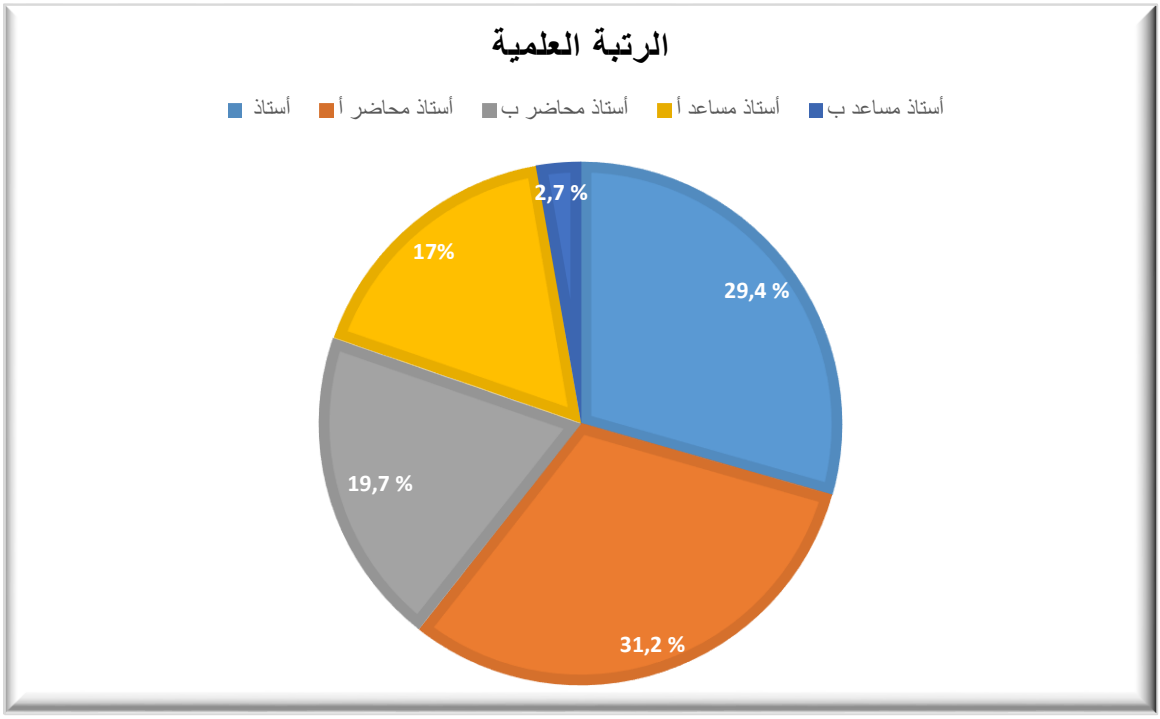
أما الفئة العمرية الأخيرة والتي تمتد [من 28 سنة إلى أقل من 35 سنة] ، تمثل الفئة الأقل ضمن العينة بمعدل 47 أستاذ أي ما يعادل 14,2%، وهي الفئة الشبابية من بين الفئات السابقة؛ حيث يتميز الأساتذة الذي ينتمون إلى هذه الفئة بالحماس والانفتاح نحو المستجدات البيداغوجية والتكنولوجية، وقلة عددهم مقارنة بالفئات الأخرى، والذي يعود إلى عدة أسباب منها بطئ وتيرة التخرج من الدراسات العليا من جهة، ومن جهة أخرى مقومات التوظيف التي أصبحت أصعب في السنوات الأخيرة مقارنة بالسنوات السابقة.

ثالثا: توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الرتبة العلمية

يركز هذا الجزء على تعريف عينة الدراسة من ناحية رتبهم العلمية وهي خمسة رتب: "أستاذ"، "أستاذ محاضر أ"، "أستاذ محاضر ب"، "أستاذ مساعد أ"، "أستاذ مساعد ب"؛ وبالرغم وأن هذه الأخيرة تم الاستغناء عنها في السنوات الأخيرة بحيث يتم تصنيف الأستاذ حديث التوظيف مباشرة "كأستاذ مساعد أ"، وبعد التثبيت يرقى مباشرة إلى رتبة "أستاذ محاضر ب". إلا أنه تم إدراجها ضمن اختيارات الاستبيان لأخذ بعين الاعتبار الكليات التي تعتمد النظام الكلاسيكي، بحيث تحتفظ هذه الرتبة بدلالتها في هذه الكليات.

ويتجلى ذلك بوضوح في الشكل البياني التالي:

الشكل (4-3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الرتبة العلمية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج (Excel)

يوضح الشكل أعلاه ، توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الرتبة العلمية، حيث يتبين وأن معظم المبحوثين هم "أساتذة محاضرون أ"، إذ يبلغ عددهم 103 أستاذ بنسبة 31,2 % من إجمالي أفراد عينة الدراسة، في حين احتلت فئة الأساتذة ذوي رتبة " أستاذ التعليم العالي" المرتبة الثانية بمعدل 97 أستاذ ما يمثل 29,4 %، تليها في المرتبة الثالثة 65 "أستاذ محاضر ب"، ما يقدر بنسبة 19,7%، وفي المرتبة ما قبل الأخيرة "أساتذة مساعدين أ"، وصل عددهم إلى 56 أستاذ ما يعادل17%، وفي المرتبة الأخيرة تم تسجيل 09 أفراد فقط يمثلون فئة " أساتذة مساعدين ب" ما يقدر بنسبة 2,7% وهي نسبة ضئيلة جدا.

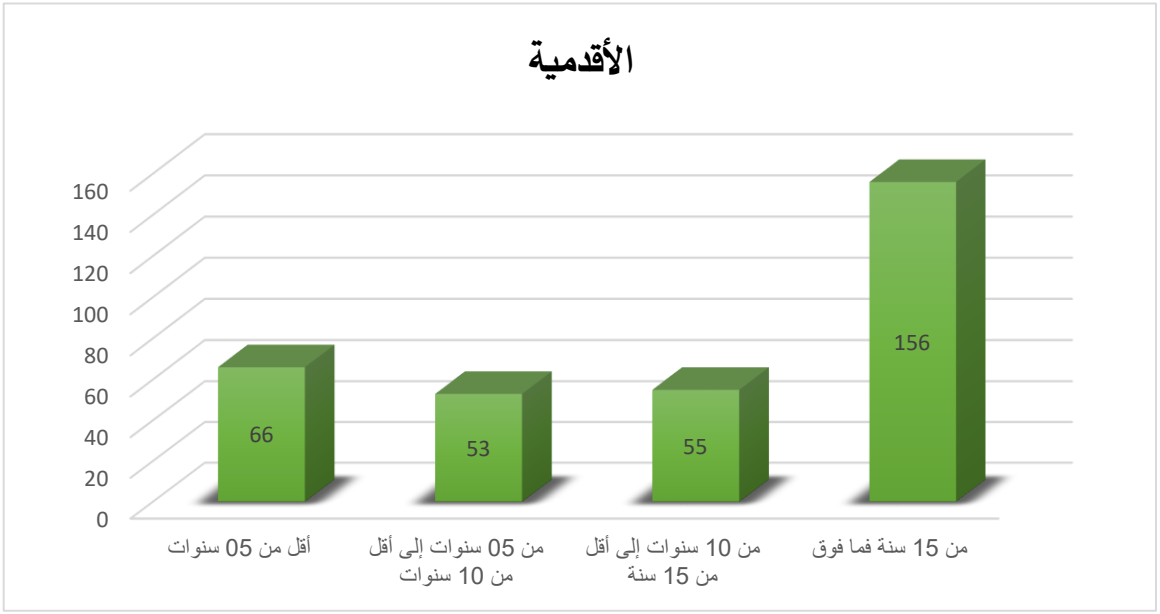
نستدل مما سبق أن أغلب أفراد عينة الدراسة ينتمون إلى فئتي: "أستاذ محاضر أ" و "أستاذ "، وهذا يدل على الخبرة الأكاديمية التي تتمتع بها هذه الفئات، إذ يتميز الأساتذة ذوي هذه الرتب العلمية العالية بالأعمال العلمية المتعددة من ملتقيات، منشورات أكاديمية، إشراف، وغيرها من الأنشطة الأكاديمية وفقا لما تفرضه شروط الترقية المعتمدة في قطاع التعليم العالي الجزائري، وبالتالي فإن الآراء والمواقف التي تعكسها هذه الفئة من الأساتذة تساعد في جمع بيانات دقيقة تخدم الأهداف البحثية للدراسة الحالية. أما فيما يخص الرتب الأخرى على غرار " أستاذ محاضر ب" و"أستاذ مساعد أ" فيتميز أغلبهم بحداثة التوظيف في القطاع أو الأساتذة من النظام الكلاسيكي والذين لم يرتقوا بعد لأسباب علمية، إلا أن مساهماتهم في الإجابة

على الاستبيان تبقى مهمة لفهم تصورات الفئات الصاعدة في البيئة الجامعية. وبالنسبة لفئة " أستاذ مساعد ب" جاءت في المرتبة الأخيرة، وهو أمر منطقي ومتوقع لسبب تم الإشارة إليه سابقا وهو التخلي عن هذه الرتبة في التصنيفات الحديثة، باستثناء بعض الكليات خاصة كلية الطب التي لازالت تضم هذه الرتبة ضمن سلمها التصنيفي.

رابعا: توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الأقدمية

تم تقسيم أفراد عينة الدراسة على أربع فئات تمثل الأقدمية وهي موضحة في الجدول التالي:

الشكل (4-4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج (Excel)

يظهر مما سبق، توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث الأقدمية في جامعة باجي مختار، إذ جاء الترتيب على النحو التالي: في المرتبة الأولى (من 15 سنة فما فوق) بنسبة 47,3 % من إجمالي العينة وهي نسبة كبيرة جدا، ثم تليها في المرتبة الثانية فئة (الأقل من 05 سنوات) بنسبة 20%، في المرتبة الثالثة فئة (من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة) بنسبة مئوية مقدرة ب 16,7%، وفي المرتبة الأخيرة فئة (من 05 سنوات إلى أقل من 10 سنوات) بنسبة 16,1%.

وتشير هذه النتائج إلى أن الأساتذة الجامعيين ذوي الأقدمية التي تفوق 15 سنة يشكلون الشريحة الأكبر من العينة، وهذا دليل على الخبرة التي تتمتع بها هذه الفئة، وهذا ما يؤكد النتائج المتحصل عليها في العنصر السابق "الرتبة الجامعية"، حيث لوحظ احتلال رتبتي "أستاذ محاضر أ" و"أستاذ" المرتبة الأولى

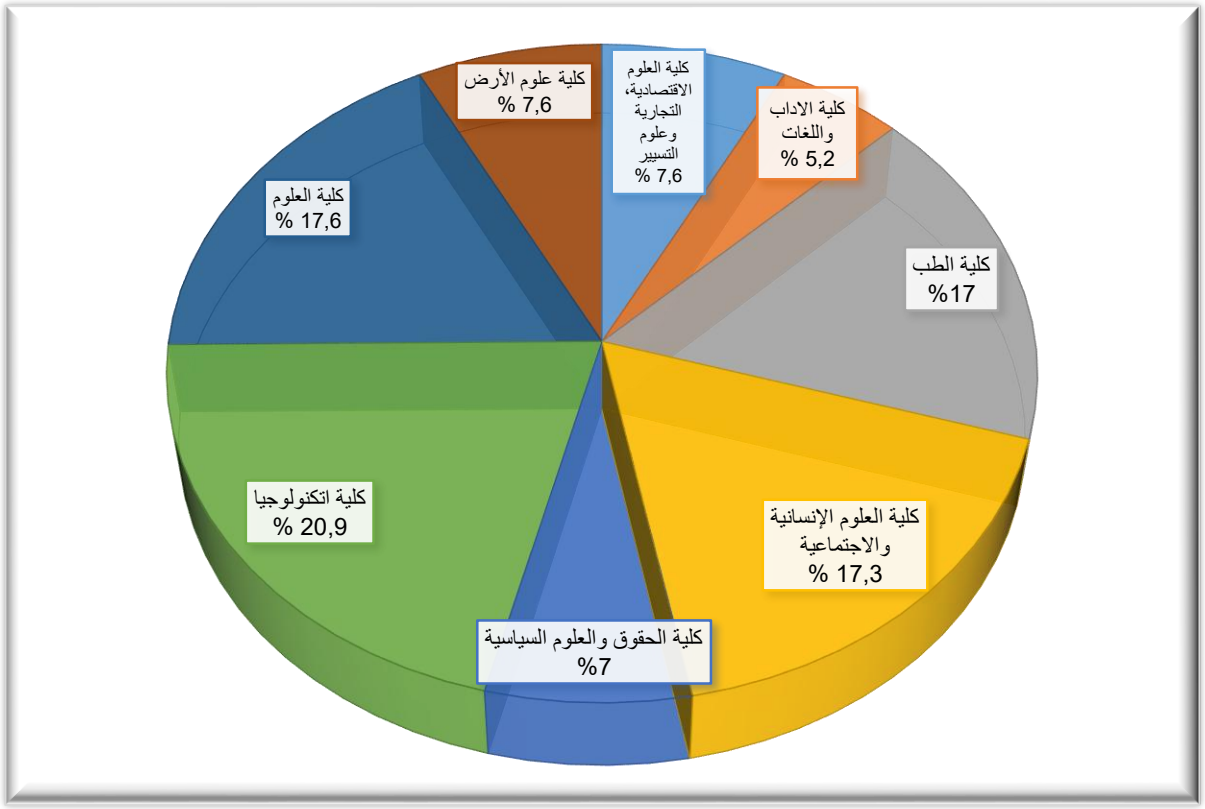
وهذا يعود إلى سنوات الخبرة التي يتمتعون بها والتي تقتضي الترقية بعد مرور سنوات معتبرة من الخدمة الجامعية. وهيمنة هذه الفئة على الإجابات تضمن الاستفادة من آراء ناضجة ومستندة على تجارب ميدانية معتبرة مما يعزز من مصداقية وثقة نتائج الدراسة.

خامسا: توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير كلية الانتماء

يوضح من خلال الشكل الموالي توزيع أفراد العينة المدروسة وفق متغير كلية الانتماء والمتمثلة في الكليات الثمانية المكونة لجامعة باجي مختار عنابة، مع توضيح التكرارات والنسب المئوية الخاصة بكل فئة.

وهو ما توضحه البيانات المعروضة في الشكل الموالي:

الشكل (4-5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير كلية الانتماء



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج (Excel)

ما يوضحه الشكل السابق، وأن معظم أفراد عينة الدراسة ينتمون إلى كلية التكنولوجيا وكلية العلوم بنسبة 20,9% و17,6 % على التوالي، تليها فيما بعد كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بنسبة 17,3%، ثم كلية الطب بنسبة 17% وهما نسبتان متقاربتان جدا تفرق بينهما إجابة واحدة، وفي المرتبة الموالية

وبنفس النسبة 7,6% نجد كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، وكلية علوم الأرض، وفي المرتبة الأخيرة كلية الآداب واللغات بنسبة 5,2 % فقط من إجمالي إجابات عينة الدراسة.

نستدل من خلال البيانات الموضحة في الجدول والشكل السابقين وأن معظم أفراد العينة منتمون إلى الأربع كليات الأولى: كلية التكنولوجيا، كلية العلوم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، وكلية الطب؛ وهذا يعود إلى عدد الأساتذة الكبير في هذه الكليات تبعا لتعدد التخصصات فيها واتساع الهيكل البيداغوجي والإداري فيها.

هذا التوزيع يعكس تغطية جيدة لمختلف المجالات والتخصصات في جامعة باجي مختار مما يعزز من شمولية الدراسة.

المطلب الثاني: تحليل اتجاهات آراء أفراد عينة الدراسة حول محور " أخلاقيات العمل"

من خلال هذا المطلب سيتم تحليل اتجاهات آراء أفراد عينة الدراسة المتعلقة بمحور " أخلاقيات العمل" بأبعاده الأربعة، وذلك بعرض، النسب المئوية، الانحرافات المعيارية، المتوسطات الحسابية، ومعاملات الاختلاف الخاصة بكل عبارة من عبارات المحور.

الجدول (4-2): تحليل مدى الموافقة على أبعاد محور أخلاقيات العمل

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الموافقة الكلية	الترتيب
01	النزاهة والشفافية	4,359	0,359	مرتفعة جدا	02
02	الأمانة والاستقامة	4,125	0,494	مرتفعة	03
03	الاستقلالية والموضوعية	3,832	0,557	مرتفعة	04
04	الاحترام	4,500	0,395	مرتفعة جدا	01
محور أخلاقيات العمل		**4,204**	**0,317**	**مرتفعة جدا**	–

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V23)

يوضح الجدول (4-2) نتائج التحليل الوصفي الإحصائي لأبعاد المحور الخاص بأخلاقيات العمل، حيث اتفق أفراد عينة الدراسة على وجود مستوى مرتفع جدا من أخلاقيات العمل في المؤسسة الجامعية محل الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمحور 4,204 بانحراف معياري قدره 0,317.

كما احتل البعد الرابع " الاحترام" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4,500 وانحراف معياري 0,395، ثم في المرتبة الثانية البعد الأول" النزاهة والشفافية" بمتوسط حسابي 4,359 وانحراف معياري 0,359، يليه في المرتبة الثالثة البعد الثاني " الأمانة والاستقامة" بمتوسط حسابي بلغ 4,125 وانحراف معياري 0,494، وأخيرا في المرتبة الرابعة البعد الثالث " الاستقلالية والموضوعية" بمتوسط حسابي ضئيل قدره 3,832 وانحراف معياري 0,557.

وفيما يلي سيتم التطرق إلى تحليل بيانات مدى الموافقة على كل بعد من أبعاد محور أخلاقيات العمل على حدة، من خلال دراسة العبارات المكونة له بشكل منفصل، وترتيبها ترتيبا تنازليا بالاعتماد على قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، بالإضافة إلى تحديد التشتت في آراء عينة الدراسة بالاعتماد على معامل الاختلاف.

أولا: تحليل عبارات البعد الأول " النزاهة والشفافية"

يتكون هذا البعد من 06 عبارات، وتعرض النتائج المتعلقة بهذه العبارات في الجدول الموالي:

الجدول (4-3): تحليل مدى الموافقة على بعد النزاهة والشفافية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الموافقة الكلية	معامل الاختلاف	الترتيب
01	أقدم للطلبة في اللقاء الأول طريقة التقييم التي أعتمدها في الحصص التطبيقية/ الموجهة.	4,330	0,869	مرتفعة جدا	0,20	04
02	أقوم بتصحيح أوراق الامتحان أكثر من مرة لتجنب الأخطاء	4,200	0,904	مرتفعة جدا	0,21	05
03	أحرص على تقديم معلومات صحيحة وبيانات دقيقة في أبحاثي العلمية، دون تحريف أو تلاعب	3,985	0,880	مرتفعة	0,22	06
04	أتحقق من جاهزية أعمال الطلبة قبل السماح لهم بتقديمها للمناقشة	4,585	0,589	مرتفعة جدا	0,12	01
05	ألتزم بالتجرد من أي علاقات شخصية أثناء تقييم ومناقشة المذكرات والأطروحات.	4,545	0,613	مرتفعة جدا	0,13	02
06	أقدم محتوى تعليمي واضح أثناء الحصص عن بعد، وأتفاعل مع أسئلة جميع الطلبة	4,509	0,719	مرتفعة جدا	0,16	03
	إجابات أفراد العينة اتجاه بعد النزاهة والشفافية	**4,359**	**0,359**	**مرتفعة جدا**	-	-

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V23)

من خلال الجدول السابق (4-2) يتضح وأن بعد النزاهة والشفافية جاء في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة المعطاة له، بمتوسط حسابي 4,359 وانحراف معياري 0,359، واتباعا لمقياس الدراسة المتبع فإن هذا البعد يشير إلى درجة موافقة مرتفعة جدا من أفراد عينة الدراسة، كما تبين من خلال الجدول أعلاه أن قوة التشتت في كل العبارات كانت أقل من 30%، وهي نسب ضعيفة؛ حيث جاء ترتيب عبارات هذا البعد كما يلي:

- **العبارة (04)** جاءت في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي 4,585 وانحراف معياري 0,589 وبالتالي حسب سلم القياس المتبع فإن درجة الموافقة على هذه الفقرة مرتفعة جدا؛ إذ تنص العبارة على تحقق الأستاذ الجامعي في المؤسسة الجامعية محل الدراسة من جاهزية أعمال الطلبة الذين يشرف عليهم قبل السماح لهم بتسليمها للمناقشة، واحتلال هذه العبارة المرتبة الأولى يدل على حرص أفراد عينة الدراسة على الالتزام بتطبيق النزاهة الأكاديمية، وفحص أعمال الطلبة سواء كانت تقارير تربص أو مشاريع نهاية الدراسة (PFE)؛ مما يعكس وعي أفراد عينة الدراسة بأهمية توفر جودة الأعمال الأكاديمية والتأكد من استفاءها لشروط المنهجية العلمية وارتقاءها للمناقشة والتقييم.
- **العبارة (05)** احتلت المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي 4,545 وانحراف معياري 0,613، حيث كانت درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على هذه العبارة مرتفعة جدا، إذ تمحورت حول تجرد أفراد عينة الدراسة من أي علاقات أو قضايا شخصية مع الطالب أو مع المشرف أثناء المشاركة في لجان تقييم ومناقشة الأطروحات والمذكرات، وهذا إن دل على شيء فإنه يدل على تحلي أفراد عينة الدراسة بالاحترافية في العمل والحيادية، مع الحرص على تحقيق العدالة والإنصاف في التقييم بالاستناد على جودة الأعمال والقيمة التي تضيفها إلى رصيد الأعمال العلمية التابعة للجامعة، بعيدا عن كل اعتبارات شخصية أو اجتماعية. كما تعبر هذه العبارة على الوعي الأخلاقي والأكاديمي لدى الأساتذة الجامعيين بالابتعاد عن كل شكل من أشكال المحاباة والتحيز والذي يعتبر من أهم مبادئ أخلاقيات الأستاذ الجامعي؛ واحتلال العبارة للمرتبة الثانية يعزز من ثقة الطلبة في عدالة التقييم لدى أساتذتهم في المؤسسة الجامعية محل الدراسة.
- **العبارة (06)** في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي 4,509 وانحراف معياري 0,719، ويبين ذلك درجة موافقة مرتفعة جدا من أفراد عينة الدراسة. تشير هذه العبارة على تقديم محتوى تعليمي واضح أثناء الحصص عن بعد، والتفاعل مع أسئلة جميع الطلبة؛ هذا يعكس قدرة الأستاذ الجامعي على ضمان تفاعل رقمي مع الطلبة في الحصص عن بعد والذي يعتبر من أهم مقومات نجاح العملية التعليمية

خاصة في ظل التغييرات الأخيرة التي مست جميع القطاعات بالأخص تلك التي فرضتها جائحة كورونا والتي كرست ثقافة استخدام الوسائل الرقمية في التعليم أو ما يسمى بالتعليم عن بعد، إذ تعبر هذه الفقرة على أمرين، أولا تمكن أفراد عينة الدراسة من ضمان جودة العملية التعليمية الرقمية وتقليل التحديات التي تفرضها البيئة الافتراضية، ثانيا إدراك أفراد عينة الدراسة أهمية تحقيق تواصل شفاف ومتجاوب مع جميع الطلبة خاصة مع المشاكل الرقمية التي يعاني منها البعض والتي تمنع وصول المعلومة إليهم بشكل واضح، حيث أن الوضوح في الشرح والتفاعل الشامل مع مختلف الطلبة يرفع من درجة العدالة التعليمية ويعزز شعور الطالب بالانتماء والمشاركة في العملية التعليمية.

- **العبارة (01)** في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي 4,330 وانحراف معياري 0,869 بدرجة موافقة مرتفعة جدا، تتمحور هذه العبارة حول مشاركة الأستاذ الجامعي طريقة التقييم التي يعتمدها في الحصص التطبيقية و/ أو الموجهة منذ اللقاء الأول مع الطلبة، وذلك في إطار تحقيق الشفافية؛ بحيث يعتبر توضيح منهجية التقييم منذ بداية السنة الجامعية حق مشروع لدى الطالب حتى يتسنى له معرفة ما يتوقع منه الأستاذ وكيف سيقيم أداءه أثناء الحصص؛ هذا السلوك يعزز من ثقة الطالب في عدالة العملية التقييمية التي يخضع لها طوال السداسي.
- **العبارة (02)** في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي 4,200 وانحراف معياري 0,904، حيث وافق أفراد عينة الدراسة على هذه العبارة بدرجة مرتفعة جدا. تعكس هذه العبارة حرص الأستاذ الجامعي على تصحيح أوراق الامتحان أكثر من مرة كإجراء احترازي لتفادي إمكانية الوقوع في أخطاء قد تؤثر على نتائج الطلبة، وظهرت هذه العبارة ضمن بعد النزاهة والشفافية كونها تعبر عن أحد أهم المبادئ الأخلاقية للأستاذ الجامعي وهي تطبيق النزاهة في تقييم أوراق الامتحان والحرص على تثمين جهود الطلبة. وتبين نتائج هذه العبارة مدى التزام أفراد عينة الدراسة على تصحيح أوراق الامتحان بدقة عالية لضمان منح الدرجة المستحقة لكل طالب متفادين بذلك ارتفاع نسبة الطعون التي تقدم من طرف الطلبة للإدارة حول نقطة الامتحان؛ إلا أنه هناك اختلاف في طبيعة هذه الممارسة من كلية إلى أخرى ومن أستاذ إلى آخر، فمثلا في كلية الطب يعتمد على أنظمة تصحيح آلية إلكترونية، بحيث لا يقوم الأساتذة بتصحيح الأوراق يدويا بل تمرر الأوراق عبر برنامج خاص بالتصحيح مما يلغي الحاجة لإعادة مراجعة التصحيح.
- **العبارة (03)** في المرتبة السادسة والأخيرة، بمتوسط حسابي 3,985 وانحراف معياري 0,880، حيث وافق بذلك أفراد عينة الدراسة على هذه العبارة بدرجة مرتفعة؛ تقف هذه العبارة حول التزام الأستاذ

الجامعي بتقديم معلومات صحيحة وبيانات دقيقة في أبحاثه العلمية وتجنب جميع أشكال التحريف والتلاعب، وقد أظهرت النتائج تحلي أفراد عينة الدراسة بالنزاهة الأكاديمية في الأبحاث العلمية، تحليهم بروح المسؤولية، والالتزام بالمصداقية في تقديم معلومات صحيحة وموثوقة. إلا أن احتلال هذه العبارة للمرتبة الأخيرة يعكس واقعا ميدانيا يتميز بضغوط النشر الأكاديمي، تحديات البحث العلمي، وصعوبات في جمع البيانات.

ثانيا: تحليل عبارات البعد الثاني " الأمانة والاستقامة"

يتكون هذا البعد من 06 عبارات، وتعرض النتائج المتعلقة بهذه العبارات في الجدول الموالي:

الجدول (4-4): تحليل مدى الموافقة على بعد الأمانة والاستقامة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الموافقة الكلية	معامل الاختلاف	الترتيب
07	أسعى لتطوير محتوى المادة التعليمية التي أدرسها من عام لآخر ليتماشى مع تطورات العصر.	4,606	0,575	مرتفعة جدا	0,12	02
08	أحرص على تنويع أسئلة الامتحان لتشمل مستويات متفاوتة من السهل إلى الصعب	4,609	0,536	مرتفعة جدا	0,11	01
09	أعمل على فحص مقالاتي العلمية باستعمال برامج كشف الاقتباس قبل ارسالها للمجلات.	3,978	0,975	مرتفعة	0,24	04
10	أقبل الإشراف فقط على المواضيع التي تقع ضمن تخصصي واهتماماتي البحثية.	3,954	1,143	مرتفعة	0,28	05
11	أشرف كل سنة على عدد محدد من الطلبة يتناسب مع قدراتي	4,187	0,926	مرتفعة	0,22	03
12	أحرص على تحميل المحاضرة على منصة Moodle/ E learning مباشرة بعد كل حصة، دون تأخير.	3,415	1,063	مرتفعة	0,31	06
إجابات أفراد العينة اتجاه بعد الأمانة والاستقامة		**4,125**	**0,494**	**مرتفعة**	–	–

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V23)

من خلال الجدول السابق (4-2) اتضح وأن بعد الأمانة والاستقامة جاء في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة المعطاة له، بمتوسط حسابي 4,125 وانحراف معياري 0,494، واتباعا لمقياس الدراسة المتبع فإن هذا البعد يشير إلى درجة موافقة مرتفعة من أفراد عينة الدراسة؛ ومن خلال الجدول أعلاه تبين

وأن قوة التشتت بين العبارات تتراوح بين (11% و31%)، وهي نسب ضعيفة إلى متوسطة؛ حيث جاء ترتيب عبارات هذا البعد كما يلي:

- **العبارة (08)** في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي 4,609 وانحراف معياري 0,536 مما يبين درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على هذه العبارة مرتفعة جدا. تنص هذه العبارة على حرص الأستاذ الجامعي في إعداد مواضيع امتحان تتناسب مع مختلف المستويات واهتمام هذا الأخير بالتدرج في صعوبة الأسئلة، واحتلال هذه العبارة للمرتبة الأولى يدل على أن أفراد عينة الدراسة يتمتعون بوعي عالي بأهمية إعداد موضوع امتحان يتكيف مع المستوى التعليمي لمختلف الطلبة (الممتاز، الجيد، المتوسط، والضعيف)، كما يعد هذا السلوك من أحد أوجه الاستقامة الأكاديمية التي يتحلى بها أفراد عينة الدراسة بمراعاتهم للفروق الفردية لطلبتهم ومنحهم فرص متكافئة لإبراز قدراتهم. حتى بعض الأساتذة يتميزون بكفاءة علمية عالية تجعل من نماذج امتحاناتهم مرجعا يحتذى به، بحيث تصاغ الأسئلة بشكل منهجي ومترابط تقيس كل جانب من جوانب الأداء العلمي للطالب.
- **العبارة (07)** في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي 4,606 وانحراف معياري 0,575، بدرجة موافقة مرتفعة جدا من قبل أفراد عينة الدراسة. تشير هذه العبارة إلى سعي الأستاذ الجامعي بتطوير محتوى المادة التعليمية التي يدرسها ومحاولة تجديد الأفكار والمعلومات من سنة جامعية إلى أخرى؛ ويستدل من درجة الموافقة العالية على هذه العبارة وأن أفراد عينة الدراسة يلتزمون بتحيين المعلومات والمحتوى التعليمي الذي يقدمونه للطلبة بشكل يجعله يتناسب مع التطورات العلمية، التكنولوجية، والمعرفية، ففي كل المجالات، العلوم تتطور وتتغير المستجدات المعرفية. ويشير هذا السلوك إلى المسؤولية الأكاديمية والأمانة المهنية التي يحملها أفراد عينة الدراسة بوعيهم بأهمية الديناميكية في التدريس والتفاعل المستمر مع متغيرات الحقل المعرفي.
- **العبارة (11)** في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 4,187 وانحراف معياري 0,926، وبالتالي كانت درجة الموافقة على هذه العبارة مرتفعة حسب آراء أفراد عينة الدراسة. تقوم هذه العبارة على إشراف الأستاذ الجامعي في كل سنة على عدد يتناسب مع قدراته؛ واحتلال العبارة للمرتبة الثالثة يدل وأن أفراد عينة الدراسة حرصين على تكييف جهدهم الإشرافي بما يتناسب مع قدراتهم الشخصية، والتزاماتهم المهنية، وذلك بتحديد عدد معين كل سنة من الطلبة للإشراف عليهم لضمان جودة المتابعة والإشراف العلمي الفعال، بما ينعكس بشكل إيجابي على مصلحة الطلبة وجودة إنتاجهم الأكاديمي، كما يفسر ذلك بتحلي أفراد عينة الدراسة بالاستقامة الأكاديمية والمسؤولية العلمية. ويعد تسقيف عدد الطلبة أو

عدد المواضيع التي يشرف عليها الأستاذ الجامعي سنويا من أهم السلوكيات التي ينبغي الالتزام بها، إذ أن تجاوز الطاقة الاستيعابية للأستاذ قد يؤدي إلى تحول دوره إلى إشراف شكلي فقط لا يضيف قيمة حقيقية للطلبة. إلا أنه هناك عوامل تعيق هذه الممارسة مثل: قلة عدد الأساتذة المؤطرين في كل كلية، مما يجبر الإدارة على تكليف الأستاذ الواحد بالإشراف على عدد كبير من الطلبة.

- **العبارة (09)** في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي 3,978 وانحراف معياري 0,975، وقد تمت الموافقة على هذه العبارة من طرف أفراد عينة الدراسة بدرجة مرتفعة. تسلط هذه العبارة الضوء على مهمة البحث العلمي لدى الأستاذ الجامعي وحرصه على تمرير مقالاته العلمية ببرامج كشف الاقتباس قبل ارسالها للمجلات؛ إذ يستدل من النتائج الموضحة بالوعي المتقدم لدى أفراد عينة الدراسة بأهمية التحقق من أصالة العمل وخلوه من أي شكل من أشكال السرقة العلمية، هذا يدخل ضمن نطاق التحلي بالأمانة العلمية، احترام أخلاقيات النشر العلمي وتعزيز الثقة بين المجلات العلمية والأساتذة الباحثين.
- **العبارة (10)** في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي 3,954 وانحراف معياري 1,143، وعلى العموم كانت درجة الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد عينة الدراسة مرتفعة. تشير هذه العبارة على التزام الأستاذ الجامعي بالإشراف على المواضيع التي تقع ضمن تخصصه ومجال اهتمامه البحثي، ومما تبين من النتائج الموضحة في الجدول السابق وأن أفراد عينة الدراسة يلتزمون بالإشراف على مواضيع تقع ضمن نطاق تخصصهم، مما يعكس اهتمامهم بالأمانة العلمية وحرصهم على تقديم أعمال علمية للإدارة تتميز بالجودة الأكاديمية. حيث أن الإشراف على مواضيع خارج نطاق التخصص قد يضعف من قيمة الإضافة العلمية ويحد من فاعلية التكوين المعرفي لدى الطلبة.
- **العبارة (12)** في المرتبة السادسة والأخيرة، بمتوسط حسابي 3,415 وانحراف معياري 1,063، مما ترجم إلى درجة موافقة مرتفعة من أفراد عينة الدراسة على هذه العبارة؛ والتي تنص على حرص الأستاذ الجامعي على تحميل المحاضرات في المنصات الإلكترونية كمنصة (Moodle) أو (E-learning) ، حيث تبين وأن أفراد عينة الدراسة يعملون على توفير المحاضرات للطلبة في الوقت المناسب على المنصات الإلكترونية بما يتماشى مع توجيهات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي خاصة في ظل التغييرات التي طرأت على هذا القطاع وفي إطار سياسة "صفر ورقة" ، أصبح من الضروري مشاركة المحاضرات مع الطلبة عبر المنصات الإلكترونية والتخلي عن الوسائل التقليدية كالمطبوعات والمستندات الورقية؛ ويعد هذا السلوك مؤشرا على الالتزام والاستقامة الأكاديمية التي يتميز بها أفراد عينة الدراسة. كما بلغت قيمة التشتت في هذه العبارة 31% والتي تدل على تشتت متوسط في آراء

أفراد عينة الدراسة؛ والذي يمكن تفسيره بالقناعات الشخصية لبعض الأساتذة بعدم توفير المحاضرات بعد كل حصة حتى يبقى الطالب محافظا على حضوره في المحاضرات ولا يستهين بدور الأستاذ المهم في شرح المعلومات، بالإضافة إلى عدم وجود سياسة إلزامية بتحميل المحاضرات على المنصات الرقمية بصفة دورية.

ثالثا: تحليل عبارات البعد الثالث " الاستقلالية والموضوعية"

يتكون هذا البعد من 06 عبارات، وتعرض النتائج المتعلقة بهذه العبارات في الجدول الموالي:

الجدول (4-5): تحليل مدى الموافقة على بعد الاستقلالية والموضوعية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الموافقة الكلية	معامل الاختلاف	الترتيب
13	أملك حرية اختيار المواد التعليمية التي أدرسها كل سداسي	3,278	1,180	متوسطة	0,36	05
14	أناقش في أبحاثي العلمية مختلف المواضيع التي تثير اهتماماتي دون قيود داخلية أو خارجية.	4,030	0,985	مرتفعة	0,24	03
15	ألتزم في دراساتي العلمية بنقل الواقع وما توصلت إليه بشكل حيادي	4,497	0,685	مرتفعة جدا	0,15	01
16	أتيح للطلاب الذين أشرف عليهم حرية اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم البحثية.	3,948	1,028	مرتفعة	0,26	04
17	ألجأ عادة للتعليم عن بعد، لتعويض الحصص الفائتة أو لتقديم حصص مراجعة، دون أن أواجه رفضا من الإدارة.	3,060	1,050	متوسطة	0,34	06
18	أشجع الطلبة على استعمال تكنولوجيات المعلومات والاتصال في تقديم عروضهم البحثية، لما في ذلك من تطوير لمهاراتهم وتحسين جودة العروض	4,178	0,858	مرتفعة	0,20	02
إجابات أفراد العينة اتجاه بعد الاستقلالية والموضوعية		**3,832**	**0,557**	**مرتفعة**	–	–

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V23)

من خلال الجدول السابق (4-2) اتضح وأن بعد الاستقلالية والموضوعية جاء في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة المعطاة له، بمتوسط حسابي 3,832 وانحراف معياري 0,557، واتباعا لمقياس الدراسة المتبع فإن هذا البعد يشير إلى درجة موافقة مرتفعة من أفراد عينة الدراسة؛ ومن خلال الجدول أعلاه تبين وأن قوة التشتت بين العبارات تتراوح بين (15% و36%)، وهي نسب ضعيفة إلى متوسطة؛ حيث جاء ترتيب عبارات هذا البعد كما يلي:

- **العبارة (15)** في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي4,497 وانحراف معياري0,685 مع درجة موافقة مرتفعة جدا من قبل أفراد عينة الدراسة. تنص هذه العبارة على التزام الأستاذ الجامعي بالحيادية في أبحاثه العلمية ونقل النتائج والمعلومات بكل موضوعية، وهو ما ينعكس على أفراد عينة الدراسة الذين يبدون نضج علمي كبير وموضوعية في نقل الأبحاث العلمية ويؤمنون بأهمية نقل المعرفة دون توظيفها لخدمة مواقف أو توجهات شخصية قد تمس من مصداقية البحث العلمي. وهذا السلوك يترجم وعيا أخلاقيا لدى أفراد عينة الدراسة بالتمييز بين الذاتية والموضوعية في الأعمال العلمية، بالامتناع عن نقل أفكار شخصية تحمل في طياتها إيحاءات سلبية، انتقادات حادة لأطراف معينة، أو مواقف تحمل طابع الكراهية تجاه أي جهة أو فئة؛ مما يعزز من مكانة الأستاذ الباحث واعتباره مصدر موثوق للمعرفة والعلم، والثقة في مخرجاته البحثية المبنية على العلم والمنطق بعيدا عن الذاتية الشخصية.
- **العبارة (18)** في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي 4,178 وانحراف معياري 0,858، مع تسجيل درجة موافقة مرتفعة من أفراد عينة الدراسة على هذه العبارة. تعكس العبارة مدى تشجيع الأستاذ الجامعي لطلبته باستخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال (TIC) في أعمالهم طوال السداسي، إذ تبين النتائج الموضحة في الجدول أعلاه وأن أفراد عينة الدراسة يحثون الطلبة على استخدام أحدث التقنيات الرقمية في تقديم أعمالهم العلمية وتوجيههم نحو الاستخدام الأمثل لها؛ إذ يعتبر تشجيع الطلبة على استخدام وسائل حديثة في تقديم العروض وما إلى ذلك، أحد أوجه الاستقلالية الفكرية التي يتمتع بها الأستاذ الجامعي بحيث لا يفرض نمطا تقليديا جامدا بل يفسح المجال للطلبة باختيار الوسائل التي تتناسب مع تطورات عصرهم، كما يساهم ذلك في تطوير مهاراتهم التقنية والتواصلية وتحسين جودة عروضهم من حيث الشكل والمضمون.
- **العبارة (14)** في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 4,030 وانحراف معياري 0,985، مما يعكس درجة موافقة مرتفعة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبارة. تتمركز العبارة حول فكرة مناقشة الأستاذ الجامعي مختلف المواضيع في أبحاثه العلمية دون توفر قيود سواء كانت داخلية أو خارجية، إذ يؤكد أفراد عينة الدراسة تمتعهم بالاستقلالية التامة في اختيار المواضيع البحثية دون معيقات داخلية (من المؤسسة الجامعية) أو معيقات خارجية (من المجتمع، الدين، السياسة، أو جهات أخرى)؛ وهذا يترجم أيضا وعيهم بأهمية الحرية الأكاديمية لما لها من تشجيع على الإنتاج العلمي المستقل.
- **العبارة (16)** في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي 3,948 وانحراف معياري 1,028، ويبين هذا درجة موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة على هذه العبارة. تنص العبارة على منح الأستاذ الجامعي

لطلبته الذين يشرف عليهم حرية اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم البحثية، وتعكس النتائج أن أفراد عينة الدراسة يتحلون بموضوعية أكاديمية في ممارسة مهمتهم الإشرافية بمرونة بعيدا عن التسلط، ومنح الطلبة الحرية والاستقلالية في اتخاذ قرارات تخص أعمالهم بدءا من اختيار الموضوع، إلى اختيار منهج الدراسة وطريقة تحليل البيانات؛ تعكس هذه الممارسة سعي الأستاذ في تطوير مهارات الطالب وتعزيز استقلاليته كباحث في طور التكوين. إلا أنه يوجب الذكر وأن بعض الطلبة لا يملكون المؤهلات العلمية الكافية لاتخاذ قرارات تخدم أعمالهم البحثية بصفة إيجابية، بالإضافة إلى ضعف إلمامهم بالجانب المنهجي العلمي مما يستدعي من الأستاذ إبداء إشرافا مباشرا وموجها في كل مراحل إنجاز البحث.

- **العبارة (13)** في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي 3,278 وانحراف معياري 1,180، حيث وافق أفراد عينة الدراسة على هذه العبارة بدرجة متوسطة. تتجلى العبارة في تمتع الأستاذ الجامعي بالحرية في اختيار المواد التعليمية التي يدرسها من سنة جامعية إلى أخرى؛ وتعكس نتائج العبارة الموضحة في الجدول أعلاه، أن أفراد عينة الدراسة لا يملكون الحرية الكافية في هذا الجانب مما يعكس وجود قيود تنظيمية أو إدارية تحد من استقلالية أفراد عينة الدراسة؛ بالإضافة إلى تسجيل تشتت متوسط بين أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة قيمته 36% ، والذي يفسر بطبيعة السياسات الداخلية الخاصة بكل كلية وكل قسم، حيث تكلف بعض إدارات الأقسام الأساتذة بتدريس مواد تعليمية بناءً على: حاجة القسم في تغطية مختلف الوحدات، تحقيق التوازن في الحجم الساعي بين الأساتذة فيتم تكليف البعض بتدريس مواد تعليمية مختلفة لتغطية حجمهم الساعي بالكامل، أو أيضا يتم توزيع المواد التعليمية بناءً على عامل الخبرة وما تقتديه طبيعة المادة، حسب عامل التخصص، وحسب عامل الرتبة العلمية، بغض النظر عن التفضيلات الشخصية للأساتذة.
- **العبارة (17)** في المرتبة السادسة والأخيرة، بمتوسط حسابي 3,060 وانحراف معياري 1,050، حيث وافق أفراد عينة الدراسة على هذه العبارة بدرجة متوسطة. تتمحور العبارة حول لجوء الأستاذ الجامعي إلى التعليم عن بعد كخيار بديل لتعويض الحصص أو تقديم حصص مراجعة دون مواجهة عوائق إدارية، وتشير النتائج المتحصل عليها وأن أفراد عينة الدراسة لا يفضلون هذه الممارسة؛ بحيث قيمة التشتت المقدرة ب 34% والتي تعتبر قيمة متوسطة، توضح التباين في تبني التعليم عن بعد كبديل مرن ضمن ممارسات الأساتذة الجامعيين. ويفسر هذا التباين بعدة عوامل منها: قناعة بعض الأساتذة في الجامعة بمحدودية فاعلية التعليم عن بعد، غياب سياسة رسمية واضحة في بعض الكليات تشجع

تعويض الحصص عن بعد إلا إذا كانت المادة التعليمية مبرمجة آليا أن تدرس عن بعد، بالإضافة إلى عوامل مادية كغياب الوسائل الرقمية الكفيلة بإنجاح العملية التعليمية عن بعد.

رابعا: تحليل عبارات البعد الرابع " الاحترام"

يتكون هذا البعد من 06 عبارات، وتعرض النتائج المتعلقة بهذه العبارات في الجدول الموالي:

الجدول (4-6): تحليل مدى الموافقة على بعد الاحترام

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الموافقة الكلية	معامل الاختلاف	الترتيب
19	أتمتع بعلاقة جيدة مع جميع زملائي في العمل	4,663	0,656	مرتفعة جدا	0,14	03
20	أحرص على عدم التدخل في شؤون زملائي وأقدر خصوصيتهم	4,475	0,744	مرتفعة جدا	0,16	05
21	أتعامل مع جميع الطلبة باحترام، ولا أقلل من شأنهم بأي تصرف أو قول قد يسبب لهم الإحراج	4,718	0,519	مرتفعة جدا	0,11	01
22	ألتزم بتجنب الكشف عن معلومات سرية قد تضر بأي مؤسسة أو جهة تم الإشارة إليها في أبحاثي العلمية.	4,718	0,536	مرتفعة جدا	0,11	02
23	ألتزم بكافة المعايير الأخلاقية لمهنة الأستاذ الجامعي، مع الحرص كل سنة على مراجعة ميثاق الأخلاقيات.	4,566	0,631	مرتفعة جدا	0,13	04
24	أؤيد قرارات وزارة التعليم العالي (مثل " التوجه نحو الرقمنة " و "التدريس باللغة الإنجليزية").	3,860	1,104	مرتفعة	0,28	06
إجابات أفراد العينة اتجاه بعد الاحترام		**4,500**	**0,395**	**مرتفعة جدا**	-	-

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V23)

من خلال الجدول السابق (4-2) اتضح وأن بعد الاحترام جاء في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة المعطاة له، بمتوسط حسابي 4,500 وانحراف معياري 0,395، واتباعا لمقياس الدراسة المتبع فإن هذا البعد يشير إلى درجة موافقة مرتفعة من أفراد عينة الدراسة؛ كما تبين من خلال الجدول أعلاه أن قوة التشتت في كل العبارات كانت أقل من 30%، وهي نسب ضعيفة؛ حيث جاء ترتيب عبارات هذا البعد كما يلي:

- **العبارة (21)** في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي 4,718 وانحراف معياري 0,519، ويبين هذا درجة موافقة مرتفعة جدا من طرف أفراد عينة الدراسة على هذه العبارة، والتي تنص على احترام الأستاذ

الجامعي لطلبته ومعاملتهم بأسلوب راقي لا يسبب لهم الإحراج. وتدل نتائج العبارة عن وعي عالي لدى أفراد عينة الدراسة بضرورة مراعاة الأبعاد النفسية والاجتماعية لدى الطلبة ومعاملتهم باحترافية مهنية عالية تسمح بحفظ كرامتهم وخلق مناخ علمي داعم يشجعهم على المشاركة والتفاعل مع الأستاذ داخل قاعة التدريس، بعيدا عن الأساليب الاستفزازية؛ كما يفترض من الأستاذ الجامعي أن يتبنى شخصية متوازنة مع الطلبة لا تميل إلى القسوة الشديدة أو التساهل المفرط.

- **العبارة (22)** في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي 4,718 وانحراف معياري 0,536 مرفقا بدرجة موافقة مرتفعة جدا من طرف أفراد عينة الدراسة على هذه العبارة، والتي تنص على احترام الأستاذ الجامعي لخصوصية المؤسسات التي يوظفها في أبحاثه العلمية وحرصه بعدم كشف المعلومات السرية الحساسة المتعلقة بها. وقد تبين من نتائج العبارة وأن أفراد عينة الدراسة يبدون التزاما واضحا مشتركا بالحفاظ على سرية المعلومات والبيانات الخاصة بالمؤسسات التي تبنى عليها أبحاثهم العلمية، والامتناع عن نشر أي معلومات قد تسبب الضرر لهذه المؤسسات. فجل أفراد عينة الدراسة يقومون بأبحاث علمية يتناولون من خلالها جوانب عملية تطبيقية في مؤسسات مختلفة لتثمين مصداقية العمل العلمي، إذ يتعين على الأستاذ الجامعي أن يتمتع بما يسمى ب "مهارة الفلترة" أي القدرة على التمييز بين المعلومات التي تخدم أهداف البحث العلمي دون المساس بحدود المؤسسة محل الدراسة؛ وهذا السلوك من شأنه أن يعزز الثقة بين الأستاذ الباحث والجهة الحاضنة لبحثه العلمي.
- **العبارة (19)** في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي 4,663 وانحراف معياري 0,656، وهذا ما يبين أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة مرتفعة جدا على هذه العبارة. تركز العبارة على الاحترام بين الزملاء في الجامعة وجودة العلاقة بينهم، إذ توضح النتائج وأن أفراد عينة الدراسة يلتزمون بقيم الزمالة، احترام الخصوصية المهنية والفكرية للآخرين والتقدير المتبادل، بعيدا عن التنافس السلبي والتقليل من قيمة وجهد الاخرين؛ إذ ينعكس ذلك في نقاشاتهم العلمية، الإشهاد بكفاءات بعضهم، والتفاعل الإيجابي في الاجتماعات التي تنعقد في الأقسام. فاحترام الأستاذ الجامعي لزملائه في بيئة العمل يعتبر من أهم المظاهر الأخلاقية من شأنه أن يساهم في خلق بيئة أكاديمية متماسكة تشجع على التعاون.
- **العبارة (23)** في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي 4,566 وانحراف معياري 0,631 بدرجة موافقة مرتفعة جدا من طرف أفراد عينة الدراسة على هذه العبارة، والتي تجسد حرص الأستاذ الجامعي على اطلاعه الدائم على بنود ميثاق أخلاقيات العمل، وإدراكه أن مهمة التدريس الجامعي لا تبنى فقط على المعرفة الأكاديمية بل أيضا على القيم الأخلاقية التي ينص عليها الميثاق الخاص بمهنة الأستاذ

الجامعي. وقد تبين من نتائج العبارة وأن أفراد عينة الدراسة يتمتعون بمستوى عالي من الرقابة الذاتية والانضباط الأخلاقي يعكس إحساسهم بالمسؤولية في التعامل مع الطلبة، الزملاء، والمؤسسة التي ينتمون إليها (الكلية).

- **العبارة (20)** في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي 4,475 وانحراف معياري 0,744، وهذا يبين درجة موافقة مرتفعة جدا من أفراد عينة الدراسة على هذه العبارة، إذ تنص هذه الأخيرة على احترام الأستاذ الجامعي لخصوصية زملاءه وعدم التدخل في شؤونهم. تبين نتائج العبارة الموضحة في الجدول أعلاه وأن أفراد عينة الدراسة يظهرون احترام عالي لزملائهم في العمل وتقدير لاستقلاليتهم، كما يتمتعون بنضج وظيفي مهم واحترافية التعامل.
- **العبارة (24)** في المرتبة السادسة، بمتوسط حسابي 3,860 وانحراف معياري 1,104، وهذا يبين درجة موافقة مرتفعة على هذه العبارة من طرف أفراد عينة الدراسة. تجسد العبارة احترام الأستاذ الجامعي في الجامعة الجزائرية لقرارات الوزارة، إذ تبين من خلال النتائج وأن أفراد عينة الدراسة يرحبون بقرارات الوزارة الوصية والتوجهات الإصلاحية التي أصدرتها في الآونة الأخيرة منها التوجه نحو الرقمنة، تعزيز ريادة الأعمال، ودمج اللغة الإنجليزية في المقررات الأكاديمية لتصبح مع مرور الوقت لغة التدريس الرسمية، كما يترجم ذلك إلى تبني أفراد عينة الدراسة التوجهات الجديدة والعمل على تطبيقها وتعميمها لبلوغ الأهداف الاستراتيجية العامة. إلا أنه هناك بعض العوامل التي من الممكن أن تعيق هذه الممارسات كغياب الدعم والتشجيع، ضعف التكوين اللغوي، وضعف البنية التحتية الرقمية.

المطلب الثالث: تحليل اتجاهات اراء أفراد عينة الدراسة حول محور " الأداء المتميز للموارد البشرية"

من خلال هذا المطلب سيتم تحليل اتجاهات اراء أفراد عينة الدراسة المتعلقة بمحور " الأداء المتميز للموارد البشرية"، إذ يتكون المحور من ستة عشر عبارة، سيتم تصنيفها حسب سلم القياس الخاص بالدراسة، بعد عرض التكرارات، النسب المئوية، الانحرافات المعيارية، والمتوسطات الحسابية الخاصة بكل عبارة من عبارات المحور.

الجدول (4-7): تحليل مدى الموافقة على محور الأداء المتميز للموارد البشرية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الموافقة الكلية	معامل الاختلاف	الترتيب
25	أقدم محتوى تعليمي على منصات التواصل الاجتماعي مثل (Youtube , LinkedIn…..etc).	2,984	0,993	متوسطة	0,33	14
26	أحرص على توظيف اللغة الإنجليزية في التدريس.	3,133	1,119	متوسطة	0,36	13
27	أستخدم طرق جديدة وأفكار إبداعية في الحصص التطبيقية مع التخلي عن الطرق التقليدية الاعتيادية.	4,033	0,910	مرتفعة	0,22	01
28	أشارك في برامج تكوينية وورش عمل خارج حدود الجامعة.	3,448	1,062	مرتفعة	0,31	07
29	أملك عدة منشورات علمية في مجلات ذات تصنيف عالي(B, A , A+)	3,675	1,300	مرتفعة	0,35	04
30	أنشر كتب علمية بصفة دورية.	2,984	1,090	متوسطة	0,36	15
31	أملك أوسمة دولية ، وطنية، وبراءات إختراع (مثل Label).	2,400	0,969	منخفضة	0,40	16
32	أبادر بالمساهمة في تنظيم مؤتمرات علمية على المستوى الوطني والدولي	3,287	1,110	متوسطة	0,34	11
33	أتمتع بهوية رقمية بارزة في مختلف المنصات العلمية مثل (Research Gate, Google Scholar,ORCID,….etc).	3,745	1,044	مرتفعة	0,28	02
34	أتمتع بعدد مرتفع من الاستشهادات بمقالاتي العلمية	3,293	1,043	متوسطة	0,31	10
35	أسعى إلى استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي في البحث والتحرير العلمي	3,545	1,025	مرتفعة	0,29	06
36	أتقن استخدام مختلف الوسائل التكنولوجية الحديثة وبرامج البحث العلمي (مثل Zotero)	3,445	1,051	مرتفعة	0,30	08
37	أقوم بتربصات ميدانية سواء داخل الوطن أو خارجه لتطوير قدراتي العلمية.	3,709	1,077	مرتفعة	0,29	03
38	أقوم بتأطير الطلبة المنخرطين ضمن قانون (1275/ 008)	3,287	1,124	متوسطة	0,34	12
39	ألتزم بالمشاركة في تأطير طلبة الدكتوراه	3,581	1,274	مرتفعة	0,35	05

40	أحرص على المساهمة الفعالة في اللجان الأكاديمية والمجالس العلمية داخل الجامعة.	3,315	1,273	متوسطة	0,38	09
	محور الأداء المتميز للموارد البشرية	**3,367**	**0,615**	**متوسطة**	–	–

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V23)

يوضح الجدول أعلاه نتائج التحليل الوصفي الإحصائي لعبارات محور الأداء المتميز للموارد البشرية، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمحور 3,367 بانحراف معياري قدره 0,615، واتباعا لمقياس الدراسة المتبع فإن هذه النتائج تشير إلى درجة موافقة متوسطة من أفراد عينة الدراسة؛ ومن خلال الجدول أعلاه تبين وأن قوة التشتت بين العبارات تتراوح بين (22% و40%)، وهي نسب ضعيفة إلى متوسطة، حيث جاء ترتيب عبارات هذا المحور كما يلي:

- **العبارة (27)** في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي4,033 وانحراف معياري 0,910، وهذا يبين درجة موافقة مرتفعة على العبارة من طرف أفراد عينة الدراسة. تتبلور فكرة العبارة حول استخدام الأستاذ الجامعي لطرق جديدة وأفكار إبداعية في الحصص بالتخلي عن الطرق التقليدية الاعتيادية؛ ومن النتائج الموضحة أعلاه تبين وأن أفراد عينة الدراسة يسعون إلى تجديد وتطوير طرق العمل، بالتوجه نحو الطرق الغير مألوفة كتشجيع الطلبة على العمل ضمن مجموعات، تقديم دراسات حالة واقعية عن كل موضوع من مواضيع المحاضرات، إنشاء ألعاب تحفيزية تحيي الحس النقدي التحليلي لدى الطالب وغيرها من الأساليب التي تثير اهتمام الطلبة وتجذبهم أكثر نحو التفاعل مع محتوى المادة، فمن خلال النتائج أبدى أفراد عينة الدراسة مدى إدراكهم لأهمية الابتعاد عن النمطية والبحث عن أساليب الابتكار الاكاديمي التي تعزز من أدائهم التدريسي و تخدم معايير الجودة في التعليم العالي والبحث العلمي. يقترن هذا التوجه بالتطورات التكنولوجية والانفتاح نحو العالم الخارجي الذي يحث على اكتشاف وتبني طرق تدريس جديدة تتناسب مع ميول الجيل الحالي من الطلبة بعيدا عن الطرق القديمة التي تحد من دافعية الطالب وبالتالي تؤثر سلبا على مردوده العلمي.
- **العبارة (33)** في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي 3,745 وانحراف معياري 1,044، وهذا يبين درجة موافقة مرتفعة على العبارة من طرف أفراد عينة الدراسة. تشير الدراسة إلى تمتع الأستاذ الجامعي بهوية رقمية بارزة في مختلف المنصات العلميةمثل (Research Gate, Google Scholar,ORCID,….etc) . إذ تبين نتائج العبارة وأن أفراد عينة الدراسة يملكون حسابات رقمية مفعلة ويحرصون على تحديثها بنشر أعمالهم البحثية فيها والتفاعل من خلالها، مما يدل على وعيهم بأهمية الحضور الرقمي باعتباره

أحد المكونات الرئيسية للتميز الأكاديمي في العصر الحالي. حيث تعتبر الهوية الرقمية اليوم مؤشرا قويا في تصنيف الأساتذة الباحثين، أداة لدعم التأثير العلمي وتعزيز السيرة الذاتية للأستاذ في مجالات التقييم، الترقيات، والمشاريع البحثية.

- **العبارة (37)** في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي 3,709 وانحراف معياري 1,077، وهذا يبين درجة موافقة مرتفعة على العبارة من طرف أفراد عينة الدراسة. تنص العبارة على حرص الأستاذ الجامعي بالمشاركة في تربصات ميدانية وطنية ودولية لتطوير مهاراته العلمية. حيث تؤكد النتائج سعي أفراد عينة الدراسة على تطوير مهاراتهم الأكاديمية بالانفتاح على جامعات أخرى سواء عربية أو أجنبية، مما يعزز من فرص تبادل الخبرات، تحديث المعارف، والانخراط في المكتبات لتوسيع المراجع العلمية، وتعد هذه الممارسة من أهم مؤشرات الارتقاء بالأداء الأكاديمي لدى الأستاذ الجامعي.
- **العبارة (29)** في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي 3,675 وانحراف معياري 1,300، وهذا يبين درجة موافقة مرتفعة على العبارة من طرف أفراد عينة الدراسة؛ إذ تنص هذه الأخيرة على امتلاك الأستاذ الجامعي لمنشورات علمية في مجلات ذات تصنيف عالي والتي تعتبر إحدى أبرز مؤشرات الأداء المتميز. ويستدل من نتائج العبارة وأن أفراد عينة الدراسة يتمتعون بحضور علمي أكاديمي قوي في المجلات الدولية ذات التصنيف العالي من نوع (B,A,A+)، والذي يعكس النشاط البحثي لدى أفراد عينة الدراسة وحرصهم على تقديم أبحاث ومقالات ذات قيمة علمية رصينة، خاصة وأن المجلات من هذا النوع تكون شروط القبول فيها صارمة، إلا إذا كان البحث العلمي يتسم بالأصالة ويحترم القواعد البحثية الدولية. بحيث قدرت قيمة التشتت ب 35% وهي درجة متوسطة تدل على التباين في آراء أفراد عينة الدراسة، وما يفسر بعدة أسباب منها: ضعف التمويل الذاتي أو المؤسسي (الجامعي)، بحيث بعض المجلات العالمية المصنفة تشترط رسوم مادية عالية؛ ضغط الوقت بين مهام التدريس، الإشراف والبحث العلمي؛ اختلاف التخصصات بين أفراد عينة الدراسة بحيث بعض المجالات تسهل فيها عملية النشر في المجلات الدولية على غرار بعض المجالات الأخرى تتطلب جهدا أكبر.
- **العبارة (39)** في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي 3,581 وانحراف معياري 1,274، بدرجة موافقة مرتفعة من قبل أفراد عينة الدراسة على العبارة، والتي تنص على مشاركة الأستاذ الجامعي في تأطير طلبة الدكتوراه. ويستدل من نتائج العبارة وأن أفراد عينة الدراسة لديهم مشاركة فعلية في تأطير طلبة الدكتوراه مما يترجم كفاءتهم الأكاديمية، خبرتهم ومكانتهم العلمية، ومساهمتهم الفعالة في إنشاء جيل من الباحثين الجدد. حيث يصنف تأطير طلبة الدكتوراه ضمن مؤشرات الأداء المتميز للأستاذ الجامعي

كون هذه الممارسة تعكس الخبرة المهنية التي يتمتع بها الأستاذ، نشاطه البحثي، ودوره في دفع عجلة البحث العلمي داخل الجامعة. إلا أن التباين الملحوظ الذي تعكسه قيمة التشتت المقدرة ب 35% وهي قوة متوسطة، يعود إلى عوامل مختلفة منها: تفاوت في الرتب العلمية (حيث تأطير طلبة الدكتوراه يقتضي رتبة علمية معينة)، تخصصات لم تفتح فيها مشاريع الدكتوراه بانتظام، أو عدم وجود توافق بحثي بين مواضيع أطروحات الدكتوراه المقترحة وتخصصات بعض الأساتذة.

- **العبارة (35)** في المرتبة السادسة، بمتوسط حسابي 3,545 وانحراف معياري 1,025، وهذا يبين درجة موافقة مرتفعة على العبارة من قبل أفراد عينة الدراسة؛ حيث تنص العبارة على مدى تمكن الأستاذ الجامعي من استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي في البحث العلمي، إذ تعتبر هذه المهارات حديثة فرضها التطور التكنولوجي الحالي والأستاذ الجامعي مطالب بالتأقلم معها والتمكن من استخدامها حتى يكون مواكب لعصره لما في ذلك من تحسين لأدائه وجعله مميز مقارنة بغيره. ومن النتائج التي يوضحها الجدول أعلاه تبين وأن أفراد عينة الدراسة متمكنين من الاستخدام الأمثل لمختلف أدوات الذكاء الاصطناعي التي من شأنها أن تساعد في تحرير المنشورات العلمية، تصحيح الأخطاء، اقتراح أفكار بحثية مبتكرة، الترجمة وغيرها مثل (Chatgpt, Grammarly, quillbot, consensus, Ellicit, Chatcsv….etc) ؛ بحيث تساهم هذه الأدوات في تحسين جودة الأبحاث وتطوير المخرجات العلمية.
- **العبارة (28)** في المرتبة السابعة، بمتوسط حسابي 3,448 وانحراف معياري 1,062، وهذا يبين درجة موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة على هذه العبارة؛ والتي تشير إلى مشاركة الأستاذ الجامعي كمدرب في الأحداث العلمية خارج جامعة الانتماء الأصلية، بحيث يترجم ذلك مكانة الأستاذ الجامعي وسمعته الإيجابية خارج حدود الجامعة. ومن النتائج التي تسجلها العبارة توضح وأن أفراد عينة الدراسة يشاركون في برامج تكوينية خارج الجامعة، منفتحين بذلك على البيئة الخارجية، حريصين على تطوير خبراتهم الأكاديمية وعلى الاحتكاك بأشخاص من مختلف المجالات المهنية لتوسيع اطلاعاتهم الميدانية ومضاعفة شبكاتهم المعرفية. كما بلغت قوة تشتت آراء أفراد عينة الدراسة على هذه العبارة 31%، وهي قوة تشتت متوسطة، تفسر بعدة أسباب مختلفة أهمها: ضغط الالتزامات المهنية للأستاذ داخل الجامعية التي من شأنها أن تحول بينه وبين مشاركته في الأحداث العلمية الخارجية.
- **العبارة (36)** في المرتبة الثامنة، بمتوسط حسابي 3,445 وانحراف معياري 1,051، وهذا يبين درجة موافقة مرتفعة من أفراد عينة الدراسة على العبارة؛ والتي تنص على إتقان الأستاذ الجامعي استخدامات الأدوات التكنولوجية البحثية مثل (zotero) التي تساعد على تنظيم المراجع وتسهيل عملية التوثيق

العلمي؛ ومن خلال نتائج العبارة الموضحة في الجدول أعلاه تبين وأن هناك نسبة معتبرة من أفراد عينة الدراسة يتقنون استخدام هذه الأدوات البحثية الحديثة، بما يترجم مهاراتهم التقنية والابتكارية في تحرير الأوراق البحثية بفعالية أكبر وجودة أفضل خاصة في ظل التوجه الجديد نحو الرقمنة. كما بلغت قوة تشتت آراء أفراد عينة الدراسة على هذه العبارة 30%، وهي قوة تشتت متوسطة، تفسر بضعف الخلفية النظرية والتطبيقية الخاصة باستخدام مثل هذه الأدوات التكنولوجية لدى بعض الأساتذة، وكثرة الانشغالات التي تعيق تفرغهم لتعلم مهارات جديدة.

- **العبارة (40)** في المرتبة التاسعة، بمتوسط حسابي 3,315 وانحراف معياري 1,273، وهذا يترجم إلى درجة موافقة متوسطة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبارة. تشير هذه الأخيرة إلى تمتع الأستاذ الجامعي بالعضوية في اللجان العلمية الخاصة بالجامعة ولجان الأقسام المختلفة، إذ يكسب ذلك خبرة إضافية للأستاذ الجامعي بعيدا عن مهامه المعتادة مما يجعله متميزا عن البقية. وتدل النتائج على أن عددا من أفراد عينة الدراسة يتمتعون بعضوية فعالة في هذه اللجان والمجالس مما يعكس اهتمامهم بالشؤون الداخلية للجامعة، واستعدادهم لتحمل المسؤولية في قضايا تتجاوز مهامهم في التدريس والبحث العلمي فقط. كما تعد مشاركتهم دلالة على الثقة التي يمنحها إليهم الزملاء، الإدارة، والجامعة ككل، اعترافا بكفاءاتهم في حسن اتخاذ القرار والسير الحسن للشؤون الداخلية. إضافة إلى قيمة التشتت المقدرة ب 38% وهي درجة تشتت متوسطة تدل على التفاوت في آراء أفراد عينة الدراسة، والذي يفسر بعدة أسباب منها: اختلاف في الرتب الجامعية بين الأساتذة، العدد المحدود للأعضاء الذي تفرضه اللجان والمجالس وبالتالي لا تتسنى الفرصة للجميع بالمشاركة، نفور البعض من تحمل أعباء إضافية ومسؤوليات جدية، ضغط العمل وعدم التفرغ لمثل هذه الممارسات.
- **العبارة (34)** في المرتبة العاشرة، بمتوسط حسابي 3,293 وانحراف معياري 1,043، وهذا يترجم إلى درجة موافقة متوسطة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبارة؛ والتي تنص على تمتع الأستاذ الجامعي بعدد مرتفع من الاستشهادات بمنشوراته العلمية، والذي يعتبر مقياسا عالميا يستخدم لتحديد الأثر العلمي للأستاذ الباحث ، إذ تبين من النتائج وأن عددا معتبرا من أفراد عينة الدراسة يتميزون بعدد مرتفع من الاستشهادات العلمية، مما يدل على جودة أعمالهم البحثية والقيمة المضافة التي تقدمها مخرجاتهم إلى مختلف الباحثين في مختلف المجالات؛ وبالنظر إلى قيمة التشتت المقدرة ب 31% وهي درجة تشتت متوسطة، يمكن تفسيرها بعدة أسباب منها: قلة النشر في مجلات ذات تصنيف دولي وقواعد بيانات

معترف بها مثل (Scopus)، عدم اهتمام البعض بمشاركة كل أعمالهم البحثية على المنصات العلمية وتتبع تفاعل الاخرين معها.

- **العبارة (32)** في المرتبة الحادية عشر، بمتوسط حسابي قدره 3,287 وانحراف معياري 1,110، وهذا يترجم إلى درجة موافقة متوسطة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبارة؛ تنص العبارة على مشاركة الأستاذ الجامعي في تنظيم مؤتمرات وطنية ودولية، إذ تبين من خلال نتائج العبارة وأن عدد معين من أفراد عينة الدراسة يتمزون بنشاط بحثي عالي في السعي وراء تنظيم محافل علمية وتنشيط أجواء البحث العلمي داخل الجامعة بفتح المجال لهم ولزملائهم الأساتذة ولمختلف الباحثين بالمشاركة بتقديم أوراق بحثية وبمناقشة قضايا علمية تهم الجامعة والمجتمع ككل. كما سجلت هذه العبارة قوة تشتت متوسطة قيمتها 34%، تفسر بعدة أسباب منها: غياب الدعم المادي من الجامعة، الإجراءات الإدارية المرهقة في تنظيم المؤتمرات العلمية خاصة إذا كانت دولية.
- **العبارة (38)** في المرتبة الثانية عشر، بمتوسط حسابي 3,287 وانحراف معياري 1,124، وهذا يبين درجة موافقة متوسطة على العبارة من طرف أفراد عينة الدراسة؛ والتي تتمحور حول مساهمة الأستاذ الجامعي في الإشراف على أعمال الطلبة المنخرطين ضمن القانون (1275/ أو008). في ظل التوجهات الحديثة لقطاع التعليم العالي في الجزائر ومن بين التغييرات الجديدة التي شهدها القطاع، نلحظ التوجه نحو دعم المقاولاتية وحث الطلبة على المشاركة في تقديم أفكار مشاريع والعمل على تطويرها داخل الجامعة وهذا ما جاء به قانون (1275/ أو 008)؛ وسعي الأساتذة الجامعيين إلى الإشراف على المشاريع الريادية للطلبة، يعكس حرصهم على التأقلم مع التطلعات الحديثة للجامعة الجزائرية؛ إذ تبين من خلال النتائج وجود عدد لا بأس به من أفراد عينة الدراسة يشاركون في تأطير الأعمال الابتكارية للطلبة وهذا يعكس قدرتهم الفعالة على تحويل المعارف النظرية إلى أفكار ميدانية. وبالنظر إلى قيمة التشتت المقدرة ب 34% وهي درجة تشتت متوسطة، يمكن أن تفسر بغياب الخبرة الكافية لدى بعض الأساتذة في مجال ريادة الأعمال، وقلة فرص المشاركة في الدورات التكوينية المنظمة من طرف الجامعة.
- **العبارة (26)** في المرتبة الثالثة عشر، بمتوسط حسابي 3,133 وانحراف معياري 1,119، وهذا يبين درجة موافقة متوسطة على العبارة من طرف أفراد عينة الدراسة؛ تنص العبارة على اعتماد الأستاذ الجامعي التدريس باللغة الإنجليزية حسب آخر ما دعت إليه وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر. تظهر نتائج العبارة قابلية بعض أفراد عينة الدراسة نحو التدريس باللغة الإنجليزية وبداية دمجها

في المحاضرات، مما يعكس تمكنهم من اللغة ومساهمتهم في تعميم استخدامها على نطاق أوسع في الجامعة. وبالنظر إلى قوة التشتت المقدرة ب 36% وهي قوة متوسطة، تفسر على أن التدريس باللغة الإنجليزية لايزال محدودا نوعا ما وهذا راجع لمجموعة من العوامل أبرزها: ضعف التكوين في اللغة، غياب استراتيجية انتقال واضحة، بالإضافة إلى طبيعة التخصصات التي لا يمكن أن تدرس باللغة الإنجليزية خاصة تلك الأدبية منها، كالعلوم الإسلامية، الأدب العربي، اللغة الفرنسية، اللغة الإيطالية، القانون وغيرها من التخصصات المماثلة.

- **العبارة (25)** في المرتبة الرابعة عشر، بمتوسط حسابي 2,984 وانحراف معياري 0,993، وهذا يبين درجة موافقة متوسطة على العبارة من طرف أفراد عينة الدراسة. تجسد العبارة حضور الأستاذ الجامعي الفعال على منصات التواصل الاجتماعي مثل (Facebook, Linkedin, Youtube…etc) من خلال تقديم محتويات علمية. حيث أوضحت النتائج موافقة ضعيفة من أفراد عينة الدراسة اتجاه هذه الممارسة التي من شأنها أن تعزز من مرئية الأستاذ في الوسط الجامعي وخارجه، وتعزز دوره في نشر المعرفة أو ما يسمى بالتعليم المفتوح. كما سجلت هذه العبارة قوة تشتت متوسطة قيمتها 33%، يمكن تفسيرها بعدة أساب منها: غياب الحوافز المادية والمعنوية في إنشاء محتوى علمي إلكتروني، بالإضافة إلى ضغط الوقت وتعدد مهام ومسؤوليات الأستاذ الجامعي.
- **العبارة (30)** في المرتبة الخامسة عشر، بمتوسط حسابي 2,984 وانحراف معياري 1,090، وهذا يترجم إلى درجة موافقة متوسطة من طرف أفراد عينة الدراسة على العبارة. إذ تنص هذه الأخيرة على حرص الأستاذ الجامعي بنشر كتب علمية بصفة دورية، إذ تعكس العبارة أحد أوجه التميز العلمي والمعرفي والمتمثل في القدرة على تأليف ونشر كتب علمية لتثمين الرصيد الأكاديمي للأستاذ الجامعي إثراء المكتبات، وإثراء المراجع والمصادر؛ إلا أن تجاوب أفراد عينة الدراسة مع هذه العبارة حسب النتائج الموضحة في الجدول أعلاه ضعيف جدا، بالإضافة إلى درجة التشتت المتوسطة والمقدرة ب36%، إذ يعزى ذلك لعدة عوامل منها: الجهد الزمني والمعرفي الذي يتطلبه تأليف ونشر الكتب، وغياب الدعم المادي لطباعة ونشر المؤلفات العلمية.
- **العبارة (31)** في المرتبة السادسة عشر والأخيرة، بمتوسط حسابي 2,400 وانحراف معياري 0,969 وهذا يبين درجة موافقة منخفضة على العبارة من قبل أفراد عينة الدراسة؛ حيث تنص العبارة على امتلاك الأستاذ الجامعي لأوسمة وبراءات اختراع في مجال تخصصه والذي يعتبر من أهم مؤشرات التميز حيث تعبر على الإشعاع المعرفي للأستاذ وجهوده في البحث العلمي. إذ يستدل من نتائج العبارة

وأن نسبة قليلة من أفراد عينة الدراسة لديهم إنجازات من هذا النوع، كما أن درجة التشتت المقدرة ب 40% والتي كانت الأعلى مقارنة بالعبارات السابقة، ويعزى هذا التشتت إلى عدة عوامل محتملة أبرزها: اختلاف طبيعة التخصصات بين الكليات، حيث يلاحظ أن مثل هذه الإنجازات يرتبط أكثر بالتخصصات العلمية والتطبيقية (التكنولوجيا، الإعلام الالي، الرياضيات، الفيزياء، علوم المادة... وغيرها)، بالإضافة أيضا إلى محدودية ثقافة الترشح والتتويج الأكاديمي، وغياب بيئة تحفيزية تشجع على مثل هذه الإنجازات العلمية.

المبحث الثاني: اختبار الفرضيات

انطلقت هذه الدراسة بمجموعة من الفرضيات التي تهدف من خلالها الإجابة على الإشكالية الرئيسية، حيث تمثلت الفرضيات في دراسة العلاقة بين المتغيرين، توفر أبعاد المتغير المستقل، إضافة إلى اختبار الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة والتي تعزى للمتغيرات السوسيوديمغرافية. تتشكل الفرضيات في ثلاث فرضيات رئيسية وأخرى ثانوية سيتم اختبار كل منها باختبار إحصائي مناسب باستخدام مختلف الأساليب الإحصائية المناسبة والتي يوفرها برنامج (SPSS V23).

المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

تنص الفرضية الرئيسية الأولى على أنه: **لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأخلاقيات العمل على تعزيز الأداء المتميز للموارد البشرية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$)**

بحيث تنقسم الفرضية الرئيسية الأولى إلى أربع فرضيات فرعية تمثل أبعاد المتغير المستقل "أخلاقيات العمل"، وهي كالتالي:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنزاهة والشفافية على تعزيز الأداء المتميز للموارد البشرية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$)
- **الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأمانة والاستقامة على تعزيز الأداء المتميز للموارد البشرية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$)
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستقلالية والموضوعية على تعزيز الأداء المتميز للموارد البشرية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$)
- **الفرضية الفرعية الرابعة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاحترام على تعزيز الأداء المتميز للموارد البشرية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$)

أولا: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

جاء في نص الفرضية الفرعية الأولى ما يلي: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنزاهة والشفافية على تعزيز الأداء المتميز للموارد البشرية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$)

وكانت الصياغة الإحصائية للفرضية الفرعية الأولى على النحو التالي:

- الفرضية الصفرية H0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنزاهة والشفافية على تعزيز الأداء المتميز للموارد البشرية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$)
- الفرضية البديلة H1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنزاهة والشفافية على تعزيز الأداء المتميز للموارد البشرية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$)

لاختبار هذه الفرضية الفرعية الأولى تم اللجوء إلى اختبار الانحدار الخطي البسيط باستخدام برنامج (SPSS) وكانت النتائج كالتالي:

الجدول (4-8): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للنزاهة والشفافية على تعزيز الأداء المتميز للمورد البشري

المتغير	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة الخطأ
النزاهة والشفافية	0,423	0,179	0,558

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V23)

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن العلاقة الارتباطية بين بعد النزاهة والشفافية والأداء المتميز للموارد البشرية بلغت 0,423 أي ما نسبته 42,30 % وهي تؤكد على علاقة ارتباطية طردية متوسطة، كما أن نسبة تفسير التباين الموجود في المتغير التابع (الأداء المتميز للموارد البشرية) من طرف بعد (النزاهة والشفافية) بلغت 0,179 أي ما نسبته 17,90 % وهي نسبة ضعيفة، أما النسبة المتبقية وهي 82,10% فهي تمثل تدخل أبعاد (عوامل) مستقلة أخرى لم يتم إدراجها في نموذج الانحدار. أما بالنسبة إلى قيمة الخطأ المعياري المقدرة ب 0,558 وهي قيمة صغيرة تدل على صلاحية النموذج للتحليل.

الجدول (4-9): نتائج تحليل تبيان الانحدار للتأكد من صحة النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	معامل F	sig
الانحدار	22,299	1	22,299	71,700	0,000
البواقي	102,274	328	0,311	-	-
المجموع	124,573	329	-	-	-

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V23)

يتبين من النتائج الموضحة في الجدول أعلاه، وأن قيمة F المحسوبة تبلغ 71,700 وهي أكبر من القيمة الجدولية، بالإضافة إلى أن مستوى الدلالة (sig= 0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة

($\alpha \leq 0,05$) مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للنزاهة والشفافية على تعزيز الأداء المتميز للموارد البشرية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$)، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

الجدول (4-10): نموذج العلاقة بين الأداء المتميز للمورد البشري وبعد النزاهة والشفافية

النموذج	المعاملات الغير نمطية		المعاملات النمطية		Sig
	B	الخطأ المعياري	Bêta	قيمة T المحسوبة	
الثابت	2,408	0,410	-	5,873	0,000
النزاهة والشفافية	0,684	0,094	0,423	7,276	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V23)

يظهر الجدول أعلاه معنوية الميل والمقدرة ب 0,684 وهي موجبة مما يؤكد العلاقة الطردية بين البعد والمتغير التابع، وبالنسبة لمعلمية التقاطع (الثابت) بلغت 2,408، وبالتالي يمكن تحديد معادلة الانحدار الخطي كما يلي:

$$Y = 0,684X + 2,408$$

وهذا يفسر بأنه كلما زادت "النزاهة والشفافية" بوحدة واحدة، تتبعها زيادة في الأداء المتميز للموارد البشرية في جامعة باجي مختار محل الدراسة ب 0,684 درجة.

بناءً على اختبار الانحدار الخطي البسيط تأكد رفض الفرضية الفرعية الأولى بصيغتها الصفرية، وقبول الفرضية الفرعية الأولى البديلة.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنزاهة والشفافية على تعزيز الأداء المتميز للموارد البشرية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$)

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

جاء في نص الفرضية الفرعية الثانية ما يلي: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأمانة والاستقامة على تعزيز الأداء المتميز للموارد البشرية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$)

وجاءت الصياغة الإحصائية للفرضية الفرعية الثانية على النحو التالي:

- الفرضية الصفرية H0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأمانة والاستقامة على تعزيز الأداء المتميز للموارد البشرية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$)
- الفرضية البديلة H1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأمانة والاستقامة على تعزيز الأداء المتميز للموارد البشرية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$)

لاختبار هذه الفرضية الفرعية الثانية تم اللجوء إلى اختبار الانحدار الخطي البسيط باستخدام برنامج (SPSS) وكانت النتائج كالتالي:

الجدول (4-11): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للأمانة والاستقامة على تعزيز الأداء المتميز للمورد البشري

المتغير	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة الخطأ
الأمانة والاستقامة	0,480	0,230	0,541

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V23)

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن العلاقة الارتباطية بين بعد الأمانة والاستقامة والأداء المتميز للموارد البشرية بلغت 0,480 أي ما نسبته 48,00 % وهي تؤكد على علاقة ارتباطية طردية متوسطة، كما أنه توجد قيمة 0,230 أي ما نسبته 23% من التباين في المتغير التابع (الأداء المتميز للموارد البشرية) تم تفسيره بواسطة بعد الأمانة والاستقامة، وهي نسبة متوسطة؛ أما النسبة المتبقية وهي 77 % فهي تمثل تدخل أبعاد (عوامل) مستقلة أخرى لم يتم إدراجها في نموذج الانحدار. أما بالنسبة إلى قيمة الخطأ المعياري المقدرة ب 0,541 وهي قيمة صغيرة تدل على صلاحية النموذج للتحليل.

الجدول (4-12): نتائج تحليل تبيان الانحدار للتأكد من صحة النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	معامل F	sig
الانحدار	28,652	1	28,652	98,123	0,000
البواقي	95,921	328	0,292	-	-
المجموع	124,573	329	-	-	-

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V23)

يتبين من النتائج الموضحة في الجدول أعلاه، وأن قيمة F المحسوبة تبلغ 98,123 وهي أكبر من القيمة الجدولية، بالإضافة إلى أن مستوى الدلالة (sig= 0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة ($\alpha \leq 0,05$) مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للأمانة والاستقامة على تعزيز الأداء المتميز للموارد البشرية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$). وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

الجدول (4-13): نموذج العلاقة بين الأداء المتميز للمورد البشري وبعد الأمانة والاستقامة

النموذج	المعاملات الغير نمطية		المعاملات النمطية		Sig
	B	الخطأ المعياري	Bêta	قيمة T المحسوبة	
الثابت	1,485	0,266	-	5,582	0,000
الأمانة والاستقامة	0,696	0,064	0,480	10,875	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V23)

يظهر الجدول السابق، معنوية الميل والمقدرة ب 0,696 وهي موجبة مما يؤكد العلاقة الطردية بين البعد والمتغير التابع، وبالنسبة لمعلمية التقاطع (الثابت) بلغت 1,485، وبالتالي يمكن تحديد معادلة الانحدار الخطي كما يلي:

$$Y= 0,696X +1,485$$

وهذا يفسر بأنه كلما زادت "الأمانة والاستقامة" بوحدة واحدة، تتبعها زيادة في الأداء المتميز للموارد البشرية في جامعة باجي مختار محل الدراسة ب 0,696 درجة.

بناءً على اختبار الانحدار الخطي البسيط تأكد رفض الفرضية الفرعية الثانية بصيغتها الصفرية، وقبول الفرضية الفرعية الأولى البديلة.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأمانة والاستقامة على تعزيز الأداء المتميز للموارد البشرية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$)

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

جاء في نص الفرضية الفرعية الثالثة ما يلي: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستقلالية والموضوعية على تعزيز الأداء المتميز للموارد البشرية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$)

وجاءت الصياغة الإحصائية للفرضية الفرعية الثالثة على النحو التالي:

- الفرضية الصفرية H0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستقلالية والموضوعية على تعزيز الأداء المتميز للموارد البشرية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$)
- الفرضية البديلة H1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستقلالية والموضوعية على تعزيز الأداء المتميز للموارد البشرية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$)

لاختبار هذه الفرضية الفرعية الثالثة تم اللجوء إلى اختبار الانحدار الخطي البسيط باستخدام برنامج (SPSS) وكانت النتائج كالتالي:

الجدول (4-14): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للاستقلالية والموضوعية على تعزيز الأداء المتميز للمورد البشري

المتغير	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة الخطأ
الاستقلالية والموضوعية	0,438	0,192	0,554

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V23)

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن العلاقة الارتباطية بين بعد الاستقلالية والموضوعية والأداء المتميز للموارد البشرية بلغت 0.438 أي ما نسبته 43,80 % وهي تؤكد على علاقة ارتباطية طردية متوسطة، كما أنه توجد قيمة 0,192 أي ما نسبته 19,2% من التباين في المتغير التابع (الأداء المتميز للموارد البشرية) تم تفسيره بواسطة بعد الاستقلالية والموضوعية، وهي نسبة متوسطة؛ أما النسبة المتبقية وهي 80,8 % فهي تمثل تدخل أبعاد (عوامل) مستقلة أخرى لم يتم إدراجها في نموذج الانحدار. أما بالنسبة إلى قيمة الخطأ المعياري المقدرة ب 0,554 وهي قيمة صغيرة تدل على صلاحية النموذج للتحليل.

الجدول (4-15): نتائج تحليل تبيان الانحدار للتأكد من صحة النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	معامل F	sig
الانحدار	23,918	1	23,918	78,163	0,000
البواقي	100,655	328	0,306	-	-
المجموع	124,573	329	-	-	-

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V23)

يتبين من النتائج الموضحة في الجدول أعلاه، وأن قيمة F المحسوبة تبلغ 78,163 وهي أكبر من القيمة الجدولية، بالإضافة إلى أن مستوى الدلالة (sig= 0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة ($\alpha \leq 0,05$) مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاستقلالية والموضوعية على تعزيز الأداء المتميز للموارد البشرية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$). وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

الجدول (4-16): نموذج العلاقة بين الأداء المتميز للمورد البشري وبعد الاستقلالية والموضوعية

النموذج	المعاملات الغير نمطية		المعاملات النمطية		Sig
	B	الخطأ المعياري	Bêta	قيمة T المحسوبة	
الثابت	2,230	0,227	-	9,823	0,000
الاستقلالية والموضوعية	0,614	0,059	0,438	10,406	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V23)

يظهر الجدول معنوية الميل والمقدرة ب 0,614 وهي موجبة مما يؤكد العلاقة الطردية بين البعد والمتغير التابع، وبالنسبة لمعلمية التقاطع (الثابت) بلغت 2,230، وبالتالي يمكن تحديد معادلة الانحدار الخطي كما يلي:

$$Y= 0,614X +2,230$$

وهذا يفسر بأنه كلما زادت "الاستقلالية والموضوعية" بوحدة واحدة، تتبعها زيادة في الأداء المتميز للموارد البشرية في جامعة باجي مختار محل الدراسة ب 0,614 درجة.

بناءً على اختبار الانحدار الخطي البسيط تأكد رفض الفرضية الفرعية الثالثة بصيغتها الصفرية، وقبول الفرضية الفرعية الأولى البديلة.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستقلالية والموضوعية على تعزيز الأداء المتميز للموارد البشرية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$)

رابعا: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

جاء في نص الفرضية الفرعية الرابعة ما يلي: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاحترام على تعزيز الأداء المتميز للموارد البشرية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$)

وكانت الصياغة الإحصائية للفرضية الفرعية الرابعة على النحو التالي:

- الفرضية الصفرية H0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاحترام على تعزيز الأداء المتميز للموارد البشرية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$)
- الفرضية البديلة H1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاحترام على تعزيز الأداء المتميز للموارد البشرية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$)

لاختبار هذه الفرضية الفرعية الرابعة تم اللجوء إلى اختبار الانحدار الخطي البسيط باستخدام برنامج (SPSS) وكانت النتائج كالتالي:

الجدول (4-17): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للاحترام على تعزيز الأداء المتميز للمورد البشري

المتغير	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة الخطأ
الاحترام	0,497	0,247	0,535

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V23)

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن العلاقة الارتباطية بين بعد الاحترام والأداء المتميز للموارد البشرية بلغت 0,497 أي ما نسبته 49,70 % وهي تؤكد على علاقة ارتباطية طردية متوسطة، كما أن نسبة تفسير التباين الموجود في المتغير التابع (الأداء المتميز للموارد البشرية) من طرف بعد (الاحترام) بلغت 0,247 أي ما نسبته 24,70 % وهي نسبة ضعيفة، أما النسبة المتبقية وهي 75,30 % فهي تمثل

تدخل أبعاد (عوامل) مستقلة أخرى لم يتم إدراجها في نموذج الانحدار. أما بالنسبة إلى قيمة الخطأ المعياري المقدرة ب 0,535 وهي قيمة صغيرة تدل على صلاحية النموذج للتحليل.

الجدول (4-18): نتائج تحليل تبيان الانحدار للتأكد من صحة النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	معامل F	sig
الانحدار	30,770	1	30,770	107,587	0,000
البواقي	93,803	328	0,286	-	-
المجموع	124,573	329	-	-	-

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V23)

يتبين من النتائج الموضحة في الجدول أعلاه، وأن قيمة F المحسوبة تبلغ 107,587 وهي أكبر من قيمتها الجدولية، بالإضافة إلى أن مستوى الدلالة (sig= 0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة ($\alpha \leq 0,05$) مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاحترام على تعزيز الأداء المتميز للموارد البشرية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$). وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

الجدول (4-19): نموذج العلاقة بين الأداء المتميز للمورد البشري وبعد الاحترام

النموذج	المعاملات الغير نمطية		المعاملات النمطية		Sig
	B	الخطأ المعياري	Bêta	قيمة T المحسوبة	
الثابت	1,844	0,379	-	4,866	0,000
الاحترام	0,729	0,084	0,497	8,679	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V23)

يتضح من الجدول السابق، وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الاحترام في تعزيز الأداء المتميز للموارد البشرية في جامعة باجي مختار عنابة محل الدراسة عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$)؛ كما يظهر الجدول معنوية الميل والمقدرة ب 0,729 وهي موجبة مما يؤكد العلاقة الطردية بين البعد والمتغير التابع، وبالنسبة لمعلمية التقاطع (الثابت) بلغت 1,844، وبالتالي يمكن تحديد معادلة الانحدار الخطي كما يلي:

$$Y= 0,729X +1,844$$

وهذا يفسر بأنه كلما زادت "الاحترام" بوحدة واحدة، تتبعها زيادة في الأداء المتميز للموارد البشرية في جامعة باجي مختار محل الدراسة ب 0,729 درجة.

بناءً على اختبار الانحدار الخطي البسيط تأكد رفض الفرضية الفرعية الرابعة بصيغتها الصفرية، وقبول الفرضية الفرعية الأولى البديلة.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الاحترام في تعزيز الأداء المتميز للموارد البشرية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$)

خامسا: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

جاء في نص الفرضية الرئيسية الأولى وأنه: **لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأخلاقيات العمل على تعزيز الأداء المتميز للموارد البشرية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$)**

وتكون الصيغة الإحصائية لهذه الفرضية كما يلي:

- الفرضية الصفرية H0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأخلاقيات العمل على تعزيز الأداء المتميز للموارد البشرية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$)
- الفرضية البديلة H1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأخلاقيات العمل على تعزيز الأداء المتميز للموارد البشرية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$)

لاختبار هذه الفرضية الرئيسية الأولى تم اللجوء إلى اختبار الانحدار الخطي البسيط باستخدام برنامج (SPSS) وكانت النتائج كالتالي:

الجدول (4-20): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأخلاقيات العمل على الأداء المتميز للمورد البشري

المتغير	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة الخطأ
أخلاقيات العمل	0,577	0,333	0,573

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V23)

يتضح من خلال الجدول أعلاه، أثر أخلاقيات العمل (المتغير المستقل) على الأداء المتميز للموارد البشرية (المتغير التابع)، حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغير المستقل" أخلاقيات العمل" والمتغير التابع

" الأداء المتميز للموارد البشرية" 0,577 أي ما يعادل 57,7 % وهي قيمة قوية نسبيا تدل على وجود ارتباط طردي موجب بين المتغيرات. كما تمثل R^2 قيمة التأثير والتي بلغت 0,333 أي ما يقدر ب 33,30 % والتي تفسر بأنه 33,30 % من التغيرات التي تطرأ على الأداء المتميز للموارد البشرية تعود لمتغير أخلاقيات العمل؛ أما النسبة المتبقية 66,70 % تعود لمتغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة الحالية. أما بالنسبة إلى قيمة الخطأ المعياري المقدرة ب 0,573 وهي قيمة صغيرة تدل على صلاحية النموذج للتحليل.

الجدول (4-21): نتائج تحليل تبيان الانحدار للتأكد من صحة النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	معامل F	sig
الانحدار	41,478	1	41,478	163,944	0,000
البواقي	83,095	328	0,253	-	-
المجموع	124,573	329	-	-	-

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V23)

يتبين من النتائج الموضحة في الجدول أعلاه، وأن قيمة F المحسوبة تبلغ 163,944 وهي أكبر من القيم الجدولية، بالإضافة إلى أن مستوى الدلالة (sig= 0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة ($\alpha \leq 0,05$) مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأخلاقيات العمل على تعزيز الأداء المتميز للموارد البشرية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$)؛ وبالتالي ترفض الفرضية الرئيسية الصفرية وتقبل الفرضية الرئيسية البديلة.

الجدول (4-22): نموذج العلاقة بين الأداء المتميز للمورد البشري وأخلاقيات العمل

النموذج	المعاملات الغير نمطية		المعاملات النمطية		Sig
	B	الخطأ المعياري	Bêta	قيمة T المحسوبة	
الثابت	1,470	0,420	-	3,508	0,000
أخلاقيات العمل	1,120	0,100	0,577	11,200	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V23)

يظهر الجدول معنوية الميل والمقدرة ب 1,120 وهي موجبة مما يؤكد العلاقة الطردية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وبالنسبة لمعلمية التقاطع (الثابت) بلغت 1,470، وبالتالي يمكن تحديد معادلة الانحدار الخطي كما يلي:

$$Y= 1,120X+ 1,470$$

وهذا يفسر بأنه كلما زادت "أخلاقيات العمل" بوحدة واحدة، تتبعها زيادة في الأداء المتميز للموارد البشرية في جامعة باجي مختار محل الدراسة ب 1,120 درجة.

بناءً على اختبار الانحدار الخطي البسيط تأكد رفض الفرضية الرئيسية الصفرية، وقبول الفرضية الرئيسية البديلة.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأخلاقيات العمل في تعزيز الأداء المتميز للموارد البشرية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$)

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

جاء في نص الفرضية الرئيسية الثانية وأنه: **لا تتوفر أبعاد أخلاقيات العمل على مستوى جامعة باجي مختار عنابة عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$).**

وتكون الصيغة الإحصائية لهذه الفرضية كما يلي:

- الفرضية الصفرية H0 : لا تتوفر أبعاد أخلاقيات العمل على مستوى جامعة باجي مختار عنابة عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$)
- الفرضية البديلة H1 : تتوفر أبعاد أخلاقيات العمل على مستوى جامعة باجي مختار عنابة عند مستوى المعنوية($\alpha \leq 0,05$)

لاختبار هذه الفرضية الرئيسية الثانية تم اللجوء إلى اختبار T في حالة العينة الواحدة (One Sample T-Test) باستخدام برنامج (SPSS) وكانت النتائج المتحصل عليها كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (4-23): نتائج اختبار T لقياس مدى توفر أبعاد أخلاقيات العمل في الجامعة محل الدراسة

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة sig
أخلاقيات العمل	4,204	0,317	240,792	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V23)

من خلال الجدول أعلاه نستدل قيمة المتوسط الحسابي لمحور أخلاقيات العمل والتي بلغت 4,204، وانحراف معياري قدر ب 0,317؛ وهذا يدل على توفر أبعاد أخلاقيات العمل في جامعة باجي مختار

عنابة محل الدراسة بمستوى مرتفع جدا. كما أفرزت النتائج قيمة T المحسوبة (Tcal= 240,792) وهي أكبر من قيمة T الجدولية (Ttab= 1,960) حيث أن قيمة T الجدولية موضحة في الملحق (أنظر الملحق رقم 10). إضافة إلى أن مستوى الدلالة (sig = 0,000) أقل من المستوى المعتمد في الدراسة (0,05)، مما يؤكد توفر أبعاد أخلاقيات العمل لدى أفراد عينة الدراسة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

تتوفر أبعاد أخلاقيات العمل على مستوى جامعة باجي مختار عنابة عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$)

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

جاء في نص الفرضية الرئيسية الثالثة أنه: **لا توجد فروق معنوية للأداء المتميز للموارد البشرية تعزى إلى متغيرات (الجنس، السن، الرتبة، الأقدمية، الكلية) عند مستوى المعنوية($\alpha \leq 0,05$)** .

وتكون الصيغة الإحصائية لهذه الفرضية كما يلي:

- الفرضية الصفرية H0 : لا توجد فروق معنوية للأداء المتميز للموارد البشرية تعزى إلى متغيرات (الجنس، السن، الرتبة، الأقدمية، الكلية) عند مستوى المعنوية($\alpha \leq 0,05$) .
- الفرضية البديلة H1 : توجد فروق معنوية للأداء المتميز للموارد البشرية تعزى إلى متغيرات (الجنس، السن، الرتبة، الأقدمية، الكلية) عند مستوى المعنوية($\alpha \leq 0,05$) .

من أجل اختبار هذه الفرضية، وجب أولا اختبار الفرضيات الفرعية التابعة لها، وهي كالتالي:

أولا: الفرضية الفرعية الأولى

جاء في نص الفرضية الفرعية الأولى ما يلي: **لا توجد فروق معنوية للأداء المتميز للموارد البشرية تعزى إلى متغير الجنس عند مستوى المعنوية($\alpha \leq 0,05$)** .

وكانت الصياغة الإحصائية للفرضية الفرعية الأولى على النحو التالي:

- الفرضية الصفرية H0 : لا توجد فروق معنوية للأداء المتميز للموارد البشرية تعزى إلى متغير الجنس عند مستوى المعنوية($\alpha \leq 0,05$) .

- الفرضية البديلة H1 : توجد فروق معنوية للأداء المتميز للموارد البشرية تعزى إلى متغير الجنس عند مستوى المعنوية($\alpha \leq 0,05$) .

وبما أن متغير الجنس يضم مجموعتين فقط (ذكر وأنثى)، ففي اختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على اختبار T لعينتين مستقلتين (Independent Samples T Test) باستخدام برنامج (SPSS) وكانت النتائج المتحصل عليها كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (4-24): نتائج اختبار T لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

المتغير		حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة sig
الجنس	ذكر	133	3,502	0,546	3,332	0,001
	أنثى	197	3,275	0,643		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V23)

تشير النتائج الموضحة أعلاه اختبار الفروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة لبلوغ الأداء المتميز للموارد البشرية تعزى إلى متغير الجنس، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (Tcal= 3,332) وهي أكبر من قيمة T الجدولية (Ttab= 1,960)، إضافة إلى مستوى الدلالة (sig = 0,001) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0,05) مما يترجم بوجود فروق معنوية تعزى إلى متغير الجنس؛ كما تبين من خلال المتوسطات الحسابية أن هذه الفروق كانت لصالح الذكور، حيث بلغ متوسطهم الحسابي (3,502) مقابل (3,275) لدى الإناث. وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

توجد فروق معنوية للأداء المتميز للموارد البشرية تعزى إلى متغير الجنس عند مستوى المعنوية($\alpha \leq 0,05$)

ثانيا: الفرضية الفرعية الثانية

جاء في نص الفرضية الفرعية الثانية ما يلي: **لا توجد فروق معنوية للأداء المتميز للموارد البشرية تعزى إلى متغير السن عند مستوى المعنوية($\alpha \leq 0,05$)** .

وكانت الصياغة الإحصائية للفرضية الفرعية الثانية على النحو التالي:

- الفرضية الصفرية H0 : لا توجد فروق معنوية للأداء المتميز للموارد البشرية تعزى إلى متغير السن عند مستوى المعنوية($\alpha \leq 0,05$) .
- الفرضية البديلة H1 : توجد فروق معنوية للأداء المتميز للموارد البشرية تعزى إلى متغير السن عند مستوى المعنوية($\alpha \leq 0,05$) .

وفي اختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (Anova) باستخدام برنامج (SPSS) وكانت النتائج المتحصل عليها كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (4-25): نتائج اختبار تحليل التباين (Anova) لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
السن	بين المجموعات	0,890	2	0,445	1,177	0,309
	داخل المجموعات	123,682	327	0,378	-	
	المجموع	124,573	329		-	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V23)

تبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه فيما يخص اختبار تحليل التباين لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن، أن قيمة F قدرت ب 1,177، ومستوى الدلالة المحسوب (Sig=0,309) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة (α=0,05)، مما يؤكد عدم وجود فروق معنوية تعزى إلى متغير السن؛ وبالتالي ترفض الفرضية البديلة وتقبل الفرضية الصفرية التي تنص على:

لا توجد فروق معنوية للأداء المتميز للموارد البشرية تعزى إلى متغير السن عند مستوى المعنوية($\alpha \leq 0,05$)

ثالثا: الفرضية الفرعية الثالثة

جاء في نص الفرضية الفرعية الثالثة ما يلي: **لا توجد فروق معنوية لبلوغ الأداء المتميز للموارد البشرية تعزى إلى متغير الرتبة الجامعية عند مستوى المعنوية($\alpha \leq 0,05$)** .

وكانت الصياغة الإحصائية للفرضية الفرعية الثالثة على النحو التالي:

- الفرضية الصفرية H0 : لا توجد فروق معنوية للأداء المتميز للموارد البشرية تعزى إلى متغير الرتبة الجامعية عند مستوى المعنوية($\alpha \leq 0,05$) .
- الفرضية البديلة H1 : توجد فروق معنوية للأداء المتميز للموارد البشرية تعزى إلى متغير الرتبة الجامعية عند مستوى المعنوية($\alpha \leq 0,05$) .

وفي اختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (Anova) باستخدام برنامج (SPSS) وكانت النتائج المتحصل عليها كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (4-26): نتائج اختبار تحليل التباين (Anova) لاختبار الفروق في اتجاهات افراد عينة الدراسة حسب متغير الرتبة الجامعية

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الرتبة الجامعية	بين المجموعات	7,196	4	1,799	4,981	0,001
	داخل المجموعات	117,376	325	0,361	-	
	المجموع	124,573	329		-	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V23)

تبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه فيما يخص اختبار تحليل التباين لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حسب متغير الرتبة الجامعية، أن قيمة F قدرت ب 4,981، ومستوى الدلالة المحسوب (Sig=0,001) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة (α=0,05)، مما يؤكد وجود فروق معنوية تعزى إلى متغير الرتبة الجامعية؛ وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

توجد فروق معنوية للأداء المتميز للموارد البشرية تعزى إلى متغير الرتبة الجامعية عند مستوى المعنوية($\alpha \leq 0,05$)

رابعا: الفرضية الفرعية الرابعة

جاء في نص الفرضية الفرعية الرابعة ما يلي: **لا توجد فروق معنوية للأداء المتميز للموارد البشرية تعزى إلى متغير الأقدمية عند مستوى المعنوية($\alpha \leq 0,05$)** .

وكانت الصياغة الإحصائية للفرضية الفرعية الرابعة على النحو التالي:

- الفرضية الصفرية H0 : لا توجد فروق معنوية للأداء المتميز للموارد البشرية تعزى إلى متغير الأقدمية عند مستوى المعنوية($\alpha \leq 0,05$) .
- الفرضية البديلة H1 : توجد فروق معنوية للأداء المتميز للموارد البشرية تعزى إلى متغير الأقدمية عند مستوى المعنوية($\alpha \leq 0,05$) .

وفي اختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (Anova) باستخدام برنامج (SPSS) وكانت النتائج المتحصل عليها كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (4-27): نتائج اختبار تحليل التباين (Anova) لاختبار الفروق في اتجاهات افراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الأقدمية	بين المجموعات	1,973	3	0,658	1,749	0,157
	داخل المجموعات	122,600	326	0,376	-	
	المجموع	124,573	329		-	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V23)

تبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه فيما يخص اختبار تحليل التباين لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية، أن قيمة F قدرت ب 1,749، ومستوى الدلالة المحسوب (Sig=0,157) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة (α=0,05)، مما يؤكد عدم وجود فروق معنوية تعزى إلى متغير الأقدمية؛ وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي تنص على:

لا توجد فروق معنوية للأداء المتميز للموارد البشرية تعزى إلى متغير الأقدمية عند مستوى المعنوية($\alpha \leq 0,05$)

خامسا: الفرضية الفرعية الخامسة

جاء في نص الفرضية الفرعية الرابعة ما يلي: **لا توجد فروق معنوية للأداء المتميز للموارد البشرية تعزى إلى متغير كلية الانتماء عند مستوى المعنوية($\alpha \leq 0,05$)** .

وكانت الصياغة الإحصائية للفرضية الفرعية الخامسة على النحو التالي:

- الفرضية الصفرية H0 : لا توجد فروق معنوية للأداء المتميز للموارد البشرية تعزى إلى متغير كلية الانتماء عند مستوى المعنوية($\alpha \leq 0,05$) .
- الفرضية البديلة H1 : توجد فروق معنوية للأداء المتميز للموارد البشرية تعزى إلى متغير كلية الانتماء عند مستوى المعنوية($\alpha \leq 0,05$) .

وفي اختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (Anova) باستخدام برنامج (SPSS) وكانت النتائج المتحصل عليها كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (4-28): نتائج اختبار تحليل التباين (Anova) لاختبار الفروق في اتجاهات افراد عينة الدراسة حسب متغير كلية الانتماء

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
كلية الانتماء	بين المجموعات	15,297	7	2,185	6,439	0,000
	داخل المجموعات	109,276	322	0,339	-	
	المجموع	124,573	329		-	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V23)

تبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه فيما يخص اختبار تحليل التباين لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حسب متغير كلية الانتماء، أن قيمة F قدرت ب 6,439، ومستوى الدلالة المحسوب (Sig=0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة (α=0,05)، مما يؤكد وجود فروق معنوية تعزى إلى متغير كلية الانتماء؛ وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

> توجد فروق معنوية للأداء المتميز للموارد البشرية تعزى إلى متغير كلية الانتماء عند مستوى المعنوية($\alpha \leq 0,05$)

وكمحصلة نهائية لنتائج اختبار الفرضيات الفرعية الخمسة التابعة للفرضية الرئيسية الثالثة، نلاحظ أنه هناك فروق معنوية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة للأداء المتميز للموارد البشرية تعزى إلى متغيرات (الجنس، الرتبة، وكلية الانتماء)؛ إلا أنه لا توجد فروق معنوية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة للأداء المتميز للموارد البشرية تعزى إلى متغيرات (السن، والأقدمية). وعليه يمكن رفض الفرضية الرئيسية الثالثة بصيغتها الصفرية وقبول الفرضية الرئيسية الثالثة بصيغتها البديلة جزئيا، والتي تنص على:

توجد فروق معنوية للأداء المتميز للموارد البشرية تعزى إلى متغيرات (الجنس، السن، الرتبة، الأقدمية، الكلية) عند مستوى المعنوية($\alpha \leq 0,05$) .

المبحث الثالث: مناقشة نتائج الدراسة وتقديم نموذج مقترح للأداء المتميز

بعد التطرق إلى أهم المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيرات الدراسة، وبعد تحليل عبارات الاستبيان، واختبار فرضيات الدراسة لا بد من تفسير ومناقشة النتائج المتحصل عليها والوصول إلى الحقيقة العلمية التي سعت الدراسة الحالية بكل خطواتها المنهجية الكشف عنها.

المطلب الأول: مناقشة النتائج المتعلقة بتحليل محاور أداة الدراسة

يشمل هذا المطلب مناقشة نتائج الدراسة المتعلقة بمحور أخلاقيات العمل ومحور الأداء المتميز للموارد البشرية.

أولا: نتائج الدراسة المتعلقة بمحور أخلاقيات العمل

أظهرت نتائج التحليل المتعلقة بالمتغير المستقل أخلاقيات العمل أن هناك مستوى مرتفع جدا لأخلاقيات العمل يتمتع به أساتذة جامعة باجي مختار عنابة بمتوسط حسابي قدره (4,204) وانحراف معياري قدره (0,317)؛ والتي كان هناك تفاوت في نسبها فيما يخص أبعاد هذا المتغير، حيث جاء أولا بعد الاحترام بمتوسط حسابي (4,500) وانحراف معياري (0,395)، ثم تانيا بعد النزاهة والشفافية بمتوسط حسابي (4,359) وانحراف معياري (0,359)، ثالثا بعد الأمانة والاستقامة بمتوسط حسابي بلغ (4,125) وانحراف معياري (0,494)، رابعا وأخيرا بعد الاستقلالية والموضوعية بمتوسط حسابي ضئيل قدره (3,832) وانحراف معياري (0,557).

وفي تفسير لهذه النتائج، يوضح وأن الأساتذة في الجامعة محل الدراسة يتمتعون بوعي عالي والتزام راسخ بأخلاقيات العمل؛ كون مهنة ومكانة الأستاذ الجامعي مهمة جدا ولابد من أن تعكس دائما صورة إيجابية لدى المجتمع والطلبة؛ ويعود اهتمام الأساتذة الجامعيين بأخلاقيات العمل إلى الجهود المبذولة من طرف الوزارة الوصية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي التي تكرس جهودها في تثبيت أخلاقيات العمل في الوسط الجامعي وضبط السلوكيات الفردية والجماعية لكل أفراد الأسرة الجامعية من طلبة، موظفين وخاصة أساتذة، وتباثا لذلك دعوة الأساتذة خلال إمضاء محاضر الدخول بداية كل سنة جامعية إلى

الاطلاع على نسخة ميثاق الآداب والأخلاقيات، آخرها النسخة الصادرة سنة 2023، وقبلها نسخة سنة 2021، و2016؛ للتأكد من مدى تحمل الأستاذ الجامعي لمسؤولياته الأخلاقية في البيئة الأكاديمية.

ثانيا: نتائج الدراسة المتعلقة بمحور الأداء المتميز للموارد البشرية

أظهرت نتائج تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية فيما يتعلق بالمتغير التابع الأداء المتميز للموارد البشرية أن هناك مستوى متوسط من الأداء المتميز يتمتع به أساتذة جامعة باجي مختار عنابة بمتوسط حسابي قدره (3,367) وانحراف معياري قدره (0,615).

وفي تفسير للنتائج، يتميز أفراد العينة بمستوى متوسط من الأداء المتميز وهو مستوى محترم ومقبول خاصة في ظل التطورات والتغييرات الحديثة المتتالية، والتي تجعل الأستاذ الجامعي مضغوطا بالسعي وراء التأقلم مع هذه المتغيرات وفي نفس الوقت السعي نحو الحفاظ على تأديته لمهامه الروتينية بالشكل المعتاد. حيث واجه حديثا الأساتذة الجامعيين في الجزائر العديد من التغييرات التي مست القطاع بدءا بالدعوة إلى اعتماد اللغة الإنجليزية كلغة رسمية، استخدام التكنولوجيا والوسائل الرقمية، نسبة الاقتباس وطرق تفاديها، استخدامات الذكاء الاصطناعي في البحث العلمي، التوجه نحو ريادة الأعمال وثقافة المؤسسات الناشئة في البيئة الأكاديمية،.....إلخ، كلها عبارة عن تحديات يسعى الأستاذ الجامعي تجاوزها بالتطوير المستمر لمهاراته؛ وهذا ما يجعل بلوغ الأساتذة مستوى عالي من الأداء المتميز يتطلب بعض الوقت والجهد. وبالتالي فإن تسجيل درجة متوسطة من الأداء المتميز لدى أساتذة جامعة باجي مختار في الوقت الحالي يعد مؤشرا إيجابيا ويترجم دافعية الأساتذة نحو التأقلم مع التغيرات الحديثة وبلوغ أعلى مستويات الأداء مستقبلا.

المطلب الثاني: مناقشة نتائج الفرضيات الرئيسية والفرعية

يتضمن هذا المطلب مناقشة نتائج الفرضيات الرئيسية الثلاث، بحيث الفرضية الأولى حول أثر أخلاقيات العمل بأبعادها على تعزيز الأداء المتميز للموارد البشرية، الفرضية الرئيسية الثانية تتمثل في توفر أبعاد أخلاقيات العمل في جامعة باجي مختار عنابة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، والفرضية الرئيسية الثالثة تتمثل في فرضية الفروقات المعنوية.

أولا: مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الأولى

- أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأخلاقيات العمل بأبعاده المختلفة (النزاهة والشفافية، الأمانة والاستقامة، الاستقلالية والموضوعية، الاحترام) على تعزيز الأداء المتميز للموارد البشرية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$)

وتفسر هذه النتيجة، وأن أخلاقيات العمل لا تعد فقط مبادئ سلوكية شكلية أو ضوابط إضافية بدون قيمة حقيقية، بل هي مكون جوهري له تأثير مباشر وإيجابي على جودة أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجامعية، ومصدر فعال في خلق الأداء المتميز؛ بحيث كلما التزم الأستاذ الجامعي بتطبيق أخلاقيات العمل زادت فرص تحقيقه للأداء المتميز من حيث الإنتاجية العلمية، الارتقاء بجودة التدريس، والتألق في تطوير العملية التعليمية.

ولقد ساعدت أخلاقيات العمل في الرفع من كفاءة أداء الأساتذة الجامعيين بجامعة باجي مختار عنابة، إذ أثبت أفراد عينة الدراسة من خلال إجاباتهم على الاستبيان، التزامهم وحرصهم على أداء المهام الموكلة إليهم بكل تفاني واستقامة سواء من ناحية التدريس، البحث العلمي، الإشراف أو التعليم عن بعد، وهو ما يؤدي إلى تطوير مستوى الأداء لديهم نحو التميز. وتجدر الإشارة وأن أخلاقيات العمل بأبعادها المختلفة، قامت بتشكيل نموذج يفسر ما مقداره 33,30 % من التغيرات الحاصلة في الأداء المتميز للموارد البشرية، في حين النسبة المتبقية 66,70 % تعود لمتغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة الحالية.

1. تفسير نتائج الفرضية الفرعية الأولى

- أظهرت نتائج الفرضية الفرعية الأولى، أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنزاهة والشفافية على تعزيز الأداء المتميز للموارد البشرية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$)

تفسر هذه النتيجة وأن النزاهة والشفافية لها مساهمة فعالة واضحة في خلق الأداء المتميز للموارد البشرية، حيث أتبث أفراد عينة الدراسة من خلال الإجابات على الاستبيان وأنهم ملتزمين بالحفاظ على روح النزاهة والشفافية في مختلف مهامهم الأكاديمية، ففي جانب التدريس، يتجلى ذلك من خلال تعاملاتهم المنصفة مع الطلبة؛ في البحث العلمي، من خلال تقديم أبحاث علمية تحمل معلومات وبيانات دقيقة؛ في مجال الإشراف، يمارس الأستاذ دوره بالتجرد من أي مصالح شخصية والتعامل باحترافية بعيدا عن المحسوبية؛ في التعليم عن بعد، تظهر نزاهة الأستاذ من خلال حرصه على التواصل الشامل مع جميع

الطلبة، وضمان وصول المعلومة بشكل متكافئ وواضح دون تمييز. كل النقاط السابقة تعزز فرص الأستاذ الجامعي من بلوغ التميز في الأداء. كما توجب الإشارة وأن بعد النزاهة والشفافية، يشكل نموذج يفسر ما مقداره 17,90 % من التغيرات الحاصلة في الأداء المتميز للموارد البشرية، في حين النسبة المتبقية 82,10% تعود لمتغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة الحالية.

2. تفسير نتائج الفرضية الفرعية الثانية

- أظهرت نتائج الفرضية الفرعية الثانية، أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأمانة والاستقامة على تعزيز الأداء المتميز للموارد البشرية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$)

تفسر هذه النتيجة وأن الأمانة والاستقامة لها مساهمة فعالة واضحة في خلق الأداء المتميز للموارد البشرية، حيث أتبث أفراد عينة الدراسة من خلال الإجابات على الاستبيان وأنهم حريصين على المحافظة على الأمانة العلمية وملتزمين بتأدية واجباتهم على أكمل وجه، مستوعبين أهمية المسؤولية الموكلة إليهم ويتجلى ذلك في مهامهم المختلفة؛ ففي جانب التدريس، يتبين ذلك من خلال سعيهم لتطوير المحتوى التعليمي الذي يقدمونه من سنة جامعية إلى أخرى؛ في البحث العلمي، من خلال حرصهم على تفادي نسب الاقتباس واتباع الضوابط الأخلاقية للنشر العلمي؛ في مجال الإشراف، من خلال تقديم مرافقة دائمة للطلبة اللازمة لهم لتجاوز الصعوبات البحثية؛ أما في مجال التعليم عن بعد، يتضح حرصهم على تأدية الأمانة والاستقامة من خلال الحضور الفعال والقوي في المحطات الرقمية التي تربط بين الأستاذ والطالب. هذه السلوكيات تساعد الأستاذ الجامعي في جامعة باجي مختار عنابة من تطوير أداءه وتميزه. كما توجب الإشارة وأن بعد الأمانة والاستقامة، يشكل نموذجا يفسر ما مقداره 23 % من التغيرات الحاصلة في الأداء المتميز للموارد البشرية، في حين النسبة المتبقية 77 % تعود لمتغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة الحالية.

3. تفسير نتائج الفرضية الفرعية الثالثة

- أظهرت نتائج الفرضية الفرعية الثالثة، وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاستقلالية والموضوعية على تعزيز الأداء المتميز للموارد البشرية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$)

تفسر هذه النتيجة وأن الاستقلالية والموضوعية لها مساهمة فعالة واضحة في خلق الأداء المتميز للموارد البشرية، حيث عبر أفراد عينة الدراسة من خلال إجابتهم على الاستبيان، مدى حرصهم على اتباع كل مظاهر الاستقلالية والموضوعية في أداء مهامهم؛ ففي التدريس يحرص الأستاذ على تدريس المواد

التعليمية التي تقع ضمن تخصصه والتي يمكنه من خلالها تقديم قيمة إضافية للطلبة؛ في البحث العلمي يلتزم الأستاذ بمناقشة المواضيع التي تثير اهتماماته دون مواجهة حواجز تقيد حريته البحثية؛ في مجال الإشراف يحرص أفراد عينة الدراسة على منح الطلبة المساحة المعقولة لتحمل المسؤولية واتخاذ القرار في أبحاثهم؛ أما فيما يخص مجال التعليم عن بعد فأبرز أفراد عينة الدراسة تمتعهم بالحرية الكافية في توظيف التقنيات والوسائل التكنولوجية في كل وقت وفي أي نطاق علمي دون مواجهة قيود. كل من الممارسات السابقة الذكر تعد من القيم التي تفتح المجال نحو تحقيق أداء متميز في البيئة الجامعية. حيث توجب الإشارة وأن بعد الاستقلالية والموضوعية، يشكل نموذج يفسر ما مقداره 19,2 % من التغيرات الحاصلة في الأداء المتميز للموارد البشرية، في حين النسبة المتبقية 80,8 % تعود لمتغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة الحالية.

4. تفسير نتائج الفرضية الفرعية الرابعة

- أظهرت نتائج الفرضية الفرعية الرابعة، والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاحترام على تعزيز الأداء المتميز للموارد البشرية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$)

تفسر هذه النتيجة وأن الاحترام له مساهمة فعالة واضحة في خلق الأداء المتميز للموارد البشرية، حيث عبر أفراد عينة الدراسة من خلال إجابتهم على الاستبيان التزامهم بمبادئ الاحترام في مختلف المهام الموكلة إليهم؛ ففي مجال التدريس، يحرصون على معاملة الطلبة باحترام دون إبداء أي سلوك قد يقلل من شأنهم؛ في مجال البحث العلمي، أبدى أفراد عينة الدراسة احترامهم للمبادئ الأخلاقية للنشر العلمي وتقدير خصوصيات الجهات أو الأفراد الذين يشملهم البحث؛ في مجال الإشراف، يتبين ذلك من خلال احترامهم للضوابط الأخلاقية وتلقين ذلك لطلبتهم، بحثهم على الالتزام بها في إنجاز بحوثهم؛ أما في سياق التعليم عن بعد، يظهر ذلك من خلال احترام قرارات الوزارة فيما يخص هذا المجال. حيث توجب الإشارة وأن بعد الاحترام، يشكل نموذج يفسر ما مقداره 24,70 % من التغيرات الحاصلة في الأداء المتميز للموارد البشرية، وهو أكثر بعد مؤثر في الأداء المتميز مقارنة بالأبعاد الأخرى؛ في حين النسبة المتبقية 75,30 % تعود لمتغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة الحالية.

ثانيا: مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثانية

- أظهرت نتائج الفرضية الرئيسية الثانية بتوفر أبعاد أخلاقيات العمل على مستوى جامعة باجي مختار عنابة عند مستوى المعنوية($\alpha \leq 0,05$)

تتوفر أخلاقيات العمل بمختلف أبعادها عند الأساتذة الجامعيين بجامعة باجي مختار عنابة، إذ يمكن تفسير ذلك وأن لأخلاقيات العمل الأهمية البالغة في قطاع التعليم العالي، حيث تشكل دورا محورا في ضبط وتوحيد سلوكيات أفراد البيئة الجامعية خاصة الأساتذة باعتبارهم النواة الفاعلة في البيئة الأكاديمية. ويكمن دور أخلاقيات العمل في مساعدة الأساتذة على تنظيم ممارساتهم اليومية، مما يمكنهم أيضا من القيام بمهامهم على أكمل وجه، بكفاءة وفعالية وتحسين أداءهم وتطويره نحو التميز.

كما يمكن اعتبار نتيجة هذه الفرضية الرئيسية الثانية، دليلا على نجاعة الأبعاد التي تم اختيارها في الدراسة الحالية لقياس أخلاقيات العمل.

ثالثا: مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة

تناقش نتائج هذه الفرضية من خلال نتائج الفرضيات الفرعية التالية:

1. تفسير نتائج الفرضية الفرعية الأولى

- توجد فروق معنوية للأداء المتميز للموارد البشرية تعزى إلى متغير الجنس عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$).

يمكن تفسير نتيجة وجود فروق معنوية في جامعة باجي مختار عنابة للأداء المتميز للموارد البشرية تعزى إلى متغير الجنس من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، نظرا للظروف المهنية وخاصة الشخصية المختلفة التي يواجهها كلا الجنسين، من حيث العمل الأكاديمي، المسؤوليات، ضغوط العمل وغيرها، مما ينعكس على مستوى أداءهم. إذ يحظى الذكور بفرص أكبر للانخراط في النشاطات البحثية والفعاليات التي من شأنها أن تطور مستواهم العلمي والأكاديمي، على غرار الإناث يواجهن في الكثير من الأحيان صعوبات في التوفيق بين الحياة المهنية والشخصية (الأسرية والاجتماعية) بسبب التزامهم بمسؤوليات متعددة؛ مما يحد من فرصهن في تحقيق نفس المستوى من التميز الأكاديمي.

2. تفسير نتائج الفرضية الفرعية الثانية

- لا توجد فروق معنوية للأداء المتميز للموارد البشرية تعزى إلى متغير السن عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$).

يمكن تفسير نتيجة عدم وجود فروق معنوية في جامعة باجي مختار عنابة للأداء المتميز للموارد البشرية تعزى إلى متغير السن من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وهذا يعود إلى عدم وجود شروط مهنية

أو حدود عمرية في الجامعة سواء من ناحية التوظيف أو من ناحية الترقية، فيصنف الأستاذ الجامعي في الجامعة بأعماله العلمية وخبرته المهنية بعيدا عن عامل السن، كما أنه من أحد أبرز متطلبات الأداء المتميز هو التحسين المستمر، والاستمرارية التي عادة لا ترتبط بالسن، بل كل أستاذ داخل المؤسسة الجامعية معني بتطوير أداءه وتحقيق التميز مهما كانت شريحته العمرية.

3. تفسير نتائج الفرضية الفرعية الثالثة

- توجد فروق معنوية للأداء المتميز للموارد البشرية تعزى إلى متغير الرتبة الجامعية عند مستوى المعنوية $(\alpha \leq 0,05)$

يمكن تفسير نتيجة وجود فروق معنوية في جامعة باجي مختار عنابة للأداء المتميز للموارد البشرية تعزى إلى متغير الرتبة الجامعية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، ويرجع ذلك إلى نظام الترقية المعمول به في الجامعات الجزائرية التي تقتضي أعمال علمية معينة وعدد من المنشورات التي تدخل في نفس الوقت ضمن معايير الأداء المتميز للأستاذ الجامعي، وبالتالي الأساتذة الجامعيين ذوي الرتب العالية من المؤكد يتمتعون بأعمال علمية متنوعة، إسهامات عديدة في تأطير طلبة الدراسات العليا، ومشاركات مكثفة في ندوات مختلفة...إلخ، مما يجعله متميزا مقارنة بأستاذ في بداية مساره الأكاديمي و ذو رتبة علمية أدنى.

4. تفسير نتائج الفرضية الفرعية الرابعة

- لا توجد فروق معنوية للأداء المتميز للموارد البشرية تعزى إلى متغير الأقدمية عند مستوى المعنوية $(\alpha \leq 0,05)$

يمكن تفسير نتيجة عدم وجود فروق معنوية في جامعة باجي مختار عنابة للأداء المتميز للموارد البشرية تعزى إلى متغير الأقدمية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وأن الأقدمية في البيئة الجامعية ليست مؤشر معتبر للأداء المتميز، بحيث تختلف الحالات من أستاذ إلى آخر؛ فقد تتوفر عوامل التميز لدى أستاذ جامعي حديث التوظيف مقارنة بزميل له يملك سنوات أقدمية أكبر، وهذا مرتبط بالعنصر السابق ألا وهو الرتبة الجامعية، فالتأهيل والترقية في التعليم العالي في الجزائر محددان بفترة ثلاث سنوات إلى خمسة سنوات، فإذا استوفى الأستاذ الجامعي للشروط المطلوبة (أعمال علمية، منشورات بحثية، تدريس، إشراف...إلخ) خلال المدة المحددة فإنه يرقى دون أن تكون الأقدمية شرطا أساسيا أو فارقا. وبالتالي الأداء المتميز للأستاذ الجامعي لا يرتبط مباشرة بمدة الخدمة، بل بالجهد العلمي والإنجاز الأكاديمي.

5. تفسير نتائج الفرضية الفرعية الخامسة

- توجد فروق معنوية للأداء المتميز للموارد البشرية تعزى إلى متغير كلية الانتماء عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$)

يمكن تفسير نتيجة وجود فروق معنوية في جامعة باجي مختار عنابة للأداء المتميز للموارد البشرية تعزى إلى متغير كلية الانتماء من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وهي اختلاف طبيعة التخصصات من بيئة إلى أخرى بالإضافة إلى اختلاف ظروف وبيئة العمل من كلية إلى أخرى؛ فبعض الكليات خاصة التي تضم تخصصات علمية وتقنية تتطلب جهدا بحثيا وانخراطا أكبر في المحافل العلمية الوطنية والدولية مما يجعل الأستاذ الجامعي يطور من أداءه باستمرار، في حين قد تواجه بعض الكليات الأخرى نقص الحوافز المادية والمعنوية، إضافة إلى قلة فرص البحث والتطوير.

المطلب الثالث: مقارنة نتائج الدراسة الحالية بنتائج الدراسات السابقة

بعد عرض ومناقشة مختلف النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، من الأفضل مقارنتها مع النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة وتحليل مدى التوافق أو الاختلاف بينها، والجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول (4-29): مقارنة نتائج الدراسة الحالية ونتائج الدراسات السابقة

سياق الفرضية	نتائج الدراسة الحالية	نتائج الدراسات السابقة	توافق / اختلاف
طبيعة العلاقة بين أخلاقيات العمل والأداء المتميز للموارد البشرية	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأخلاقيات العمل في تعزيز الأداء المتميز للموارد البشرية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$)	- خلصت دراسة **(وفاء بحاش، 2020)** أن التزام الأستاذ الجامعي بأخلاقيات مهنته يساعده على تعزيز فاعلية وكفاءة أداءه.	✓ توافق كلي
توفر أبعاد أخلاقيات العمل لدى أفراد عينة الدراسة	أظهرت النتائج توفر كل أبعاد أخلاقيات العمل (النزاهة والشفافية، الأمانة والاستقامة، الاستقلالية والموضوعية، الاحترام) على مستوى جامعة باجي مختار عنابة عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$)	- أظهرت دراسة **(سالم يعقوب، 2018)** توفر أشكال أخلاقيات العمل في بلديات ولاية الوادي. - توصلت دراسة **(قاشي خالد واخرون، 2023)** إلى توفر أبعاد أخلاقيات العمل (الاتقان، الأمانة، النزاهة	✓ توافق جزئي ✓ توافق جزئي

		والشفافية) عند الموظفين في الإدارات العمومية	
وجود فروق معنوية في تطبيق الأداء المتميز تعزى لمتغيرات شخصية	توجد فروق معنوية لبلوغ الأداء المتميز للموارد البشرية تعزى إلى متغيرات (الجنس، السن، الرتبة، الأقدمية، الكلية) عند مستوى المعنوية($\alpha \leq 0,05$) .	- أظهرت دراسة **(سبع نجيب، 2021)** أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء المتميز للمورد البشري تعزى لمتغيرات شخصية.	✗ إختلاف

المصدر: من إعداد الطالبة

يعرض الجدول أعلاه نقاط التشابه والاختلاف بين نتائج الدراسة الحالية ونتائج الدراسات السابقة على مستوى أهم المحاور للدراسة الحالية؛ ويمكن تفسير أهم ما جاء في الجدول في النقاط التالية:

❖ **نقاط التشابه بين نتائج الدراسة الحالية ونتائج الدراسات السابقة**

- اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (وفاء بحاش، 2020) والتي تناولت نفس ميدان الدراسة الحالية ونفس العينة؛ وأن التزام الأساتذة الجامعيين بأخلاقيات العمل يعزز من كفاءة وفاعلية أداءهم في مختلف مهامهم؛
- اتفقت جزئيا الدراسة الحالية مع دراسة كل من (سالم يعقوب، 2018)، و(قاشي خالد وآخرون، 2023) بتوفر أبعاد أخلاقيات العمل لدى أفراد عينة الدراسة، إلا أن الأبعاد المعتمدة في هاته الدراسات تختلف جزئيا عن الأبعاد المعتمدة في الدراسة الحالية، حيت تجتمع من خلال أبعاد معينة فقط (النزاهة والشفافية، الأمانة) وبالتالي لا يمكن تأكيد الاتفاق كليا في النتائج؛

❖ **نقاط الاختلاف بين نتائج الدراسة الحالية ونتائج الدراسات السابقة**

- تختلف الدراسة الحالية عن دراسة (سبع نجيب، 2021) في عدم وجود فروق معنوية في تقييم أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء المتميز للمورد البشري تعزى لمتغيرات شخصية، إلا أن الدراسة الحالية توصلت إلى وجود فروق معنوية؛ وهذا يعود إلى طبيعة اختلاف ميدان الدراستين، مما يثبت وأن الأداء المتميز تختلف طبيعته من بيئة إلى أخرى.

وعلى العموم اتفقت الدراسة الحالية مع الاتجاه العام للدراسات السابقة خاصة فيما يخص محور "أخلاقيات العمل"، إلا أن الدراسة الحالية تتميز بإضافات تطبيقية ومنهجية من حيث توسيع عينة الدراسة، ومن حيث النموذج المقترح والذي سيتم توضيحه في المطلب الموالي.

المطلب الرابع: نموذج مقترح لقياس الأداء المتميز للأستاذ الجامعي

توجد العديد من النماذج العالمية للتميز والتي سبق وأن تم طرحها في المبحث الثاني للفصل الثاني، إلا أنه فيما يتعلق بمهنة الأستاذ الجامعي، ورغم الاهتمام الكبير بأدائه ودوره المحوري في تحقيق مخرجات ناجحة للمؤسسة الجامعية، لا يوجد نموذج شامل ومحدد يخص الأداء المتميز للأستاذ الجامعي ليكون بمثابة مرجع أساسي يوجه أداءه وسلوكه نحو التميز. وهذا ربما يعود إلى عدة أسباب نذكر منها على سبيل المثال:

- تباين وجهات النظر: يختلف مفهوم التميز من شخص لآخر، حيث يراه البعض من زاوية البحث العلمي، بينما يركز آخرون على جودة التدريس أو خدمة المجتمع؛
- تنوع البيئات الجامعية: تختلف الجامعات من حيث التخصصات، أساليب التدريس، والموارد المتاحة، مما يجعل من الصعب توحيد معايير الأداء المتميز للأستاذ الجامعي؛
- التركيز على الجوانب الإدارية اليومية :غالبا ما يكون الاهتمام منصبا على تسيير الشؤون الجامعية بدلا من تطوير نموذج يعزز التميز لدى الأستاذ الجامعي، باعتبار وأنه توجد أولويات أخرى أكثر أهمية؛

بناء على ذلك، ومن خلال هذا المطلب، تم اقتراح نموذجا محددا بمجموعة من المبادئ الأساسية التي ينبغي توفرها لتحقيق الأداء المتميز في مهنة الأستاذ الجامعي مستندين في ذلك على الأدبيات السابقة والتجارب الميدانية.

أولا: تعريف النموذج

فيما يلي النقاط الرئيسية التي تعرف النموذج المقترح:

1. اسم النموذج

(AEM-UP) وهو اختصار للاسم التالي : (**A**lgerian **E**xcellence **M**odel for **U**niversity **P**rofessors)، ما يعرف باللغة العربية ب : النموذج الجزائري للتميز الخاص بالأستاذ الجامعي؛ حيث تم اختيار هذه التسمية لتكون معبرة عن هوية النموذج وتبين بوضوح الفئة التي يستهدفها هذا الأخير. (شعار النموذج موضح في الملحق رقم 11)

2. صيغة النموذج

يتمثل النموذج في منصة رقمية يتم الولوج إليها عن طريق إنشاء حساب شخصي خاص بكل أستاذ. تتضمن المنصة مجموعة من المبادئ الأساسية، وكل مبدأ مكون من عدد معين من المعايير التي تسمح للأستاذ الجامعي بتصفحها واحدة تلو الأخرى، ويكتشف من خلالها مستواه الأكاديمي والبحثي، ودرجة تميزه. (أنظر الملحق رقم 12)

3. أهداف النموذج

يهدف النموذج إلى ما يلي:

- فتح المجال للأستاذ الجامعي بتقييم أداءه ذاتيا من ناحية التميز بدقة واحترافية؛
- تمكين الأستاذ الجامعي من التعرف على نقاط القوة والضعف في أداءه الأكاديمي والبحثي، ومجالات التحسين في مسيرته المهنية؛
- اكتشاف التحيينات الأخيرة فيما يخص معايير التميز الوطنية والدولية؛
- تحفيز ثقافة التطوير الذاتي والتحسين المستمر؛
- كما يهدف النموذج من ناحية أخرى للمساهمة في تطوير منظومة الترقية الجامعية، من خلال إدراج التقييم الذاتي والتميز المهني ضمن معايير ترقية (أو تأهيل) الأستاذ الجامعي.

4. متطلبات تحقيق النموذج

تتوفر مجموعة من المتطلبات لتحقيق النموذج بصفة رسمية، تتمثل فيما يلي:

- تبني النموذج من طرف الهيئات الجامعية الرسمية ومن طرف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي خاصة لضمان استدامته وتعميمه على المستوى الوطني؛
- التعاقد مع أساتذة جامعيين خبراء ومختصين في التقييم؛
- تطوير منصة رقمية مرنة وقابلة للتحديث؛ تتيح إمكانية الاستخدام الديناميكي، وتحديث المبادئ والمعايير بشكل دوري وفقا للتغيرات الوطنية والدولية؛
- توفير دليل استخدام شامل وإجراء دورات تدريبية للأساتذة الجامعين في كيفية القيام بالتقييم الذاتي من خلال المنصة؛

- عقد شراكات تعاونية مع مجموعة من الأطراف في مجالات أخرى (مجال الإعلام الآلي، ومجال اللغات) لبناء المنصة الرقمية بطريقة احترافية ومتكاملة.

5. أهمية النموذج

تبرز أهمية النموذج في النقاط التالية:

- يعتبر النموذج الأول في الجزائر الموجه نحو قياس التميز للأستاذ الجامعي، مما يمنحه طابعا رائدا في البيئة الجامعية خاصة والبيئة الجزائرية عامة؛
- سد الفجوة في أدوات التقييم الحالية، من خلال توفير إطار مرجعي دقيق وموحد يسمح بتقييم الأستاذ لنفسه بطريقة موضوعية؛
- تعزيز ثقافة الجودة والتميز في الوسط الجامعي؛
- تسليط الضوء على معايير تقييم جديدة ومهمة، تسمح لجميع الأساتذة بإبراز كفاءاتهم في بيئتهم المهنية بعيدا عن المعايير التقليدية المألوفة؛
- يدعم اتخاذ القرار داخل الإدارة الجامعية، من خلال تقديم بيانات ومؤشرات حول مستوى أداء الأستاذ الجامعي، تساعد الإدارة في اتخاذ قرارات تخص الأستاذ مثل: التكوين، التكليف بمهام، وغيرها.

6. مخرجات النموذج

يقدم النموذج للأستاذ الجامعي بعد مروره بكل مراحل التقييم، شهادة تميز أكاديمية تؤكد استفائه لجميع شروط التميز؛ إذ يمكنه الحصول عليها إذا جمع 320 نقطة من أصل 400 نقطة أي ما يمثل 80%، بحيث يمكن أن تفتح هذه الشهادة للأستاذ الجامعي آفاقا مهنية جديدة أبرزها:

- فرص تكوين في جامعات أجنبية؛
- الأولوية في تدريس بعض المواد التعليمية ذات الطابع المتخصص أو عالي الأهمية؛
- أفضلية الفوز بمناصب إدارية في الجامعة؛
- اعتمادها كأداة داعمة في الترقية.

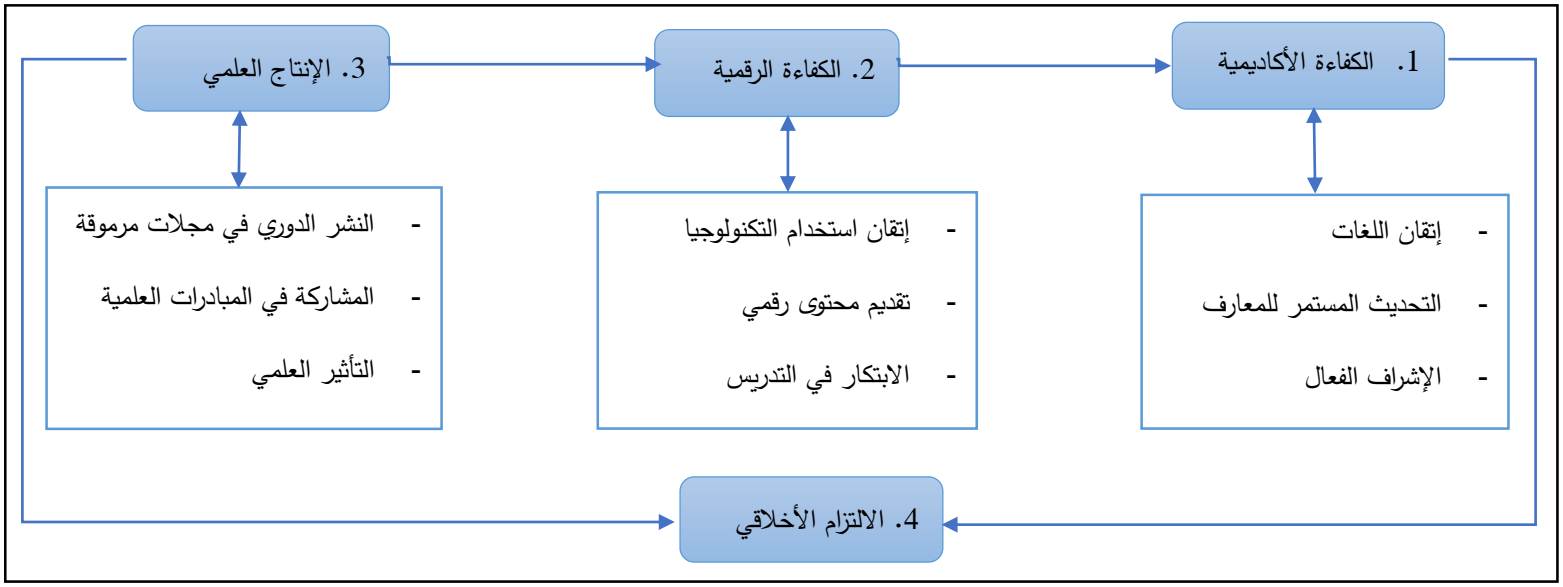
ووجب الإشارة وأن الشهادة ذات صلاحية محدودة تقدر ب 05 سنوات فقط، وهذا نظرا للتغيرات المستمرة في بيئة التعليم العالي، وتحديث المعايير الدولية للتميز الجامعي. أيضا الهدف من تجديد الشهادة

هو ضمان تكافؤ الفرص، وترسيخ مبدأ العدالة الأكاديمية، بالإضافة إلى ترسيخ ثقافة التحسين المستمر والتطوير الذاتي لدى الأستاذ الجامعي.

ثانيا: شكل النموذج المقترح لقياس الأداء المتميز للأستاذ الجامعي

يقوم هذا النموذج كما هو موضح في الشكل الموالي على أربعة مبادئ رئيسية، وتسعة معايير فرعية:

الشكل (4-6): النموذج المقترح: النموذج الجزائري للتميز الخاص بالأستاذ الجامعي



المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على أدبيات الدراسة

مثلما هو موضح في الشكل السابق، ينقسم النموذج المقترح إلى أربع مبادئ رئيسية، تشمل تسعة معايير مقسمة على مختلف المبادئ، بحيث كل مبدأ وكل معيار يشمل عدد معين من النقاط موزعة حسب درجة الأهمية، إذ يمكن توضيح ذلك فيما يلي:

1. **الكفاءة الأكاديمية (Academic competence) (140 نقطة)**: في الكثير من الأحيان يرتبط مفهوم الكفاءة الأكاديمية غالبا بمدى إلمام الأستاذ الجامعي بتخصصه من الناحيتين النظرية والتطبيقية، إلا أن ذلك وحده لا يكفي لتحقيق الأداء المتميز، نظرا وأن معظم الأساتذة يتمتعون بهذا التمكن. لذا لابد من معايير أخرى تقاس بها الكفاءة الأكاديمية، ولذلك تم تقسيم هذا المبدأ إلى ثلاثة معايير: إتقان اللغات، التحديث المستمر للمعارف، الإشراف الفعال.

- **إتقان اللغات (60 نقاط)**: من أهم العوامل التي تساعد الأستاذ الجامعي على رفع كفاءته الأكاديمية وهي إتقانه للغات مختلفة تساعده على البروز والتطور أكثر، أولا: من خلال تمكنه وإتقانه للغة التدريس

المعتمدة في الجامعة لضمان وصول المعلومة إلى الطلبة بطريقة فعالة وواضحة؛ ثانيا: إتقانه للغات أجنبية كالإنجليزية والفرنسية تساعده على تنويع المصادر العلمية التي يستخدمها في إعداد المحاضرات، حيث يخول له ذلك الاطلاع على أحدث الأبحاث والمنشورات التي صدرت في مجال تخصصه؛ ثالثا: الأستاذ المتمكن من اللغات خاصة الإنجليزية تفتح له آفاق عديدة، منها المشاركة في المؤتمرات الدولية، القيام بدورات تدريبية في دول أجنبية، سهولة التواصل مع أساتذة أجانب لتبادل الخبرات والمعارف حول أحدث التطورات في مجال تخصصه؛ وأخيرا: إتقان اللغات يساعد الأستاذ على إدراج مصطلحات ومفاهيم بعدة لغات في محاضراته مما يثري الخلفية المعرفية للطلبة.

وفي ذات السياق، في الجزائر؛ توجهت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي نحو تعزيز استخدام الغة الإنجليزية في مختلف التخصصات والمقاييس، حيث تم تكريس جهود كبيرة لتفعيل هذا القرار، من خلال تنظيم ندوات وبرامج تدريبية تهدف إلى تمكين الأساتذة من هذه اللغة. وبذلك، يصبح الأستاذ الجامعي اليوم مطالبا بإتقان الإنجليزية، خاصة في ظل التوجه المستقبلي نحو اعتمادها كلغة رسمية للتدريس في الجامعات الجزائرية.

- **التحديث المستمر للمعارف (30 نقاط):** من بين العوامل التي تدخل نشاط الأستاذ الجامعي في عجلة الروتين هي اعتماد نفس محتوى التدريس لسنوات عديدة دون تجديد، في ظل التغيرات التكنولوجية والعلمية من المفترض أن يتميز الأستاذ الجامعي بمحتوى تدريس مواكب لتطورات العصر، مهما كانت طبيعة المقياس الذي يشرف على تدريسه سواء كان ذو طابع تطبيقي أو نظري؛ إذ لا تقتصر العملية على إضافة معلومات جديدة فحسب، بل أيضا التحسين في طريقة الصياغة وطرح الأفكار. يساعد هذا المعيار الأستاذ الجامعي على تقديم محتوى ذو جودة عالية للطلبة وفي نفس الحين يساعده على تطوير مهاراته المعرفية، واكتشاف معلومات جديدة، مما يعزز من مكانته الأكاديمية بين طلابه وزملائه؛
- **الإشراف الفعال (50 نقاط):** يشير هذا المعيار إلى مهمة الإشراف لدى الأستاذ الجامعي والتي تقع ضمن مجال مهامه الأكاديمية ومهامه البحثية، والإشراف الفعال لا يقتصر على متابعة الطلبة في تقدم رسائلهم وأبحاثهم فقط، بل يمتد ليشمل توجيههم نحو إنتاج أبحاث ذات جودة عالية، قادرة على المنافسة في المجلات العلمية المحكمة.

2. **الكفاءة الرقمية (Digital competence) (120 نقطة):** تعرف الكفاءة الرقمية على أنها توفر مجموعة المهارات والقدرات اللازمة في استخدام تقنيات المعلومات والاتصال ومختلف الوسائط الرقمية. وحسب الإطار الأوروبي للكفاءات الرقمية والمعروف باسم "Dig COMP" فإن الكفاءة الرقمية لا تقتصر فقط

على القدرة في استخدام التكنولوجيا، بل تعني استخدامها بطريقة فعالة، نقدية، وإبداعية. إذ تم تقسيم هذا المبدأ على ثلاثة معايير كالتالي:

- **اتقان استخدام التكنولوجيا (30 نقاط):** يترجم هذا المعيار نسبة تمكن الأستاذ الجامعي من استخدام الوسائط الرقمية المختلفة كمنصات الجامعة الرقمية للتعليم عن بعد "E Learning"، "Moodle" وغيرها من الوسائط الرقمية، وإنشاء واجهة رقمية للمقياس الذي يدرسه تجمع كل تفاصيله، بما في ذلك المحتوى، طرق التقييم، والمراجع المتاحة، مع عرضها بطريقة إبداعية تسهل على الطلبة التعرف على المقياس والهدف منه، مثل استخدام الخرائط الذهنية "Mind Maps".

  كما يشمل هذا المعيار حسن استخدام واستعمال أحدث التقنيات التعليمية الرقمية مثل "Power Point" و "Datashow" التي تساعد على تعزيز تفاعل الطلبة مع المحاضرة وتحفز قدرة التركيز لديهم على عكس الأدوات التقليدية التي قد تكون أقل جذبا؛

- **تقديم محتوى رقمي (Digital Content) (50 نقطة):** الأستاذ الجامعي المتميز هو الأستاذ الجامعي القادر على أن يكون مختلفا عن الاخرين بأسلوبه؛ إذ يركز هذا المعيار على استثمار الأستاذ الجامعي للفضاءات الرقمية الخاصة بالباحثين (Researchgate, ORCID, Google Scholar) ووسائل التواصل الاجتماعي مثل (YouTube، Facebook، LinkedIn) وغيرها، لخلق هوية رقمية بارزة لنفسه، من خلال نشر المعرفة وإثراء المحتوى الأكاديمي خارج جدران الجامعة. حيث أصبحت اليوم وسائل التواصل الاجتماعي إحدى الأدوات الفعالة التي تتيح للأساتذة الجامعيين مناقشة القضايا الأكاديمية، نشر مقاطع تعليمية، والرد على استفسارات الطلبة، مما يوسع نطاق التأثير العلمي؛

- **الابتكار في التدريس (40 نقطة):** يقوم هذا المعيار على فكرة أساسية تساهم في خلق التميز لدى الأستاذ الجامعي، وهي البحث عن طرق جديدة غير مألوفة في إلقاء المحاضرات والتطبيقات، أيضا بالتوجه نحو أنواع جديدة من التعليم نذكر منها: الصف المقلوب (Flipped Classroom) وهو عكس التدريس التقليدي، إذ يتم تقديم المحاضرات مسبقا عن بعد، أو باستخدام فيديوهات مسجلة، بينما تخصص الحصص الحضورية لمناقشة محتوى المحاضرة، والقيام بأنشطة تطبيقية فقط، مما يعزز الفهم العميق لدى الطالب ويحسن الاستغلال الأمثل لوقت الحصص؛ نذكر أيضا التعليم عن بعد (Distance Learning) الأسلوب الحديث الذي أصبح شائعا خاصة بعد جائحة كورونا، إذ يتميز الأستاذ الجامعي في هذا النمط من التعليم، من خلال قدرته في التحكم في الحصة عن بعد، وتحفيز تفاعل الطلبة كما لو كانوا في قاعة حضورية وليست افتراضية، مما يتطلب مهارات تواصل قوية وأسلوب

جذاب. كما تعود حرية الاختيار للأستاذ الجامعي في اختيار الأسلوب والنمط الذي يتماشى مع مقرره، واحتياجات طلبته.

3. **الإنتاج العلمي (100 نقطة):** يعتبر الإنتاج العلمي من بين أهم المؤشرات التي تدل على جودة أداء الأستاذ الجامعي وجودة مؤسسات التعليم العالي، فحسب تصنيف جامعة شانغهاي للترتيب الأكاديمي للجامعات (Academic ranking of world Universities) والتي تعتمد على معايير مختلفة في قياس جودة الأداء في مؤسسات التعليم العالي من بينها عدد المقالات المنشورة في مجلات علمية محكمة[1]. حيث تم تقسيم هذا المبدأ إلى ثلاثة معايير وهي النشر الدوري في مجلات مرموقة، والمشاركة في المبادرات العلمية، والتأثير العلمي.

- **النشر الدوري في مجلات مرموقة (50 نقطة):** يعكس هذا المعيار التميز في الإنتاج البحثي من خلال نشر أبحاث علمية بصفة دورية (بحيث لا تكون مدة النشر بين مقال وآخر تتجاوز سنتين)، وفي مجلات ذات تصنيف عالي وذات معامل تأثير قوي، فالأستاذ المتميز لا يتوقف عن البحث والنشر حتى بعد بلوغه أعلى الرتب الأكاديمية، بل يظل مساهما نشطا في تطوير مجاله العلمي وتعزيز مكانته البحثية؛
- **المشاركة في المبادرات العلمية (30 نقطة):** يعكس هذا المعيار مدى انخراط الأستاذ الجامعي في المشهد الأكاديمي من خلال الحضور الفعال في المؤتمرات والندوات العلمية كمحاضر، منظم أو مساهم في النقاشات البحثية، كما تساهم هذه المبادرات في فتح المجال للاجتماع بمختلف الأساتذة من جامعات متعددة وتخصصات مختلفة، مما يتيح الفرصة لتبادل الآراء والخبرات، وإثراء المخزون الثقافي والعلمي للأستاذ، إلى جانب تعزيز التعاون البحثي وإقامة شراكات أكاديمية هادفة.

يركز هذا المعيار كذلك على مشاركة الأستاذ الجامعي في دورات تدريبية، فعاليات ميدانية خارج أسوار الجامعة؛ فهذا الانفتاح على العالم المهني يعزز تكامله بين الجانب الأكاديمي والواقع الميداني، مما يجعله أكثر قدرة على توجيه طلبته نحو تطبيق المعرفة النظرية في بيئات عملية حقيقية، وبالتالي تحسين جودة التكوين الجامعي وربطه باحتياجات سوق العمل؛

- **التأثير العلمي (20 نقطة):** يقيس هذا المعيار عد الاستشهادات التي يتمتع بها الأستاذ الجامعي والتي تترجم مدى اقتباس الأساتذة الاخرين من أبحاث الأستاذ ومدى اهتمامهم بمنشوراته العلمية، كما يشير

---

[1] عظيمي مسعودة، (2017): **المحددات التنظيمية للإنتاج العلمي لدى الأستاذ الجامعي دراسة استطلاعية بجامعتي سطيف1و2**، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، المجلد 02، العدد 07، الجزائر، ص ص 12- 13

هذا المعيار إلى قيمة "H-INDEX" التي ابتكرها (Hirsh .E Jorchge) أستاذ الفيزياء في جامعة كاليفورنيا الأمريكية لقياس الإنتاجية العلمية للباحثين والتي يتم احتسابها عن طريق المقارنة بين عدد الإشارات المرجعية مع عدد البحوث المقابلة لها[1]، فكلما ارتفعت قيمة المؤشر، دَل ذلك على تميز الأستاذ في مجال الإنتاج العلمي؛

4. **الالتزام الأخلاقي (40 نقطة):** يعد هذا المبدأ أحد أهم ركائز التميز في أداء الأستاذ الجامعي، من خلال الالتزام بالميثاق الأخلاقي لمهنة الأستاذ الجامعي، الذي ينعكس على سلوكه في الجامعة بدءا من معاملته لطلبته بعدل ونزاهة، مرورا بتعامله مع زملاءه بروح التعاون والاحترام، وصولا إلى التزامه بالأمانة العلمية والموضوعية في أبحاثه العلمية وعدم التورط في الممارسات الغير أخلاقية كالانتحال، السرقة العلمية أو المحسوبية في الإشراف والتقييم. الأستاذ المتميز هو الأستاذ المتميز بأخلاقه قبل أن يتميز بكفاءاته العلمية والمهنية، فالأستاذ المتخلق يساهم في بناء أجيال واعية ومسؤولة مستقبلا وبالتالي تعزيز من جودة مخرجات الجامعة. وهذا المبدأ جاء كأخر مبدأ في النموذج ولكنه الأول من ناحية الأهمية والأولوية.

ثالثا: مؤشرات قياس الأداء المتميز للأستاذ الجامعي

مثلما تم التطرق سابقا، يقوم النموذج على مبادئ، يضم كل مبدأ مجموعة من النقاطة موزعة على معايير؛ إذ لابد من تحديد المؤشرات التي تمثل هذه المعايير والتي يتم من خلالها جمع النقاط؛ تشمل هذه المؤشرات ما يلي:

الجدول (4-30): مؤشرات قياس التميز حسب النموذج المقترح

المبدأ	المعايير	طريقة التقييم	المؤشرات+ توزيع النقاط	المجموع
الكفاءة الأكاديمية (140ن)	إتقان اللغات	يوفر النموذج (المنصة الرقمية) اختبار جاهز في اللغتين الإنجليزية والفرنسية، يقوم به الأستاذ الجامعي، إذ تظهر له النتيجة فورا بعد إنهاءه الاختبار.	- مستوى A1 = 10ن - مستوى A2 = 10ن - مستوى B1 = 10ن - مستوى B2 = 10ن - مستوى C1 = 10ن - مستوى C2 = 10ن	60 ن

[1] الزهيري طلال ناظم، (2020): **طريقة جديدة لحساب قيمة H-index لقياس جودة الانتاجية العلمية للباحثين**، مجلة ببليوفيليا لدراسات المكتبات والمعلومات، المجلد 02، العدد 03، الجزائر، ص ص 14-16

	التحديث المستمر للمعارف	يحمل الأستاذ على المنصة عينة من محاضراته، أو مطبوعته التعليمية (لا تتجاوز الثلاث سنوات)؛ والتي يتم تقييمها فيما بعد من طرف أساتذة خبراء (أعضاء المنصة) من حيث حداثة المضمون، الوضوح، والشمولية.	- حداثة المضمون = 10ن - الوضوح = 10 ن - الشمولية = 10ن	30 ن
	الإشراف الفعال	تحميل الأستاذ على المنصة في هذا الجزء الخاص بالإشراف، تقارير لجنة مناقشة طلبته، ومجموعة المواضيع التي أشرف عليها خلال الثلاث السنوات الأخيرة.	- تقرير اللجنة الإيجابي = 20ن - حداثة المواضيع = 10ن - أهمية الموضوع من حيث قوة تأثيره = 20ن	50 ن
الكفاءة الرقمية (120ن)	إتقان استخدام التكنولوجيا	تحميل على منصة البرنامج لقطات شاشة لواجهات الفضاء الخاصة بالأستاذ في منصة Moodle أو E-learning. حيث يتم تقييمها من طرف خبراء المنصة من حيث الإبداع الفني، شفافية وشمولية المعلومات المتوفرة، توفر جميع المحاضرات.	- الإبداع الفني = 10ن - شفافية وشمولية المعلومات = 10ن - توفر المحاضرات = 10ن	30ن
	تقديم محتوى رقمي	مشاركة الأستاذ في هذا الجزء لروابط صفحاته أو قنواته الرسمية في مواقع التواصل الاجتماعي المستخدمة في نطاق نشر العلم والمعرفة: (Youtube, Linkedin, Facebook, Telegram, WhatsApp) إذ تقيم على أساس نشاط الأستاذ الدائم على هذه الصفحات والقنوات، في نشر العلم، مشاركة أهم المستجدات، مساعدة الطلبة في توفير المعلومة بطرق مبسطة وحديثة. بالإضافة إلى مشاركة روابط صفحاته في المواقع العلمية الرسمية: (Researchegate, ORCID, GoogleScholar)	- نسبة التفاعل على الصفحات = 20ن - أقدمية الصفحة = 10ن - الحضور القوي: 20ن	50ن
	الابتكار في التدريس	توفير استمارة في المنصة يقوم الأستاذ بتحميلها وتسليمها لمجموعة من طلبته الأوائل (على الأقل 05 طلبة) يقومون بملئها؛ ثم يعيد الأستاذ تحميلها مرفقة	- تعبئة الاستمارة من طرف الطلبة الأوائل	40ن

		بأسماء الطلبة الذين شاركوا في ملئها، مستواهم الجامعي، والقسم الذي ينتمون إليه		
الإنتاج العلمي (100ن)	النشر الدوري في مجلات مرموقة	مشاركة روابط المقالات ، الكتب، ومختلف الأعمال العلمية للثلاث السنوات الأخيرة.	- مقالات علمية = 30ن - كتب علمية = 10ن - مداخلات علمية = 10ن	50ن
	المشاركة في المبادرات العلمية	تحميل شهادات المشاركة في المظاهرات العلمية سواء كرئيس للمظاهرة العلمية، كمنظم، أو كمنشط.	- صفة الرئيس = 15ن - صفة المنشط = 10ن - صفة المنظم = 05ن	30ن
	التأثير العلمي	مشاركة قيمة H- index	- إذا كانت قيمة H بين [0-05[= 0ن - إذا كانت قيمة H بين [05-10[= 05ن - إذا كانت قيمة H بين [10-15[= 10ن - إذا كانت قيمة H بين [15-20[= 15ن - إذا كانت قيمة H بين [20- ∞[= 20ن	20ن
الالتزام الأخلاقي	-	يقوم الأستاذ بالإجابة على عبارات الاستمارة المتوفرة في المنصة، ليظهر له في الأخير مجموع النقاط المتحصل عليها.	- تعبة الاستمارة	40ن
المجموع الكلي للنقاط المقترحة في نموذج التميز الخاص بالأستاذ الجامعي				**400 ن**

المصدر: من إعداد الطالبة

رابعا: مخطط نموذج العمل التجاري (BMC) الخاص بالنموذج المقترح للتميز

يعد مخطط نموذج العمل التجاري بمثابة وصف مختصر ودقيق لفكرة المشروع أو النموذج المقترح، إذ يتكون من تسعة خانات رئيسية تغطي مختلف الجوانب الأساسية لأي فكرة مبتكرة؛ وهو كالتالي:

الشكل (4-7): نموذج (BMC) للنموذج المقترح (AEM-UP)

الشركاء الرئيسيين Key partners	الأنشطة الرئيسية Key Activities	القيم المقترحة Value proposition	العلاقات مع العملاء Customer Relationship	شرائح العملاء Customer Segments
– وزارة التعليم العالي والبحث العلمي؛ – خبراء دوليين ووطنيين مختصين في عمليات التقييم – هيئات اعتماد دولية؛ – شركات تطوير برمجيات ومنصات تعليمية .	– تصميم معايير ومؤشرات دقيقة للتقييم؛ – إدارة الاختبارات والتقييم الذاتي للأساتذة؛ – إعداد التقارير، والشهادات ومتابعة صلاحيتها؛ – تنظيم دورات تكوينية لمستخدمي المنصة.	– تقييم ذاتي وفق معايير وطنية دقيقة؛ – شهادة تميز أكاديمي تعزز فرص الترقية والتكوين؛ – تقديم إطار مرجعي موحد للتميز؛ – تعزيز ثقافة الجودة، التميز، والشفافية في الترقية والتأهيل الأكاديمي.	– تواصل مدعم عبر المنصة (Guides, FAQ) – دعم مباشر عبر فرق تقنية (HelpDesk)؛ – علاقات طويلة المدى عبر تجديد الشهادة كل 05 سنوات.	– الأساتذة الجامعيين؛ – الإدارات المركزية للجامعات؛ – الكليات والمعاهد.
	الموارد الرئيسية Key Ressources – موارد مادية: منصة رقمية ، قاعدة بيانات؛ – موارد بشرية: خبراء، وفرق تقنية مختصة في الإعلام الآلي وتطوير البرمجيات		القنوات Channels – منصة رقمية تفاعلية؛ – ورشات تدريبية حضورية وعن بعد؛ – مواقع التواصل الاجتماعي	

هيكل التكاليف Cost Structure	مصادر الإيرادات Revenue Streams
– تكاليف تطوير وصيانة المنصة الرقمية؛ – أجور الخبراء والتقنيين؛ – التسويق، والتدريب.	– رسوم الاشتراك في المنصة (رمزية للأساتذة)؛ – دعم وتمويل من قبل الوزارة الوصية؛ – تمويل من الجامعات والكليات مقابل تقارير تقييم شاملة.

المصدر: من إعداد الطالبة

خلاصة الفصل

خصص هذا الفصل للإجابة على إشكالية الدراسة والسؤال الرئيسي الذي انطلقت منه، فبعد وصف خصائص عينة الدراسة وتحليل عبارات الاستبيان، تبين وأنه يوجد مستوى مرتفع من أخلاقيات العمل يتمتع به أفراد عينة الدراسة في جامعة باجي مختار عنابة؛ في حين أظهرت النتائج كذلك، وجود مستوى متوسط للأداء المتميز في جامعة باجي مختار عنابة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

وفيما يتعلق بنتائج اختبار الفرضيات تم تأكيد الفرضية الرئيسية الأولى بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لأخلاقيات العمل بأبعاده مجتمعة (النزاهة والشفافية، الأمانة والاستقامة، الاستقلالية والموضوعية، الاحترام) في تعزيز الأداء المتميز للموارد البشرية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$)، إذ بلغت نسبة هذا الأثر 33,30 %، مع تسجيل أثر أكبر لبعدين أساسين وهما: الأمانة والاستقامة، والاحترام، باعتبارهما الأكثر تأثيرا في الأداء المتميز للموارد البشرية بجامعة باجي مختار عنابة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. كما أثبتت النتائج توفر جميع أبعاد أخلاقيات العمل الأربعة في جامعة باجي مختار عنابة؛ إلى جانب وجود فروق معنوية لبلوغ الأداء المتميز للموارد البشرية تعزى إلى متغيرات (الجنس، السن، الرتبة، الأقدمية، الكلية) عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) خاصة فيما يخص المتغيرات التالية: الجنس، الرتبة الجامعية، وكلية الانتماء.

أما فيما يتمثل في النموذج المقترح لقياس الأداء المتميز للأستاذ الجامعي، تم عرض مجموعة من المبادئ المتمثلة في: الكفاءة الأكاديمية، الكفاءة الرقمية، الإنتاج العلمي، والالتزام الأخلاقي. وتقوم هذه المبادئ على معايير ومؤشرات معينة بني على أساسها النموذج، والتي تساعد في تقييم أداء الأستاذ الجامعي من ناحية التميز.

الخاتمة

جاءت هذه الدراسة للتعمق في مفهومين أساسين شكلا محور اهتمام العديد من الباحثين، وهما: أخلاقيات العمل والأداء المتميز للموارد البشرية؛ وذلك من خلال التعرف على القيم والمبادئ التي تشكل أخلاقيات العمل في مضمونها، والتي تعتبر ممارسة جوهرية تساعد مختلف المؤسسات بمختلف مجالات تخصصها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية والاجتماعية، وتعزيز مكانتها التنافسية وبناء سمعة جيدة في محيطها؛ والأداء المتميز للموارد البشرية الذي يشير في جوهره إلى أعلى مستويات الأداء من فاعلية وإبداع، التي يمكن للمورد البشري أن يبلغها من خلال تطبيق العديد من الممارسات السلوكية والمهنية. وكذا توضيح طبيعة العلاقة بين أخلاقيات العمل بأبعادها (النزاهة والشفافية، الأمانة والاستقامة، الاستقلالية والموضوعية، الاحترام) والأداء المتميز للموارد البشرية، من خلال البحث فيما إذا كان هناك أثر لأخلاقيات العمل على تعزيز الأداء المتميز للموارد البشرية في جامعة باجي مختار عنابة باعتبار هذه الأخيرة مؤسسة أكاديمية جزائرية أبرزت تواجدها في القطاع خلال السنوات الأخيرة عبر سلسلة من التطورات الملحوظة والإنجازات التي نجحت في تحقيقها؛ مما جعلها بيئة مناسبة لإجراء هذه الدراسة. إذ توصلت الدراسة في هذا السياق إلى مجموعة من النتائج يمكن عرضها فيما يلي:

أولا: نتائج الجانب النظري

- أخلاقيات العمل لا تعتبر مسألة شخصية ذاتية، بل هي عبارة عن قيم مشتركة تضبط سلوك جميع الأفراد داخل المؤسسة؛ إذ تعنى بالمدونات الأخلاقية المكتوبة للتوجيه والإرشاد، وليست عبارة عن أقاويل أو عادات متوارثة؛
- تختلف أخلاقيات العمل عما يسمى بأخلاقيات الأعمال وبأخلاقيات المهنة؛ إذ تعتبر أخلاقيات الأعمال تلك التي تخص الشركات والمؤسسات بصفة خاصة، أما أخلاقيات المهنة تلك التي تشير إلى مهن معينة، في حين أن أخلاقيات العمل تعتبر أشمل من ذلك وترمز إلى العمل كأي نشاط يمارس بغض النظر عن طبيعته ومجال ممارسته؛
- تتكون أخلاقيات العمل من مجموعة من الأبعاد المختلفة والمتعددة، بعضها مستمد من مصادر دينية، بعضها من التشريعات والقوانين، والبعض الآخر من الثقافات التنظيمية الخاصة بكل مؤسسة؛
- يمثل الأداء المتميز أسمى وأعلى درجات الأداء، حيث يعكس مستوى يتجاوز المألوف والمتوقع في إنجاز المهام وتحقيق الأهداف، ويقوم هذا النوع من الأداء على مجموعة من المكونات الأساسية أبرزها الجودة، تعبر عن مستوى مختلف ومتفرد يعزز مكانة المؤسسة في بيئتها الداخلية والخارجية؛

- توجد العديد من النماذج التي تحدد ضوابط ومعايير الأداء المتميز منها النموذج الياباني، الأمريكي، الأوروبي وكذلك الجزائري؛
- يعتبر النموذج الياباني للتميز من أول النماذج التي أطلقت، إذ كانت اليابان أول من اهتم ببلوغ التميز في مؤسساتها، حيث لخص النموذج أدوات بلوغ التميز والمتمثلة في تحقيق الجودة الشاملة، والتي تتحقق من خلال الالتزام بمبدأ التحسين المستمر؛
- جاء النموذج الأمريكي للتميز مكملا ومجددا للنموذج الياباني، إلا أنهما يجتمعان في نفس المبدأ وهو التحسين المستمر مع الإشارة إلى بعض العناصر المساعدة في بلوغ التميز منها القيادة وأهمية التخطيط الاستراتيجي؛
- يعتبر النموذج الأوروبي من أحدث نماذج التميز التي أطلقت، وهو عبارة عن حوصلة عما ورد في النموذجين الأمريكي والياباني. بحيث يقوم النموذج الأوروبي على أساليب تقليص الفجوات بين المؤسسة ومنافسيها في إطار تحقيق مبادئ الجودة الشاملة؛
- الأداء المتميز للموارد البشرية هو أحد أهم أوجه الأداء المتميز، وذلك بالنظر إلى الأهمية المحورية للمورد البشري في أي مؤسسة باعتباره المورد المسؤول على تحقيق الجودة، والمحرك الأساسي لبقية الموارد، والمورد البشري المتميز هو المورد القادر على الإبداع والابتكار، وعلى التفكير بأسلوب مختلف "خارج الصندوق"، بحثا عن حلول جديدة وفعالة للتحديات التي تواجه المؤسسة؛
- يعتبر التدريب والتطوير من أبرز استراتيجيات تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري، إذ يتمثل التدريب في تعلم مهارات جديدة وتقنيات حديثة، بحيث يساعد ذلك المورد البشري على تطوير مكتسباته ومهاراته؛ بالإضافة إلى التحسين المستمر والذي يعتبر ممارسة جوهرية وثقافة تنظيمية رئيسية لبلوغ التميز؛
- تسير الجامعات الجزائرية بخطى واضحة نحو تحقيق التميز في أداء أساتذتها من خلال مجموعة من التدابير منها: فتح مجال التدريب والتكوين في جامعات خارجية عربية وأجنبية، التحفيز المستمر على البحث العلمي والإصدار المعرفي، عقد شراكات مع جامعات مختلفة لتبادل الخبرات والتوسع في النشاطات.... إلخ؛
- من أبرز المؤشرات التي تعكس اهتمام قطاع التعليم العالي والبحث العلمي بالتطور والتميز، هو استحداث وزارة التعليم العالي والبحث العلمي لرتبة جديدة امتدادا لرتب الأستاذ الجامعي ألا وهي " أستاذ مميز"، والتي تعتبر مرجعا مهما في اكتشاف المعايير التي تحقق التميز في أداء الأستاذ الجامعي.

ثانيا: نتائج الجانب التطبيقي

- أضحت أخلاقيات العمل في الجامعة محل الدراسة بصفة خاصة وفي الجامعات الجزائرية بصفة عامة من الممارسات الواجب الالتزام بها، ويظهر ذلك جليا من خلال حرص الوزارة الوصية على إلزام الأساتذة الجامعيين بالاطلاع والتوقيع على الميثاق الأخلاقي الجامعي مع بداية كل سنة جامعية، وهو ما يعكس أهمية القيم الأخلاقية في تأطير سلوك الموارد البشرية داخل الحرم الجامعي، بحيث الميثاق الأخلاقي لا يعد مجرد إجراء إداري شكلي، بل يمثل آلية معيارية تهدف إلى ترسيخ المبادئ الأخلاقية بما يضمن أن تكون الممارسات الأكاديمية والبحثية منسجمة مع رسالة الجامعة وقيمها؛
- أبدى الأساتذة الجامعيين وعيا تاما بضرورة تطبيق مختلف المبادئ الأخلاقية (النزاهة والشفافية، الأمانة والاستقامة، الاستقلالية والموضوعية، الاحترام) في جل مهامهم الأكاديمية البحثية منها التدريس، البحث العلمي، الإشراف، والتعليم عن بعد؛ ويعكس هذا الوعي قناعة راسخة لدى أفراد عينة الدراسة بأن الأخلاقيات ليست مجرد قيم نظرية بل هي أسلوب ممارسة يومية تعزز من صورة الأستاذ داخل الجامعة أمام الإدارة، الزملاء، والطلبة؛
- يختلف سياق الأداء المتميز للموارد البشرية باختلاف طبيعة المؤسسة، وبيئة العمل التي تنشط فيها، وميدان تفاعلها مع محيطها الأكاديمي أو المهني. ويكمن هذا الاختلاف في متطلبات تحقيق التميز من جهة، وفي مؤشرات قياس الأداء المتميز للمورد البشري من جهة أخرى. ومن ثم، فإن اعتماد مؤشرات موحدة لا يكفي لتقييم التميز في جميع المؤسسات، بل يجب تكييف هذه المؤشرات بما يتلاءم مع خصوصية كل مؤسسة وسياقها التنظيمي والوظيفي؛
- يتمتع الأساتذة الجامعيين في الجامعة محل الدراسة بمستوى متوسط ومقبول من الأداء المتميز، يظهر من خلال قدرتهم على أداء مهامهم التدريسية والبحثية والإشرافية بدرجة مقبولة من الكفاءة، الالتزام بمتطلبات العملية الأكاديمية، وتحقيق مستوى مقبول من الجودة في مختلف الأنشطة الجامعية، مع بروز تفاوتات نسبية بين الأساتذة في التأقلم مع بعض التوجهات الجديدة لقطاع التعليم العالي كالتدريس بلغة أجنبية، العمل على تطوير أفكار إبداعية للحصول على براءات وأوسمة دولية؛ هذا ما يجعل بعض مؤشرات التميز ما زالت في حاجة إلى مزيد من الدعم والتحفيز لتترسخ بشكل أكبر داخل البيئة الجامعية؛
- تؤثر أخلاقيات العمل بأبعادها المختلفة تأثيرا إيجابيا على الأداء المتميز للموارد البشرية، بحيث تساهم أخلاقيات العمل في تحسين سلوك الأساتذة الجامعيين والارتقاء بمستوى ممارساتهم الأكاديمية والمهنية

داخل المؤسسة الجامعية محل الدراسة؛ مع تفاوت في مستوى هذا الأثر، حيث تصدر بعدي الاحترام، الأمانة والاستقامة قائمة الأبعاد الأكثر تأثيرا في الأداء المتميز للمورد البشري في الجامعة محل الدراسة؛

- توجد فروق معنوية للأداء المتميز للموارد البشرية في الجامعة محل الدراسة تعزى إلى متغيرات سوسيوديمغرافية (الجنس، السن، الرتبة، الأقدمية، الكلية)؛ بحيث يتأثر مستوى بلوغ الأستاذ الجامعي في جامعة باجي مختار عنابة للأداء المتميز بمتغيرات شخصية ووظيفية منها الجنس، الرتبة وكلية الانتماء، بينما لا يتأثر بمتغير السن والأقدمية؛
- يتأثر الأداء المتميز للموارد البشرية بعدة عوامل ترتبط ببيئة العمل الجامعية، من بينها ظروف العمل المادية والتنظيمية، توفر الموارد والإمكانات اللازمة للأستاذ الجامعي، مستوى التحفيز المادي والمعنوي، أسلوب القيادة والإدارة، طبيعة العلاقات المهنية بين مختلف الفاعلين، حجم الأعباء التدريسية والبحثية والإدارية، إضافة إلى الضغوط الأكاديمية، البحثية، والإدارية الناجمة عن متطلبات الجودة، الاعتماد الأكاديمي ومواكبة الإصلاحات والتوجهات الجديدة في قطاع التعليم العالي.

ثالثا: مقترحات الدراسة

بناءً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، يمكن تقديم مجموعة من المقترحات التي تتمثل في النقاط التالية:

- **مقترحات لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي:**

- تنظيم وترتيب مهام ومسؤوليات الأستاذ الجامعي بما ينسجم مع الجهود الكبيرة التي تبذلها وزارة التعليم العالي في الارتقاء بالمنظومة الجامعية، وذلك من خلال توسيع آليات الدعم والتنسيق بين مختلف المهام البيداغوجية، العلمية، والإدارية التي يضطلع بها الأستاذ داخل المؤسسة وخارج إطار العمل الرسمي، مثل تحضير الدروس والمحاضرات، إعداد المطبوعات البيداغوجية، الحراسة في الامتحانات، التصحيح ورصد العلامات، إعداد ونشر الأبحاث العلمية، المشاركة في الملتقيات، تأليف الكتب العلمية، الإشراف على الرسائل والمذكرات، مناقشة وتحكيم الأعمال العلمية للطلبة، تولي المناصب الإدارية، عضوية اللجان والمجالس العلمية، إدارة المخابر، إضافة إلى المهام المستجدة المرتبطة بالتكوين في المقاولاتية وإدارة الحاضنات الجامعية؛ بما يسهم في تعزيز فعالية الأداء الأكاديمي والحفاظ على توازن الأستاذ المهني والنفسي؛

- تطوير معايير الانتقاء في برامج تحسين المستوى (les stages) وآليات الترقية الأكاديمية، في إطار مواصلة الجهود التي تبذلها الوزارة لترسيخ ثقافة الجودة والتميز داخل مؤسسات التعليم العالي؛ وذلك من خلال تعزيز الاعتماد على مؤشرات تقييم تراعي الاحتياجات الفعلية والنواقص العلمية في برامج تحسين المستوى، وعلى معايير الأصالة والابتكار في مسار الترقية، بما يسهم في الحد من الممارسات الشكلية؛ ودعم التوجه نحو تميز أكاديمي حقيقي ومستدام.
- تنظيم دورات تكوينية ترفيهية في العطل الصيفية لفائدة الأساتذة الجامعيين، تعنى بتطوير المهارات الشخصية للأستاذ الجامعي في بيئة مريحة بعيدا عن ضغوطات العمل الروتينية اليومية؛
- الدعوة إلى إنشاء وتفعيل فضاء بحث مشترك على هيئة (Coworking Space) في مختلف الكليات والجامعات الجزائرية، يضم مختلف الأساتذة الجامعيين، حيث يلتزم الأستاذ الجامعي بالعمل فيه على الأقل ساعتين أسبوعيا (تدمج ضمن ساعات عمله الرسمية)، يستهلكها في البحث العلمي، إنجاز المقالات ومختلف الأعمال العلمية، مما يخلق فرص التعارف والتفاعل مع الأساتذة الزملاء من مختلف التخصصات وفتح مجال التعاون العلمي؛

➢ **مقترحات للجامعة:**

- تعزيز ثقافة أخلاقيات العمل في أوساط الموارد البشرية بجامعة باجي مختار عنابة، من خلال تنظيم ورشات ودورات تكوينية تسلط الضوء على القيم الأخلاقية ومدى أهميتها في تحقيق أهداف الجامعة وتحسين سمعتها الأكاديمية؛
- دمج القيم الأخلاقية ضمن معايير تقييم الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي، وبناء نظم تحفيز تعتمد على السلوكيات الإيجابية وليس فقط على الإنجاز الكمي؛
- القيام بمقارنات مرجعية مع جامعات دولية وأخرى وطنية، للاستفادة من خبراتهم والأخذ باستراتيجياتهم الفعالة في تتثبت أخلاقيات العمل في الوسط الجامعي؛
- الاعتماد على نموذج خاص بالتميز يكون موجها بصفة خاصة للأستاذ الجامعي، يتضمن معايير موحدة مكيفة على جميع التخصصات، وجميع كليات جامعة باجي مختار عنابة.

➢ **مقترحات للأساتذة:**

- محاولة تحقيق التوازن بين الحياة الشخصية، العملية، والعلمية؛ لتفادي الضغوطات النفسية وتأثيراتها السلبية على المردود المهني؛

- التشبع بثقافة التقييم الذاتي، والحرص على التقييم الدوري للأداء المهني، بهدف تعزيز نقاط القوة، ومعالجة نقاط الضعف؛
- الاهتمام بالجانب التكنولوجي، والحرص على تعلم وإتقان استخدام مختلف الوسائل التكنولوجية بصفة أخلاقية فيما يخدم العلم والمعرفة ومصلحة الطلبة؛
- الحرص دائما على مراجعة ميثاق الآداب وأخلاقيات مهنة الأستاذ الجامعي، والاطلاع على أي مستجدات تطرأ عليه، للحفاظ على السلوك الإيجابي في العمل؛
- السعي على تنويع أساليب التقييم في عملية التدريس والابتعاد عن المألوف، بطريقة تخلق المنافسة الإيجابية بين الطلبة وتضمن حيويتهم ونشاطهم؛
- محاولة التجديد دائما في طرق التدريس والاعتماد على وسائل مختلفة مثل العصف الذهني (Brainstorming)، العمل في فريق، الأوراق التفاعلية، إنشاء مشاريع، وغيرها من الأساليب التي تشجع الطلبة على الإبداع والابتكار؛
- الحرص على بناء علاقات زمالة قائمة على الاحترام والتقدير، مع الحفاظ على حدود مهنية واضحة، لضمان بيئة أكاديمية صحية، احترافية ومنتجة.

رابعا: الآفاق المستقبلية للدراسة

من خلال معالجة موضوع الأطروحة الحالية، وبعد التعمق في الدراسة، تم التوصل إلى مجموعة من المواضيع الحديثة ذات الصلة، والتي من الممكن أن تكون موضع انطلاق للعديد من الباحثين والمهتمين بهذا المجال مستقبلا؛ تتمثل هذه المواضيع فيما يلي:

- ✓ دور أدوات الذكاء الاصطناعي في توليد الأداء المتميز للموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية؛
- ✓ أخلاقيات العمل ودورها في دعم الاستقرار الوظيفي وتقليل معدل الدوران داخل المؤسسات؛
- ✓ أثر أخلاقيات القيادة الإدارية على الأداء المتميز في المؤسسات الصحية العمومية: دراسة ميدانية على عينة من المستشفيات الجزائرية؛
- ✓ قياس أثر أخلاقيات العمل على جودة الخدمة في المؤسسات الاقتصادية؛
- ✓ الضغط الوظيفي كعامل مهدد للأداء المتميز: دراسة تطبيقية على عينة من الأساتذة الجامعيين؛
- ✓ التمكين النفسي والذكاء العاطفي كمنظور مزدوج لتفسير الأداء المتميز في بيئات العمل المعاصرة.

المراجع

أولا: المراجع باللغة العربية

- **القرآن الكريم**
- **الأحاديث النبوية الشريفة**
- **الكتب:**

1. أبو الرب عماد، قدادة عيسى، الوادي محمود، والطائي رعد، (2010): **ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي**، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن.
2. بلال خلف السكارنة، (2009): **أخلاقيات العمل**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
3. تشاك مارثن، بيج داوسون، وريتشارد جوبر، (2007): **تمتين الذكاء هكذا نستخرج النجاح من عقولنا**، الطبعة العربية الأولى، (ترجمة نسيم الصمادي وهبة عبد المولى) الشركة العربية للإعلام العلمي (الشعاع)، القاهرة، مصر.
4. حسن بن عبد القادر حسن البار، (2009): **ثقافة الدراسات العليا البحثية**، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، المملكة العربية السعودية.
5. حمدي القبيلات، (2019): **منهاج النزاهة والمساءلة والشفافية ومكافحة الفساد**، منظمة رشيد للنزاهة والشفافية وفريدريس ايبرت، الأردن.
6. ربحي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم، (2008): **أساليب البحث العلمي الأسس النظرية والتطبيق العملي**، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
7. سعد بن عبد الله العريفي، (2018): **الاستقامة وأثرها في إصلاح الفرد والمجتمع**، (دون دار نشر).
8. سعد سلمان المشهداني، (2019): **منهجية البحث العلمي**، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
9. سوسن شاكر مجيد، (2014): **الجودة في المؤسسات والبرامج الجامعية**، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
10. عبد الحي أحمد سيحي ومحمد بن عبد الله قسايمة، (2010): **طرائق التدريس العامة وتقويمها**، الطبعة الأولى، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية.
11. عبير مصلح، (2016): **النزاهة والشفافية والمساءلة في مواجهة الفساد**، الطبعة الرابعة، الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة–أمان، القدس، فلسطين.

12. عز عبد الفتاح، (2008): **مقدمة في الاحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS**، الطبعة الأولى، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية.
13. علاء فرحان طالب وعبد الحسين حسبن حبيب، (2014): **فلسفة التسويق الأخضر**، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
14. علي السلمي، (2001): **إدارة الموارد البشرية**، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر.
15. عمر وصفي عقيلي، (2005): **إدارة الموارد البشرية المعاصرة**، دار وائل للنشر، الأردن.
16. لحبيب بلية، (2022): **المقاربة الجزائرية في مجال ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي**، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
17. مازن هادي كزاز الطائي، عباس محمود عبيد، وبان سيف الدين محمود، (2020): **أخلاقيات المهنة وقواعد السلوك الوظيفي**، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
18. محسن العامري، ومنصور الغالبي، (2008): **الإدارة والأعمال**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
19. محمد سرحان علي المحمودي، (2019): **مناهج البحث العلمي**، الطبعة الثالثة، دار الكتب للنشر والتوزيع، صنعاء، اليمن.
20. مدحت محمد أبو نصر، (2008): **الأداء الإداري المتميز**، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
21. مدحت محمد أبو نصر، (2015): **إدارة الجودة الشاملة – استراتيجية كايزن في تطوير المنظمات**، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.
22. مصطفى عبده، (2008): **فلسفة الأخلاق**، الطبعة الثانية، مكتبة مدبولي، القاهرة، مصر.
23. نجم عبود نجم، (2022): **أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال**، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن.
24. يحيى عطوة الزنط، (2019): **إدارة أداء المؤسسات الحكومية – مدخل تميز الأداء المؤسسي نحو بناء نموذج لتميز أداء الجهاز الإداري المصري في ضوء رؤية مصر 2030**، الطبعة الأولى، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر.
25. يوسف كرم وابراهيم مدكور، (2016): **دروس في تاريخ الفلسفة**، الطبعة الأولى، عالم الأدب للترجمة والنشر، بيروت، لبنان.

- **الرسائل والأطروحات الجامعية الغير منشورة:**

1. باوية نبيلة، (2006): **تقدير المكانة الاجتماعية لمهنة الأستاذ الجامعي دراسة مقارنة بين فئات مختلفة من مدينة ورقلة**، أطروحة ماجيستير غير منشورة، تخصص علم نفس اجتماعي، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
2. بلقايد محمد جواد، (2019): **دور المسؤولية الاجتماعية واخلاقيات الاعمال في الرفع من اداء الموارد البشرية – دراسة تطبيقية لعينة من مؤسسات الغرب الجزائري**–، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال وحوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية، وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.
3. بن عبد الرحمان حمزة، (2020): **دور الإدارة الإلكترونية في ترسيخ أخلاقيات العمل بالمؤسسة**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص علم الاجتماع المنظمات والمناجمنت، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة أبو القاسم سعد الله، الجزائر.
4. بوعمامة خامرة، (2011): إستراتيجيات تطوير إدارة الموارد البشرية في التعليم العالي – دراسة حالة جامعة قاصدي مرباح (ورقلة)، أطروحة ماجيستير (غير منشورة)، تخصص تسيير عمومي، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية، وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر.
5. ساري أحلام، (2017): **مقومات تفعيل التميز في منظمات الاعمال – دراسة تقييمية مقارنتية بين الاردن دبي والجزائر**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية، وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.
6. سبع نجيب، (2021): **أثر التدريب الإلكتروني التشاركي في تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص إدارة وتسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
7. سعيدات محمد، (2021): بناء مقياس العدالة التنظيمية وفقا لنموذج شرشيل والنمذجة البنائية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص علم النفس، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة محمد بن أحمد، وهران، الجزائر.
8. سولامي دلال، (2010): **محاولة لبناء ملمح للتكوين البيداغوجي للأستاذ الجامعي – دراسة ميدانية بكلية علم النفس بجامعة محمد خيضر بسكرة كنموذج**، أطروحة ماجستير غير منشورة، تخصص علم

نفس، كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة العربي بن مهيدي –أم البواقي، الجزائر.

9. شامي صليحة، (2020): **تعزيز الريادة التنظيمية من أجل تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال– حالة المنظمات الجزائرية**، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية، وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر.

10. شيخاوي محمود، (2014): **أخلاقيات العمل وأثرها على السلوك التنظيمي لدى العامل الجزائري دراسة ميدانية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بأدرار نموذجا**، أطروحة ماجيستير غير منشورة، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة أدرار، الجزائر.

11. صراب نور الدين، (2020): **أخلاقيات العمل وتأثيرها على الأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية – دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الإدارية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة إبراهيم سلطان شبوط، الجزائر.

12. ضيافي نوال، (2010): **المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية**، أطروحة ماجيستير غير منشورة، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية، وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.

13. غانم هاجرة، (2017): **دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية – دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الخدمية العمومية لولاية المسيلة**، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص إدارة المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر .

14. مانع سبرينة، (2015): **أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات: دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص تنظيم الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية، وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

15. المعتصم بالله هاني علي أبو الكاس، (2015): أخلاقيات المهنة ودورها في الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة، أطروحة ماجيستير غير منشورة، تخصص الإدارة والقيادة، جامعة الأقصى – غزة، فلسطين.

16. الهاشمي ربيعي، (2021): دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء المتميز لمنظمات الأعمال – دراسة ميدانية"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية، وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر.

17. وفاء بحاش، (2020): **الالتزام بأخلاقيات العمل كمحدد لتحقيق فاعلية الأداء على مستوى المؤسسات العمومية دراسة حالة: جامعة بسكرة**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

18. يعقوب سالم، (2018): **أخلاقيات العمل الوظيفي ودورها في بناء الهوية التنظيمية في الإدارة الجزائرية دراسة ميدانية ببلديات الوادي**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص إدارة وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

- **المقالات العلمية**

1. ابتسام حسين عقيل الجفري، (2002): **آراء–طالبات الدراسات العليا في الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى**، المجلة التربوية، المجلد 16، العدد 64، الأردن.
2. أحمد الحداد ومحمد المعموري، (2024): **تطبيق معيار الاستقلالية والموضوعية (1100) للتدقيق الداخلي وانعكاسه على اجراءات المدقق الخارجي**، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 19، العدد 66، العراق.
3. أسيل علي مزهر، (2009): **أثر الابداع في تحقيق الاداء المتميز والحد من ظاهرة الفساد الاداري /دراسة تحليلية لآراء عينه من مدراء الشركة العامة للصناعات المطاطية / إطارات الديوانية، إطارات بابل**، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 02، العدد 13، العراق.
4. أماني سعود خيشان القرشي، (2022): **أخلاقيات البحث العلمي**، مجلة كلية الدراسات الإسلامية والعربية للبنات بالإسكندرية، المجلد 02، العدد 38، مصر.
5. أمعوش سيلية ومقدم صافية، (2022): **التعليم عن بعد: مفاهيم نظرية**"، مجلة العدوي للسانيات العرفنية وتعليمية اللغات، المجلد 02، العدد 01، الجزائر.
6. أمل حامدي ونصيرة بويعلي، (2020): **عملية الإشراف بين الميثاق والواقع من وجهة نظر بعض أساتذة الجامعة (دراسة ميدانية على عينة من الأساتذة الدائمين بجامعة محمد خيضر بسكرة)**، المجلة العلمية للعلوم التربوية والصحة النفسية، المجلد 02، العدد 05، الجزائر.

7. أميرة بعاج، (2023): **مبدأ الالتزام بالسر المهني في قانون العمل الجزائري**، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 34، العدد 01، الجزائر.

8. باصور عقيلة وبن حجوبة حميد، (2017): **علاقة الإبداع ودوره في تحسين الأداء المتميز في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية –دراسة حالة مؤسسة موبيليس المدية**، مجلة اقتصاديات الاعمال والتجارة، المجلد 02، العدد 03، الجزائر.

9. بتغة صونية وثامري صلاح الدين، (2023): **درجة تحقيق التميز المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي وفق معايير نموذج مالكولم بالدريج من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة**، مجلة الاقتصاد والبيئة، المجلد 06، العدد 01، الجزائر.

10. براخلية عبد الغني، جلاب مصباح، وبونويقة نصيرة، (2021): **نظام مقترح لمعايير تقييم أداء الأستاذ الجامعي وفق مبادئ الجودة في مؤسسات التعليم العالي**، مجلة الأبحاث النفسية والتربوية، مجلد 11، رقم 01، الجزائر.

11. برباش نور الدين وبوصلاح نذير، (2023): **تأثير استراتيجية تقييم الأداء في تحقيق الأداء المتميز للموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية في الجزائر**، مجلة جامعة البيضاء، المجلد 05، العدد 04، اليمن.

12. بلحاج فتيحة، (2010): **أخلاقيات الأعمال وسبل ترسيخها في المؤسسة مع الإشارة إلى بعض التجارب الدولية**، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 04، العدد 02، الجزائر.

13. بلقاسم تويزة، (2022): **أخلاقيات العمل من منظور إسلامي وأثرها على الأداء الوظيفي للمصارف الاسلامية –حالة مصرف السلام الجزائر**، مجلة الاصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، المجلد 16، العدد 02، الجزائر.

14. بلكحل حضرية وبن حمودة يوسف (2022): **أثر فعالية مجلس الادارة على أداء مؤسسات التعليم العالي**، مجلة دفاتر بوادكس، المجلد 11، الرقم 01، الجزائر.

15. بن الشيخ سارة، مناصرية رشيد، والشاهد الياس، (2018): **أخلاقيات العمل وأهميتها في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين –دراسة مؤسسة موبيليس وحدة ورقلة–**، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد 04، العدد 01، الجزائر.

16. بن شيخ راضية ونساخ فطيمة، (2020): **الشفافية وعلاقتها بنزاهة الممارسات التجارية**، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والسياسية، المجلد 57، العدد 05، الجزائر.

17. بن محمد ايمان، (2021): **دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل الاستقامة التنظيمية دراسة حالة بعض جامعات الشرق الجزائري**، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 06، العدد 02، الجزائر.

18. بواب رضوان، (2015): **الأداء الوظيفي والاجتماعي للأستاذ الجامعي في نظام الألمدي(LMD)**، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 07، العدد 21، الجزائر.

19. بوجلال الربيع، (2019): **التعليم عن بعد**، مجلة المقرى للدراسات اللغوية النظرية والتطبيقية، مجلد 02، العدد 02، الجزائر.

20. بودينار ليندة، (2016): **واقع جودة أداء الأستاذ الجامعي وبيئة العمل في الجامعة الجزائرية في إطار إصلاح التعليم العالي**، مجلة مجتمع تربية عمل، المجلد 01، العدد 02، الجزائر.

21. بوريالة باية وكوسة بوجمعة، (2023): **الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي الجزائري بين تطلعات الجودة والمعوقات البيئية والاجتماعية –قراءة تحليلية نظرية**، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، المجلد 20، العدد 02، الجزائر.

22. جلاب مصباح والهاشمي دبدوش، (2019): **مفاهيم حول تكنولوجيا الإعلام والاتصال الحديثة**، مجلة جودة الخدمة العمومية للدراسات السوسيولوجية والتنمية الإدارية، المجلد 02، العدد 02، الجزائر.

23. حليس وردة وسلامي عبد الباقي، (2020): **مكانة ودور الأستاذ الجامعي في الجامعة الجزائرية**، مجلة الباحث للعلوم الرياضية والاجتماعية، المجلد 03، العدد 02، الجزائر.

24. حمادي زوبير، (2020): **القانون في مواجهة الفساد العلمي: السرقة العلمية نموذج**، المجلة الجزائرية للقانون المقارن، المجلد 03، العدد 05، الجزائر.

25. حمزة كواديك، (2022): **أهمية تمكين المورد البشري في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الحديثة (عرض تجارب دولية رائدة)**، مجلة الاقتصاد والتنمية، المجلد 10، العدد 02، الجزائر.

26. حواء ابراهيم إبليش، (2023): **أخلاقيات مهنة التعليم**، مجلة كلية التربية البدنية –جامعة المرقب، العدد 10، ليبيا.

27. خرشي فيصل، غزالي عبد القادر، ومحسن حسين النظاري، (2025): **فعالية الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز للأفراد في المؤسسة الرياضية**، مجلة جامعة البيضاء، المجلد 07، العدد 01، اليمن

28. خطيب زوليخة وسواغ مختارية، (2017): **معايير الجودة في عملية الإشراف على إعداد الرسائل الجامعية دراسة فرقية بين آراء الطلبة وآراء هيئة الإشراف**، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 09، العدد 30، الجزائر.

29. دليلة بدران، عاشور الهاني، وبرويس وردة، (2022): **أداء الأستاذ الجامعي في ظل جودة التعليم العالي**، مجلة الراصد لدراسات العلوم الاجتماعية، المجلد 02، العدد 01، الجزائر.

30. رادي نور الدين، (2014): **الإبداع والابتكار في المنظمات الحديثة دراسة تجارب عالمية**، مجلة الابتكار والتسويق، المجلد 01، العدد 01، الجزائر.

31. ربحة ريغي، وحمزة معمري، (2021): **مستوى الثقافة التنظيمية لدى موظفي مديرية الموارد المائية –غرداية**، مجلة أنسنة للبحوث والدراسات، مجلد 12، العدد 02، الجزائر.

32. رزقي خليفي وهجيرة شيقارة، (2017): **منهجية تحديد نوع وحجم العينة في البحوث العلمية**، مجلة معارف، المجلد 12، العدد 23، الجزائر.

33. رشيد مناصرية، وفريد بن ختو، (2015): **سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة**، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد 04، العدد 02، الجزائر.

34. روابح وهيبة، (2016): **الاستقلالية في العمل في التراث السوسيولوجي**، مجلة جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية، المجلد 30، العدد 01، الجزائر.

35. روابحية عيسى، وكورتل فريد، (2016): **دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية –دراسة ميدانية في مؤسستين اقتصاديتين**، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 04، العدد 05، الجزائر.

36. زرزار العياشي، (2017): **النموذج الأوروبي لإدارة التميز في التعليم العالي**، مجلة المواقف للبحوث والدراسات في المجتمع والتاريخ، المجلد 12، العدد 01، الجزائر.

37. زرزار العياشي، وغياد كريمة، (2020): **مميزات وخصائص ادارة التميز في التعليم العالي وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM**، مجلة الحدث للدراسات المالية والاقتصادية، المجلد 03، العدد 01، الجزائر.

38. الزهيري طلال ناظم، (2020): **طريقة جديدة لحساب قيمة H–index لقياس جودة الانتاجية العلمية للباحثين**، مجلة ببليوفيليا لدراسات المكتبات والمعلومات، المجلد 02، العدد 03، الجزائر.

39. سارة زويتي، (2017): **مقاربة نظرية لمفهوم العدالة في العمل في ضوء بعض الدراسات**، مجلة افاق للعلوم، المجلد 01، العدد 05، الجزائر.

40. سالم يعقوب، وقواسمية العلمي، (2021): **المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل دراسة مفاهيمية**، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد 09، العدد 03، الجزائر.

41. سامية بن رمضان، (2019): **قراءة سوسيولوجية في مصادر أخلاقيات العمل الوظيفي داخل المنظمات**، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، مجلد 10، العدد 05، الجزائر.

42. سامية يتوجي، (2021): **النزاهة العلمية كمعيار لتقييم جودة البحث العلمي**، مجلة الناقد للدراسات السياسية، المجلد 05، العدد 02، الجزائر.

43. سحنوني مصطفى، ودنبري لطفي، (2022): **استراتيجية إدارة الموارد البشرية في ظل الأداء المتميز**، مجلة افاق علمية، المجلد 14، العدد 02، الجزائر.

44. سعاد مخلوف، وغرابي خولة، (2019): **الجودة في المؤسسات –دراسة نظرية–**، مجلة حقائق للدراسات النفسية والاجتماعية، المجلد 04، العدد 15، الجزائر.

45. سعيدي صالح، (2023): **أخلاقيات مهنة الأستاذ الجامعي دراسة وصفية تحليلية**، حوليات جامعة الجزائر 01، المجلد 17، العدد 01، الجزائر.

46. سهيل أحمد الهندي، (2024): **ممارسة مديري المدارس الإعدادية بمحافظة غزة لمجالات الاستقامة التنظيمية في مدارسهم من وجهة نظر معلميهم**، مجلة بحوث التعليم والابتكار، المجلد 04، العدد 12، مصر.

47. صليحة شامي، (2023): **أخلاقيات الأعمال ودورها الرائد في تعزيز المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال**، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 06، العدد 01، الجزائر.

48. الطاهر أحمد محمد علي، (2021): **أخلاقيات العمل وعلاقتها بالأداء الوظيفي: دراسة حالة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا**، المجلة المغاربية للاقتصاد والمناجمنت، المجلد 07، العدد 02، الجزائر.

49. طواهير عبد الجليل وبلال عثمان، (2022): **مناهج البحث العلمي وطرق الاختيار**، مجلة رؤى في الآداب والعلوم الإنسانية، المجلد 01، العدد 04، الجزائر.

50. عادل مصطفى سلطان ومحمد رمضان شعيب، (2016): **أخلاقيات مهنة التدريس الجامعي**، مجلة الجامعة الأسمرية، المجلد 13، العدد 27، ليبيا.

51. عبد الحكيم رضوان سعيد حافظ، وثابت حمدي ثابت محمد، (2024): **دور القيادة المتواضعة في تعزيز الأداء المتميز للعاملين: اختبار الدور الوسيط تمكين الموارد البشرية بالتطبيق على جامعة أسيوط**، مجلة كلية التربية، عدد أكتوبر، مصر .

52. عبد الفتاح بوخمخم، وزهية عزيون، (2008): **أثر التحفيز على الرضا الوظيفي للمورد البشري**، مجلة الاقتصاد والمجتمع، العدد 05، الجزائر.

53. عبد الله زرياني، وبوحميدة عبد الكريم، (2020): **دور أخلاقيات البحث العلمي وتأثيرها على جودة البحوث العلمية**، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 13، العدد 02، الجزائر.

54. عبد المليك مزهودة، (2001): **الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 01، الجزائر.

55. عبدلي مباركة، (2016): **تطور مفهوم الأداء ودور وكالات التقييم في قياسه: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الجزائري**، مجلة البشائر الاقتصادية، العدد 05، الجزائر.

56. عثمان ليلى، سراي صالح، وبعلة طاهر، (2018): **القيادة الابتكارية وعلاقتها بالأداء المتميز – عرض بعض التجارب في القيادة والأداء المتميز لبعض المؤسسات**، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، المجلد 03، العدد 01، الجزائر.

57. عزوز علي، (2012): **دور مدير المخبر والمجلس العلمي في ديناميكية المخبر**، حوليات جامعة الجزائر 03، المجلد 21، العدد 01، الجزائر.

58. عظيمي مسعودة، (2017): **المحددات التنظيمية للإنتاج العلمي لدى الأستاذ الجامعي دراسة استطلاعية بجامعتي سطيف1و2**، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، المجلد 02، العدد 07، الجزائر.

59. علاء عبد العزيز أبو نبعة، (2020): **إدارة معوقات الاستقلالية والموضوعية في مهنة التدقيق الداخلي**، المجمع الدولي العربي للمحاسبين القانونيين.

60. عيسى طيبي، (2023): **أخلاقيات البحث العلمي– أخلاق الباحث وصفات البحث–**، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية– جامعة الجلفة، المجلد 08، العدد 02، الجزائر.

61. فتيحة رواق، (2023): حقوق والتزامات الأستاذ الجامعي، مجلة بحوث جامعة الجزائر 1، المجلد 17، العدد 01، الجزائر.

62. فتيحة زايدي، (2018): **واقع تطبيق بيروقراطية (ماكس فيبر) في المؤسسة الجزائرية – حالة المؤسسة العمومية للتلفزيون الجهوي بورقلة**، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد 06، العدد 01، الجزائر.

63. فريد خميلي، (2014): **التدريب كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية – دراسة حالة مجمع صيدال فرع فرمال بعنابة**، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 04، العدد 06، الجزائر.

64. فلاق محمد، وحدو سميرة أحلام، (2015): **دور الشفافية والمسائلة في الحد من الفساد الإداري – تجارب دولية**، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 01، العدد 01، الجزائر.

65. قاشي خالد، المهدي هجالة يوسف، وبوجمعي سعيدة، (2023): **دور أخلاقيات العمل في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في الإدارات العمومية – دراسة حالة مجموعة من الإدارات العمومية بولاية البليدة**، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 14، العدد 01، الجزائر

66. قبطان شوقي، (2014): **النموذج الجزائري للجودة طريق المنظمة الجزائرية نحو التميز التنظيمي**، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، المجلد 01، العدد 01، الجزائر.

67. قبطان شوقي، (2021): **تشخيص ثقافة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية باستخدام معايير الجائزة الجزائرية للجودة دراسة حالة كليات الاقتصاد بجامعات الوسط في الجزائر**، مجلة الاقتصاد والإدارة، المجلد 20، العدد 01، الجزائر.

68. قويدر عياش، (2008): **إدارة الجودة الشاملة: مدخل للتميز والتنافس على المستقبل**، مجلة الحقيقة، المجلد 07، العدد 01، الجزائر.

69. قيس فتحي أحمد، (2022): **أخلاقيات مهنة التعليم المتبعة لدى المدرسين ودورها في تنمية القيم التربوية والاخلاقية الحميدة عند الطلبة كما ذكرتها مصادر التاريخ الإسلامي**، حوليات جامعة قالمة للعلوم الاجتماعية والانسانية، مجلد 16، العدد 02، الجزائر.

70. كلية التربية، (2020): **مدونة أخلاقية مقترحة للإشراف العلمي على الرسائل العلمية بالجامعات المصرية (دراسة تحليلية)**، المجلة التربوية لتعليم الكبار، المجلد 02، العدد 04، مصر.

71. كمال عويسي، (2021): **خصائص وأدوار الأستاذ الجامعي في ظل معايير الجودة**، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد 06، العدد 01، الجزائر.

72. لاء محمود عبد الله محمود، (2024): **استثمار الإنتاج المعرفي الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة بنها**، مجلة كلية التربية، المجلد 40، العدد 05، مصر.

73. لالوش سميرة، (2021): **التعليم عن بعد آلية لضمان جودة العملية التعليمية في الجامعات الجزائرية**، مجلة البحوث التربوية والتعليمية، المجلد 10، العدد 01، الجزائر.

74. لخضر بن ساهل، وبشير محمد، (2017): **المسؤولية الاجتماعية في البحث العلمي بين المفهوم والمأمول (قراءة تحليلية للمبادئ الأساسية لأخلاقيات المهنة والآداب الجامعية)**، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، المجلد 02، العدد 04، الجزائر.

75. لطرش جمال، ومعزوزي منيرة، (2022): **أثر التعلم التنظيمي في تحقيق الأداء المتميز للأستاذ الجامعي في الجامعة الجزائرية "دراسة عينة من جامعات الشرق الجزائري**، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، المجلد 06، العدد 01، الجزائر.

76. محسن العوني، (2015): **مفاهيم الأمانة في القران والسنة وأعمال المفسرين**، مجلة التفاهم، المجلد 13، العدد 50، سلطنة عمان.

77. محسن بن عبد الرحمان المحسن، (2013): **الاحتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية**، المجلة العلمية الأوروبية، المجلد 04، اسبانيا.

78. محمد الأمين كروش، والطاهر لحرش، (2020): **دور الابداع التنظيمي في تحقيق أداء متميز للمؤسسة على ضوء النموذج الأوروبي لإدارة التميز**، مجلة دفاتر إقتصادية، المجلد 12، العدد 02، الجزائر.

79. محمد السيد عبد المنصف الوزير، (2022): **فلسفة الأخلاق عند أبى حامد الغزالي**، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد 03، العدد 02، العراق.

80. محمد شتيوي، وبلال بن جامع، (2024): **فلسفة التحسين المستمر كمدخل مبتكر لتميز الأداء في المكتبات الأكاديمية الجزائرية**، مجلة المحترف، المجلد 11، العدد 02، الجزائر.

81. محمود إبراهيم عواد خلف الله، (2014): **فاعلية نظام تقييم الأداء وأثرها في التميز التنظيم: دراسة تطبيقية على كلية التربية بجامعة الأقصى فلسطين**، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 22، العدد 02، فلسطين.

82. محمود سعيد محمد العشماوي، ومحمد علي حسن الشعراوي، (2022): رؤية **مقترحة لتطوير الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر في ضوء نموذج ماكنزي 7S**، مجلة كلية التربية، عدد أكتوبر، مصر.

83. محمود علي عريض، (2020): **المضايقة في مكان العمل وأثرها في سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة-دراسة ميدانية في بعض جامعات الشمال السوري**، مجلة أوراق اقتصادية، المجلد 04، العدد 01، الجزائر.

84. مصطفى بن عودة، وسمير غويني، (2019): **دور أخلاقيات العمل في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية– دراسة تحليلية لآراء العاملين بمدبغة الهضاب العليا بالجلفة**، مجلة الميادين الاقتصادية، المجلد 02، العدد 01، الجزائر.

85. مصطفى يونسي، وسعد مرزق، (2020): **النموذج الجزائري للجودة ودوره في تحسين الجودة للمؤسسات الجزائرية**، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 11، العدد 02، الجزائر.

86. موشاحانا احمد، بن دبلة قويدر، وهراو ختير، (2024): **دور التكوين الجامعي في تحفيز ريادة الأعمال: دراسة ميدانية على حاضنات الأعمال الجامعية الجزائرية**، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد 09، العدد 03، الجزائر.

87. ناصف سعاد، (2023): **أهمية أخلاقيات الأستاذ الجامعي في مهام التدريس والإشراف – قراءة على ضوء ميثاق الأخلاقيات والآداب الجامعية لسنة 2010 والمرسوم التنفيذي رقم 09-03**، مجلة القانون والعلوم السياسية، المجلد 09، العدد 01، الجزائر.

88. نبيل محمد يحياوي، (2023): **جهود قطاع التعليم العالي في أخلقة المهنة الجامعية**، حوليات جامعة الجزائر 01، المجلد 17، العدد 01، الجزائر.

89. نبيلة باديس، (2016): **ضمان جودة التعليم العالي في الجامعة الجزائرية من خلال استشراف التجارب الرائدة**، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 10، العدد 02، الجزائر.

90. نورة عامر، (2021): **السرقة العلمية وميثاق أخلاقيات مهنة التعليم العالـي**، مجلة الروائز، المجلد 05، العدد 01، الجزائر.

91. الهاشمي بن واضح، وعبد المطلب بيصار، (2018): **أثر رأس المال الهيكلي في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية: دراسة ميدانية بالمنطقة الصناعية بولاية المسيلة**، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 15، العدد 02، الجزائر.

92. هجيره بلبشير، بلبشير قوراية، وبرمضان ريمة، (2019): **آداب وأخلاقيات مهنة التدريس بني واقع الممارسة وإلزامية التطبيق**، مجلة الحوار الفكري، مجلد 14، العدد 02، الجزائر.

93. هدى حسن رأفت الخواص، (2023): **الاحترام وعلاقته بتهذيب النفس لدى عينة من طلاب الجامعة**، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، المجلد 01، العدد 47، مصر.

94. وليد بن حزام الشيباني، (2019): الأمـانة **في ضوء القرآن الكريم دراسة موضوعية**، مجلة كلية الدراسات العربية والاسلامية للبنات، المجلد 05، العدد 35، مصر.

95. يوسف زدام، وأسماء زنينة، (2017): **متطلبات الأداء المتميز في المؤسسة الجزائرية**، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، المجلد 06، العدد 01، الجزائر.

96. يوسفي كمال، وبن محمد إيمان، (2020): **علاقة الاحترام في مكان العمل بأداء العاملين: دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة**، مجلة البديل الاقتصادي، المجلد 06، العدد 02، الجزائر.

- **الملتقيات العلمية:**

1. باشيوة حسين وقشاو خولة، (2018): **تقييم ممارسة الاساتذة الجامعيين لدورهم في خدمة المجتمع في ضوء معايير الجودة الشاملة في التعليم العالي دراسة ميدانية بجامعة سطيف 2**، الملـتقى الدولي الجامعة والانفتاح على المحيط الخارجي الإنتظارات والرهانات، المنعقد يومي 29 و30 أفريل 2018، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 08 ماي 1945، قالمة.
2. قاسمي يوسف، (2018): **كفاءات ومهارات الأستاذ الجامعي وعلاقتها التفاعلية مع المحيط الاجتماعي**، الملـتقى الدولي الجامعة والانفتاح على المحيط الخارجي الإنتظارات والرهانات، المنعقد يومي 29 و30 أفريل 2018، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 08 ماي 1945، قالمة.

- **المطبوعات البيداغوجية الغير منشورة:**

1. دايمان قاسم، ديمامة كشكول، وريا عبد الستار، (2020): **أخلاقيات المهنة**، مطبوعة بيداغوجية غير منشورة، كلية القانون، جامعة المستنصرية، العراق.
2. الدورة التدريبية حول مناهج وأساليب البحث العلمي، (دون تاريخ): **البحث العلمي (ماهيته وخصائصه طرقه ومراحل إعداده ومصادره)**، مطبوعة بيداغوجية غير منشورة، جامعة بيتسربيرغ، الولايات المتحدة الأمريكية.
3. عبد الله قلش، (2017): **منهجية البحث العلمي**، مطبوعة بيداغوجية غير منشورة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر.

- **القوانين، المراسيم، والمدونات:**

1. سائدة عفونة، (2021): **وثيقة أخلاقيات التعلم الإلكتروني**، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
2. شبكة منظمة أوكسفام، (2020): **أخلاقيات البحث العلمي: دليل توجيهي عملي**.
3. **المرسوم التنفيذي رقم 08-130**، المؤرخ 03 ماي 2008، **المتضمن القانون الأساسي الخاص بالأستاذ الباحث**، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 23.
4. **المرسوم التنفيذي 02-05**، (2002): الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 02، الجزائر.
5. **المرسوم التنفيذي رقم 04-180** المؤرخ في 23 جوان 2004، **المتضمن القانون الأساسي الذي ينص على مهام، تركيبة، وكيفية سير مجلس أخلاقيات وآداب مهنة التعليم الجامعي**، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 41.
6. وحدة تقييم الأداء وضمان الجودة، (2016): **دليل أخلاقيات البحث العلمي**، كلية العلوم، جامعة المنصورة، مصر.
7. وزارة التربية والتعليم العالي- هيئة تطوير مهنة التعليم، (2010): **أخلاقيات مهنة التعليم وقواعد السلوك – نسخة تجريبية**، السلطة الوطنية الفلسطينية، فلسطين.
8. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، (2023): **ميثاق الآداب والأخلاقيات الجامعية**، الجزائر.

- **الملفات الإلكترونية ومواقع الإنترنيت:**

1. جريدة المحاسبين، (2015): **قواعد وآداب السلوك المهني في المراجعة**، متوفر على الرابط https://almohasben.com/، تم الاطلاع يوم 2025/05/18 على الساعة 15:20
2. جمانة ثروت، (2020): **الطالب وبواعث الرقابة الذاتية، مدونة إلكترونية**، متوفرة على الرابط : https://jomanahtharwat.blogspot.com/2020/10/blog-post_22.html، تم التصفح يوم 2024/06/08 على الساعة 17:54
3. علاء عبد العزيز أبو نبعة، (2020): **إدارة معوقات الاستقلالية والموضوعية في مهنة التدقيق الداخلي**، المجمع الدولي العربي للمحاسبين القانونيين، متاح على الموقع https://www.iascasociety.org/news.aspx?group_key=key_news&id، تم الاطلاع يوم 2025/05/18 على الساعة 15:42.
4. المفوضية الأسترالية لحقوق الانسان، (2001): **احترام الذات ومعرفة الاخر-دليل المعلم**، متاح على الموقع:

https://humanrights.gov.au/sites/default/files/content/education/being_me_knowing_you/Arabic/BMKY_Arabic_FinalTeacherManual.pdf، تم الاطلاع يوم 2024/06/20، على الساعة 18:57

5. الموقع الرسمي الخاص بقائمة أساتذة جامعة باجي مختار عنابة https://perso.univ-annaba.dz/fr/liste-des-departements.php ، تم الاطلاع يوم 2025/06/02 على الساعة 15:30
6. الموقع الرسمي لجامعة باجي مختار عنابة، على الرابط: https://www.univ-annaba.dz/ar/عرض تاريخي، تم التصفح يوم 2025/05/31، على الساعة 15:30
7. الموقع الرسمي لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، https://www.mesrs.dz/، تم الاطلاع يوم: 2025/02/14 على الساعة 19:24
8. الموقع الرسمي لوزارة الصناعة: https://www.industrie.gov.dz/prix-algerien-de-la-qualite-edition-2024/، تم التصفح يوم 2025/05/10 على الساعة 22:12.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

➢ **الكتب:**

1. Ballet Jerome, De Bry Françoise, Carimentrand Aurélie, et Jolivet Patrick ; (2011) : **l'entreprise et l'éthique**, Edition de Seuil, Paris.
2. Japp Boss, (2020) : **Research Ethics for Students in the Social Sciences**, First edition, Springer Nature, Switzerland.
3. Jim Collins, (2011) : **De la performance à l'excellence**, Edition Pearson France, Paris.
4. Joseph W, Weiss, (2022) : **Business Ethics- A Stakeholder and Issues Management Approach**, 7th Edition, Berrett-Koehler Publishers, United States.
5. Juan Carlos Mavo Navarro, and Breeda M. McGrath, (2021) : **Handbook of Research on Future of Work and Education : Implications for Curriculum Delivery and Work Design**, IGI Globale Journal.
6. L. J. Porter and J. Tanner, (2011) : **Assessing Business Excellence**, Published by Elsevier Butterworth Heinemann, Second Edition, New York.
7. Macheal armstrong and stephen taylor, (2014) : A**rmstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management**, Thirteenth edition , Kogan Page, London.
8. Nicole Aubert et Vincent de Gaulejac, (2007) : **Le Coût de l'excellence**, deuxième édition, Éditions du Seuil, Paris.
9. Schermerhorn. John R, Hunt. James G, and Osborn. Richard N, (2002) : **Organisationnel Behavior**, 7th Edition, John Wiley & Sons, United States.
10. Stephen M. Byars and Kurt Stanberry, (2018) : **Business Ethics**, First edition, OpenStax, Texas.

11. Zafer Adiguzel, (2024) **: Evaluation and Importance of Business Ethics in Terms of Organizational Culture,** In book : **Research Anthology on Business Law, Policy, and Social Responsibility**, IGI Global, United states.

➢ **الرسائل والأطروحات الجامعية الغير منشورة:**

1. Mar Pérezts, (2014) : **L'éthique comme pratique située : étude multiniveaux sur l'éthique au travail dans la conformité bancaire**, thèse de doctorat non publié, Ecole Doctorale de Management Panthéon-Sorbonne, paris.
2. Mercie, Samual, (1997): **Une contribution à la politique de formalisation de l'éthique dans les grandes entreprises**, thèse de doctorat non publié, université paris IX Dauphine, paris.

➢ **المقالات العلمية:**

1. Ali bin Muhammad Ibrahim Shehab, (2025) : **The Impact of Work Ethics on the Employee's Behavior -A Quranic Perspective**, Journal of Posthumanism, Vol 05, N°04.
2. Amar Horri et Abdelmalek Mezhouda, (2022) : **L'évaluation de la performance des ressources humaines : Un levier de la compétitivité de l'entreprise**, Revue Administration et Développement Pour les Recherches et les études, Vol 11, N°01.
3. Andreas Xyrichis And Emma Ream, (2007): **Teamwork: a concept analysis**, Journal of Advanced Nursing, Vol 61, N°02.
4. Angela Brew, David Boud, Sang Un Namgung, Lisa Lucas, and Karin Crawford ; (2015) : **Research productivity and academics' conceptions of research**, Higher education journal, Vol 71, N° 05.
5. Balvir Talwar, (2011) : **Comparative study of framework, criteria and criterion weighting of excellence models** , Measuring business excellence review, Vol 15, N°01.
6. Bechka Azzedine, (2019) : **Promouvoir l'apprentissage et la réussite par l'auto-évaluation**, Revue des études en sciences de l'être humain et de la société, Vol 02, N° 02.
7. C. Swarnalatha and T.S. Prasanna, (2013) : **Employee engagement and performance excellence**, International Journal of Management, Vol 04, N°01.
8. Catherine Fournier, Ghmar. R, Benchekroun T.H, et Six.F ; (2011) : **Tension entre indicateurs de production et indicateurs de sécurité : Le cas de la certification d'une entreprise tunisienne**, Revue de L'activité, Vol 08, N° 01.
9. Christine Gangloff-Ziegler, (2009) : **Les freins au travail collaboratif**, revue du marché et organisations, Vol 10, N° 03.
10. Ennassraoui driss, (2017) : **la qualité et la performance de l'entreprise**, revue marocaine de recherche en management et marketing, Vol 01, N° 16.
11. Izah Mohd Tahir, Norizan Abdul Ghani, Engku Suhaimi Engku Atek, and Zulkifli A. Manaf, (2012) : **Effective Supervision from Research Students' Perspective**, International Journal of Education, Vol 04, N° 02.
12. James E. Driskell, Eduardo Salas, and Tripp Driskell, (2018) : **Foundations of Teamwork and Collaboration**, American Psychologist journal, Vol 73, N°02.
13. Jean-François Chanlat, (1992) : **Nicole Aubert et Vincent de Gaulejac. Le Coût de l'excellence**, Revue internationale d'action communautaire, Vol 67, N° 27.

14. Joanna Martusewicz, Arkadiusz Wierzbic, and Marcin Lukaszewicz, (2024) : **Strategic Transformation and Sustainability : Unveiling the EFQM Model 2025**, Journal of Sustainability, Vol 16, N°20.
15. Julius Bourke and Simon wessly, (2008) : **Competent Novice Confidentiality**, The BMJ Journal, Vol 336, N°7649.
16. Khabouza Faiza, (2022) : **L'éthique dans les pratiques ressources humaines**, Dirassat journal, Vol 11, N°01.
17. Kobra Khabare, Sayed-Mohammad Mirkamali, Javad pourkarimi, and Ebrahim Mazari ; (2014) : **Explaining The role of Human Resource Excellence on Staff Organizational Commitment: An Emphasis on Enabler Processes**, International Journal of Social Sciences and Education, Vol 04.
18. Kyle Bruce and Chris Nyland, (2011) : **Elton Mayo and the Deification of Human Relations**, Organization Studies, Vol 32, N° 03.
19. Larouia Mecti, (2023) : E**valuating The Teaching Performance Of Faculty Members From The Students' Point Of View,** Afak Ilmia Journal, Vol 15, N°01.
20. Martial Pasquier and Jean-Patrick Villeneuve (2007) : **Organizational Barriers to Transparency: A Typology and Analysis of Organizational Behavior Tending to Prevent or Restrict Access to Information** , International Review of Administrative Sciences, Vol 73, N° 01.
21. Matias Andika Yuwono and Dyna Rachmawati, (2024) : **Development of Henri Fayol's Principles of Management on the Implementation of Governance in the Banking Industry in Indonesia**, International Journal of Management, Accounting and Economics, Vol 11, N°06.
22. Muhammad Siddique, Ahmad Qammar, Faheem Ghazanfar, and Owais Mufti, (2018) : **High Performance Work Systems and Organizational Performance : A Case of Banking Sector of Pakistan**, Journal of managerial sciences, Vol 12, N°02.
23. Nabaoui Ahmed, (2023) : **Performance : concepts, approches et modèles**, Revue Française d'Economie et de Gestion, Vol 04, N°11.
24. Nina Oktarina, Rusdarti Rusdarti, Arief Yulianto, and Kristin Wahyuni , (2023) : **The role of quality assurance in improving the quality of education**, Contemporary Educational Researches Journal, Vol 13, N°04.
25. Nur Zabiatulnisa Ilyana Zabid, Shah Rollah Abdul Wahab, Nor Amira Syairah Zulkarnaini, Dongsu Yoo, Song Mija, and Mas Idayu Saidi, (2024) : **Promoting Outstanding Performance among Employees through Transformational Leadership : A Study in Northwestern of Peninsular Malaysia**, International journal of academic research in economics and management sciences, Vol 13, N° 04.
26. Ouamar Sabrya, Si mansour Farida, et Si salah Karima, (2021) : **la créativité comme opportunité d'innovation : un catalyseur de la résilienc**e, revue algérienne des sciences de management, Vol 01, N° 01.
27. P. Arun Prasad and T.J. Kamalanabhan, (2010) : **Human resource excellence in software industry in India: an exploratory study**, International Journal of Logistics Economics and Globalisation, Vol 02, N° 04,
28. Peter F, Drucker, (1981) : What is business ethics ? The public Interest.

29. Raji el ani and Awss Hatim Mahmoud ALMashhadani, (2004) : **Total quality Management**, Journal of Engineering, Vol 10, N° 03.
30. S.B.Sawant, Nilesh R. Mate D. Mhetre, Karan Babaso Patil, and Ram Bajaj ; (2023) : **Challenges and Opportunities: Faculty Development in Private Higher Education Institutions (Heis),** Journal of Propulsion Technology, Vol 44, N° 04.
31. Sandra L. Robinson and Rebecca J. Bennett (2008) : **A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study**, The Academy of Management Journal , Vol 38, N° 02.
32. Shahrul Nizam bin Salahudin,(2016) : **The Relationship between Work Ethics and Job Performance**, the european proceeding of social and behavioural sciences, Vol 02, N° 01.
33. Slaimi Fayrouz, Hamlaoui Hamide, et Amroun Sarra , (2021) : **L'EFQM Comme Modèle d'Excellence pour la Mesure de la Performance des Entreprises –Etude de Cas de l'Entreprise FERTIAL/Annaba**, Journal of Financial, Accounting and Managerial Studies, Vol 08, N° 01.
34. Soren Ventegodt, Niels Jørgen Andersen, Isack Kandel, and Joav Merrick ; (2007) : **Mastery in the process of work**, International Journal on Disability and Human Development, Vol 07, N°02.
35. Valentina Arkorful and Nelly Abaido , (2015) : **The role of e-learning, advantages and disadvantages of its adoption in higher education** , International Journal of Instructional Technology and Distance Learning, Vol 12, N° 01.
36. Vincent Cristallini, (2003) : Le professionnalisme est-il source de confiances ? observer pour agir, , Revue Confiance – Amiens, N°03.
37. Wahyu Hidayat, Antony Setiawan, Shella Meylani, and Rangga Adhitia Hermawan, (2025) : **The Effect of Work Environment, Work Ethics, Work Motivation and Work Discipline on Performance**, International journal of economics, management, and accounting, Vol 02, N°11.
38. William Gartner And Howard S Gitlow, (2018) : **The Deming Theory of Management**, Academy of Management Review, Vol 13, N°01.
39. Yimeng Su, (2017) : **Taylor Scientific Management Theory Carding and Significance of Organization Management,** Social Sciences journal, Vol 06, N° 04.

➢ **الملتقيات العلمية:**

1. Ronald Moen And Clifford Norman, (2009) : **Evolution of the PDCA Cycle**, international conference : The History of the PDCA Cycle In Proceedings of the 7th ANQ Congress, held on 17 septembre 2009, Asian Network for Quality, Tokyo, Japan.

➢ **المطبوعات البيداغوجية الغير منشورة:**

1. Boucherba Hocine Abdelatif, (2022) : **Ethique et gouvernance**, imprimé pédagogique non publié, école supérieure des sciences de gestion, Annaba.

➢ **القوانين، المراسيم، والمدونات:**

1. The National Institute of Standards and Technology, (2025) : **Baldrige National Quality Program, Criteria for Performance Excellence**.

➢ **الملفات الإلكترونية ومواقع الإنترنيت:**

1. Daniel Maltais, **Performance et gestion de performance**, le dictionnaire encyclopédique de l'administration publique, disponible sur le site : https://dictionnaire.enap.ca/dictionnaire/docs/definitions/ ; consulter le 11/10/2024 à 14 :37
2. Excellence character education program, (2010) : **Defining Excellence, learning forum international**, Available on the website : https://www.8keys.org/pdfs/defining_excellence.pdf; consulted on 30/10/2024 at 16 :12
3. Janek Musak (2020): Corporate Culture ,First Edition, self published, available on the site https://www.researchgate.net/publication/344466362_CorporateCultureTextbookCalibri
4. Justine Uribe (2021) : **Travail en équipe : un levier de performance et d'innovation**, journal de recrutement collaboratif, disponible sur le site :https://recruitee.com/fr-articles/travail-en-equipe, consulter le 17/10/2024 à 18 :49
5. La rousse, sur le lien : https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/excellence/31964; consulter le 30/10/2024 à 16:50
6. Le modèle EFQM (2025), disponible sur le site https://efqm.org/fr/the-efqm-model/ ; consulter le 28/12/2024 ; à 13 :00h
7. Michaela forward (2022) : **Transparency Report**, PWC Switzerland, Available on the site:https://www.pwc.ch/en/publications/2023/Transparency-Report-2023.pdf
8. Rick Pertstein, (2024) : **Watergate Scandale –United States History**, on the site : https://www.britannica.com/event/Watergate-Scandal, consulted On 02/06/2024, At 11 :25
9. Ron Potter (2016) : **The Real Deal : The Barriers to Integrity**, available on the site : https://www.teamleadershipculture.com/blog/the-real-deal-the-barriers-to-integrity; consulted on 18/05/2025 at 15 :56
10. webometrics ranking web of universities, sur le site : https://www.umc.edu.dz/index.php/ , consulter le 31/05/2025 à 14 :00
11. Y Benjamin Azancot (2018) : **The Importance of Mastery in The Workplace** , Published on Linkedin on the site https://www.linkedin.com/pulse/importance-mastery-workplace-yaacob-azancot , Consulted 17/10/2024 at 16 :08

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة باجي مختار –عنابة

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

استبيان الدراسة

بعد التحية والسلام: أستاذتي، أستاذي

يشرفني أن أقدم لكم هذه الاستمارة، التي تم تصميمها لجمع معلومات تدعم أهداف بحث علمي ضمن متطلبات إنجاز أطروحة الدكتوراه في تخصص إدارة الموارد البشرية، بعنوان:

" دور أخلاقيات العمل في تعزيز الأداء المتميز للموارد البشرية – دراسة ميدانية لعينة من الأساتذة الجامعيين بجامعة باجي مختار عنابة "

أود منكم الاطلاع على محاور استمارة الاستبيان والإجابة بموضوعية على الأسئلة، من خلال وضع علامة (X) في المكان الذي يعبر عن رأيكم. الرجاء منكم عدم ترك أي عبارة دون إجابة، مع التأكد من عدم وضع أكثر من علامة (X) أمام عبارة واحدة. أحيطكم علمًا بأن هذه الاستمارة لا تحتوي على أي إشارات تدل على هويتكم، فهي خالية من الأسماء أو الألقاب أو التوقيعات. وستُستخدم المعلومات التي ستقدمونها لأغراض علمية فقط.

أشكركم جزيل الشكر على تعاونكم الكريم في إنجاز هذا البحث، وأنا واثقة أن خبرتكم ومعرفتكم ستضيفان قيمة كبيرة في هذه الدراسة.

الطالبة: بوجبيار رانية

الدكتورة المشرفة: مباركي صفاء

المحور الأول: متغيرات سوسيوديمغرافية:

1. **الجنس:** ذكر ☐ أنثى ☐
2. **السن :** من 28 سنة إلى أقل من 35 سنة ☐ من 35 سنة إلى أقل من 42 سنة ☐ من 42 سنة فما فوق ☐
3. **الرتبة الجامعية:** أستاذ (بروفيسور) ☐ أستاذ محاضر أ ☐ أستاذ محاضر ب ☐ أستاذ مساعد أ ☐ أستاذ مساعد ب ☐
4. **الأقدمية:** أقل من 5 سنوات ☐ من5 إلى أقل من 10 سنوات ☐ من10 سنوات إلى أقل من 15 سنة ☐ 15 سنة فما فوق ☐
5. **كلية الانتماء:** كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير ☐ كلية الآداب واللغات ☐ كلية الطب ☐ كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ☐

كلية الحقوق والعلوم السياسية ☐ كلية التكنولوجيا ☐ كلية العلوم ☐ كلية علوم الأرض ☐

البريد الإلكتروني المهني الخاص بالطالبة: rania.boudjebieur@univ-annaba.dz

المحور الثاني: محددات تطبيق أخلاقيات الأستاذ الجامعي

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
النزاهة والشفافية						
01	أقدم للطلبة في اللقاء الأول طريقة التقييم التي أعتمدها في الحصص التطبيقية/ الموجهة.					
02	أقوم بتصحيح أوراق الامتحان أكثر من مرة لتجنب الأخطاء.					
03	أحرص على تقديم معلومات صحيحة وبيانات دقيقة في أبحاثي العلمية، دون تحريف أو تلاعب.					
04	أتحقق من جاهزية أعمال الطلبة قبل السماح لهم بتقديمها للمناقشة.					
05	ألتزم بالتجرد من أي علاقات شخصية أثناء تقييم ومناقشة المذكرات والأطروحات.					
06	أقدم محتوى تعليمي واضح أثناء الحصص عن بعد، وأتفاعل مع أسئلة جميع الطلبة.					
الأمانة والاستقامة						
07	أسعى لتطوير محتوى المادة التعليمية التي أدرسها من عام لآخر ليتماشى مع تطورات العصر.					
08	أحرص على تنويع أسئلة الامتحان لتشمل مستويات متفاوتة من السهل إلى الصعب.					
09	أعمل على فحص مقالاتي العلمية باستعمال برامج كشف الاقتباس قبل ارسالها للمجلات.					
10	أقبل الإشراف فقط على المواضيع التي تقع ضمن تخصصي واهتماماتي البحثية.					
11	أشرف كل سنة على عدد محدد من الطلبة يتناسب مع قدراتي					
12	أحرص على تحميل المحاضرة على منصة Moodle/ E Learning مباشرة بعد كل حصة، دون تأخير.					
الاستقلالية والموضوعية						
13	أملك حرية اختيار المواد التعليمية التي أدرسها كل سداسي.					
14	أناقش في أبحاثي العلمية مختلف المواضيع التي تثير اهتماماتي دون قيود داخلية أو خارجية.					
15	ألتزم في دراساتي العلمية بنقل الواقع وما توصلت إليه بشكل حيادي.					
16	أتيح للطلاب الذين أشرف عليهم حرية اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم البحثية.					
17	ألجأ عادة للتعليم عن بعد، لتعويض الحصص الفائتة أو لتقديم حصص مراجعة، دون أن أواجه رفضا من الإدارة.					
18	أشجع الطلبة على استعمال تكنولوجيات المعلومات والاتصال في تقديم عروضهم البحثية، لما في ذلك من تطوير لمهاراتهم وتحسين جودة العروض.					
الاحترام						

19	أتمتع بعلاقة جيدة مع جميع زملائي في العمل.					
20	أحرص على عدم التدخل في شؤون زملائي وأقدر خصوصيتهم.					
21	أتعامل مع جميع الطلبة باحترام، ولا أقلل من شأنهم بأي تصرف أو قول قد يسبب لهم الإحراج.					
22	ألتزم بتجنب الكشف عن معلومات سرية قد تضر بأي مؤسسة أو جهة تم الإشارة إليها في أبحاثي العلمية.					
23	ألتزم بكافة المعايير الأخلاقية لمهنة الأستاذ الجامعي، مع الحرص كل سنة على مراجعة ميثاق الأخلاقيات الخاص بالمهنة.					
24	أؤيد قرارات وزارة التعليم العالي (مثل " التوجه نحو الرقمنة " و "التدريس باللغة الإنجليزية").					

المحور الثالث: الأداء المتميز للموارد البشرية – الأستاذ الجامعي

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
25	أقدم محتوى تعليمي على منصات التواصل الاجتماعي مثل (Youtube , LinkedIn…..etc) .					
26	أحرص على توظيف اللغة الإنجليزية في التدريس.					
27	أستخدم طرق جديدة وأفكار إبداعية في الحصص التطبيقية مع التخلي عن الطرق التقليدية الاعتيادية.					
28	أشارك في برامج تكوينية وورش عمل خارج حدود الجامعة.					
29	أملك عدة منشورات علمية في مجلات ذات تصنيف عالي(A+ , A, B)					
30	أنشر كتب علمية بصفة دورية.					
31	أملك أوسمة دولية ، وطنية، وبراءات إختراع (مثل Label).					
32	أبادر بالمساهمة في تنظيم مؤتمرات علمية على المستوى الوطني والدولي					
33	أتمتع بهوية رقمية بارزة في مختلف المنصات العلمية مثل (Research Gate, Google Scholar,ORCID,….etc).					
34	أتمتع بعدد مرتفع من الاستشهادات بمقالاتي العلمية					
35	أسعى إلى استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي في البحث والتحرير العلمي					
36	أتقن استخدام مختلف الوسائل التكنولوجية الحديثة وبرامج البحث العلمي (مثل Zotero)					
37	أقوم بتربصات ميدانية سواء داخل الوطن أو خارجه لتطوير قدراتي العلمية.					
38	أقوم بتأطير الطلبة المنخرطين ضمن قانون (1275/ 008)					
39	ألتزم بالمشاركة في تأطير طلبة الدكتوراه					
40	أحرص على المساهمة الفعالة في اللجان الأكاديمية والمجالس العلمية داخل الجامعة.					

Ministére de l'enseignement superieure et la recherche scientifique

Université de Badji Mokhtar -Annaba

Faculté des sciences économique, de commerce, et de gestion

Département : Sciences de gestion

Le questionnaire de l'étude

Madame, Monsieur

J'ai l'honneur de vous présenter ce formulaire, conçu dans le cadre de préparation d'une thèse de doctorat dans le domaine de Management, spécialité Management des ressources humaines. Celle-ci porte sur le thème suivant :

"Le rôle de l'éthique du travail dans l'amélioration de la performance exceptionnelle des ressources humaines - Étude de terrain sur un échantillon des enseignants universitaire de l'université Badji Mokhtar d'Annaba"

Je vous précise que ce formulaire ne contient aucune donnée permettant de vous identifier, et que les informations recueillies seront strictement utilisées dans un but scientifique.

Je vous exprime ma profonde gratitude pour votre collaboration précieuse à la réalisation de cette étude.

La Doctorante **l'encadrante**

Boudjebieur Rania Mebarki Safa

Axe 01 : les données sociodémographiques

1. **Sexe** : Homme ☐ Femme ☐
2. **L'âge** : De 28 ans jusqu'à moins ☐ De 35 ans jusqu'à moins de 42 ans ☐ De 42 ans et plus ☐
3. **Rang Universitaire** : Professeur ☐ Maitre conférence A ☐ Maitre Conférence B ☐ Maitre-Assistant B ☐ Maitre-Assistant A ☐
4. **Ancienneté** : Moins de 5 ans ☐ De 5 ans à moins de 10 ans ☐ De 10 ans à moins de 15 ans ☐ 15 ans et plus ☐
5. **La faculté d'affiliation** : Faculté d'économie, de commerce et de gestion ☐ Faculté des lettres et des langues ☐ Faculté de médecine ☐ Faculté des sciences humaines et sociales ☐ Faculté de droit et de sciences politiques ☐ Faculté de technologie ☐ Faculté des sciences ☐ Faculté de science de la terre ☐

Email professionnel de doctorante : rania.boudjebieur@univ-annaba.dz

Axe 02 : <u>Dimensions de l'éthique d'un enseignant universitaire</u>

N°	L'expression	Tout à fait d'accord	D'accord	Neutre	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
Intégrité et transparence						
01	Dès la première séance, j'informe les étudiants de la méthode d'évaluation que j'applique lors des TD(s) /TP(s)					
02	Je veille à corriger les copies d'examen plusieurs fois afin d'éviter toute erreur.					
03	Je m'assure de fournir des informations et des données précises dans mes recherches scientifiques, en évitant toute falsification ou manipulation					
04	Je vérifie la qualité du travail scientifique de mes étudiants avant de les autoriser à le soumettre pour soutenance.					
05	Je m'engage à faire preuve d'impartialité dans l'évaluation et la discussion des mémoires et des thèses.					
06	Je veille à fournir un contenu pédagogique clair lors des cours à distance et à répondre aux questions de tous mes étudiants.					
Honnêteté et droiture						
07	Je travaille chaque année à enrichir le contenu de mon module pour l'aligner avec les développements et les évolutions mondiales.					
08	Je diversifie les questions d'examen en couvrant un éventail de niveaux, allant du facile au difficile..					
09	Je procède à la vérification de mes articles scientifiques à l'aide de logiciels de détection de plagiat avant de les soumettre aux revues.					
10	J'accepte de superviser uniquement les thématiques qui sont en lien avec ma spécialité et mes domaines de recherche.					
11	Chaque année, je supervise un nombre d'étudiants adapté à mes compétences et à ma charge de travail.					
12	Je dépose les cours sur la plateforme Moodle dès la fin de chaque séance, sans retard.					
Indépendance et objectivité :						
13	J'ai la liberté de choisir les modules que je veux enseigner chaque semestre.					
14	Dans mes recherches scientifiques, j'aborde une variété de sujets qui m'intéressent, sans restrictions.					
15	Dans mes recherches scientifiques, je m'engage à transmettre la réalité et mes découvertes de façon objective et sans parti pris.					
16	J'accorde aux étudiants sous ma supervision l'autonomie de décider à propos de leurs recherches..					

17	Je recours habituellement à l'enseignement en ligne pour rattraper des séances manquées ou proposer des séances de révision, sans que l'administration ne s'y oppose.					
18	J'encourage les étudiants à recourir aux (TIC) pour leurs présentations de recherche, car cela contribue à l'amélioration de leurs aptitudes et optimise la qualité de leurs exposés.					
Respect						
19	Je maintiens de bonnes relations avec tous mes collègues.					
20	Je suis attentif de ne pas me mêler des affaires personnelles de mes collègues et j'accorde une grande importance à leur vie privée.					
21	Je traite tous les étudiants avec respect et je veille à ne jamais les sous-estimer					
22	Je suis tenu de ne pas divulguer d'informations confidentielles qui pourraient nuire à toute institution ou entité mentionnée dans mes articles scientifiques.					
23	Je respecte toutes les normes éthiques de la profession d'enseignant-chercheur, en veillant chaque année à revoir la charte éthique.					
24	Je soutiens les décisions du Ministère de l'Enseignement Supérieur, telles que "l'orientation vers la numérisation" et "l'enseignement en anglais".					

Axe 03 : <u>la performance exceptionnelle des enseignants universitaires</u>

N°	**L'expression**	**Tout à fait d'accord**	**D'accord**	**Neutre**	**Pas d'accord**	**Pas du tout d'accord**
25	Je partage du contenu éducatif sur des plateformes de médias sociaux, telles que YouTube, LinkedIn, etc.					
26	Je m'efforce d'employer l'anglais dans ma pratique pédagogique.					
27	J'adopte des approches innovantes et créatives dans les séances pratiques, tout en abandonnant les méthodes traditionnelles habituelles.					
28	Je m'engage dans des programmes et des ateliers de formation en dehors de l'université.					
29	Je possède plusieurs publications scientifiques dans des revues de haut niveau (B, A, A+).					
30	Je publie périodiquement des ouvrages scientifiques.					
31	Je détient des médailles et des brevets, notamment des labels.					

32	Je participe activement à l'organisation de conférences scientifiques nationales et internationales.					
33	J'ai une excellente identité numérique sur diverses plateformes scientifiques (telles que ResearchGate, Google Scholar, ORCID, etc).					
34	Je bénéficie d'un nombre élevé de citations pour mes articles scientifiques					
35	Je vise à déployer les outils d'intelligence artificielle dans la recherche et la rédaction scientifique.					
36	Je maîtrise l'utilisation des différentes technologies modernes et des logiciels de recherche scientifique, tels que Zotero.					
37	Je participe à des stages, tant nationaux qu'internationaux, afin d'améliorer mes compétences scientifiques.					
38	J'encadre les étudiants inscrits dans le cadre de la loi (1275/008).					
39	Je m'engage à participer à l'encadrement des doctorants.					
40	Je m'efforce de contribuer activement aux comités académiques et aux conseils scientifiques de l'université.					

اسم ولقب الأستاذ (ة)	الرتبة	جامعة / مدرسة الانتماء
أ.د مباركي صفاء (مشرفة)	أستاذ	جامعة باجي مختار– عنابة
أ.د بوقلقول الهادي	أستاذ	جامعة باجي مختار– عنابة
أ.د خري عبد الناصر	أستاذ	المدرسة العليا للتجارة – القليعة تيبازة
د. سلايمي فيروز	أستاذ محاضر أ	جامعة باجي مختار– عنابة
د. سحنون هبة	أستاذ محاضر أ	جامعة باجي مختار –عنابة
د. نشمة ياسين	أستاذ محاضر أ	المدرسة العليا لعلوم التسيير – عنابة
د. محبوب يمينة	أستاذ محاضر أ	المدرسة العليا لعلوم التسيير – عنابة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

ميثاق الآداب والأخلاقيات الجامعية
أوت 2023



ميثاق الآداب والأخلاقيات الجامعية

الفهرس



ديباجة

1ـ الأسس الأخلاقية
1.1ـ الحرية الأكاديمية
2.1ـ احترام الحرم الجامعي
3.1ـ وجوب التقيد بالحقيقة العلمية والموضوعية والفكر النقدي
4.1ـ المسؤولية والكفاءة
5.1ـ النزاهة والأمانة
6.1ـ الاحترام المتبادل
7.1ـ الأخلاقيات الرقمية

2ـ قواعد الآداب
1.2ـ الأساتذة-الباحثون والباحثون الدائمون في القطاعين العمومي والخاص
2.2ـ الموظفون الإداريون والتقنيون وأعوان المصالح بالوزارة والمؤسسات تحت الوصاية
3.2ـ الطلبة

3ـ الأخطاء والعقوبات
1.3ـ موظفو القطاع العام
1.1.3ـ الموظفون الدائمون
2.1.3ـ الأعوان المتعاقدون
2.3ـ موظفو المؤسسات الخاصة
3.3ـ الطلبة

4 ـ التّوقيعات

5ـ التعهدات
1.5ـ نموذج رقم 1 (خاص بالموظفين)
2.5ـ نموذج رقم 2 (خاص الطلبة)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
ميثاق الآداب والأخلاقيات الجامعية



ديباجة

يقر الإجماع العالمي حول دور المؤسسة الجامعية ووظائفها ومهامها "أن هناك ثلاثة أشياء تندرج تحت نشاط الجامعات، وهي التدريس والبحث وخدمة المجتمع".
لقد أوضح الإعلان العالمي لليونيسكو الصادر بتاريخ 9 أكتوبر 1998، والمصادق عليه سنة 2009 هذه المهام الأساسية بشكل مفصل.

من المفيد الملاحظة، بعد التذكير "بمهام ووظائف التعليم العالي"، ان هذا الإعلان العالمي يوصي على الفور مؤسسات التعليم العالي والأسرة الجامعية بما يلي:
ا- "- إخضاع جميع أنشطتها لمتطلبات الأخلاق والصرامة العلمية والفكرية؛
ب- القدرة على التعبير عن آرائها بشأن المشكلات الأخلاقية والثقافية والاجتماعية في استقلالية ومسؤولية كاملة، وممارسة نوع من السلطة الفكرية التي يحتاجها المجتمع لمساعدته على التفكير والفهم والعمل؛ (...).
ج - التمتع، بالحرية الأكاديمية والاستقلال الذاتي، دون قيود، كمجموعة من الحقوق والواجبات، مع كونهم مسؤولين وخاضعين للمساءلة تجاه المجتمع".

ماذا نعني بالأخلاقيات والآداب؟

الأخلاقيات والأخلاق هي "- التفكير الذي يحلل عمل الإنسان فيما يتعلق بالقيم والمعايير الأخلاقية ويهتم بالشخص وروحه وبعلاقته بالشخص الآخر وبالمجتمع".
الأخلاق تحدد وتحفز الإجراءات من أجل اداء جيد.

الآداب والسلوكات لها "- هدف عملي، هو أنها تعتزم، من أجل ممارسة مهنية معينة (...) إرساء دعامة مشتركة من القواعد والتوصيات والإجراءات (..)". تهدف الى تنظيم أنشطة المهنة وبالتالي تشكل مدونة لقواعد حسن السلوك التي تحدد الهوية المهنية.

يرجع التساؤل الأخلاقي في سياق الجامعة الجزائرية إلى التسعينات، والذي اتسم بالاضطرابات السياسية والاجتماعية والثقافية. وفي هذا السياق، لم ينجح، مشروع مرسوم تم اقتراحه سنة 1993، لإنشاء مجلس لآداب وأخلاقيات المهنة الجامعية والذي كان من المقرر أن يرأسه وزير التعليم العالي، خلاف مدونة الأخلاقيات الطبية الصادر سنة 1992.

تم التأكيد بقوة على الحاجة إلى وضع ونشر ميثاق الآداب والأخلاقيات الجامعية في تقرير اللجنة الوطنية لإصلاح المنظومة التربوية سنة 2001. وفي عام 2004، وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 04ـ180 المؤرخ في 23 جوان 2004، تم إنشاء المجلس الوطني لآداب وأخلاقيات المهنة الجامعية. و في أفريل من سنة 2010، وضع المجلس الوطني المذكور أعلاه ميثاقا للآداب وأخلاقيات المهنة الجامعية.

لماذا ميثاق الآداب والأخلاقيات الجامعية؟
يهدف الميثاق إلى:

• "تمكين الأسرة الجامعية من تحمل مسؤولياتها في وظائفها ومهامها وأدوارها؛
• العمل الجماعي لبناء الثقة بين الأساتذة / الطلبة / الهيئات الإدارية وخاصة بين المؤسسة الجامعية و محيطها".

يحدّد هذا الميثاق ذلك الذي صدر سنة 2010 وينطبق على الأسرة الجامعية في القطاعين العام أو الخاص وعلى جميع الفاعلين (الأساتذة / الباحثين، الأساتذة المشاركين أو الزائرين، الطلبة، المسؤولين الإداريين في الوزارة وفي المؤسسات الجامعية، الموظفين الإداريين، التقنيين والأعوان).



1ـ الأسس الأخلاقية

تكريسا لمبدأ الشفافية والوقاية من الفساد ومكافحته، طبقا لأحكام التعديل الدستوري لسنة 2020 والمنظومة القانونية ذات الصلة، وحرصا منها على الانخراط بفعالية ضمن هذا المسعى، فإنه يجب على الجامعة، من خلال مهامها المتعددة (التدريس والبحث وخدمة المجتمع وتوفير الخدمات والخبرة)، تحديد واحترام قيمها الأخلاقية الأساسية والتي يجب على الأسرة الجامعية تطبيقها وحمايتها.

1.1ـ الحرية الأكاديمية

لا يمكن تصور نشاطات التعليم والبحث في الجامعة دون الحرية الأكاديمية التي تعتبر الركن الأساسي لهذه النشاطات، فهي تمارس في كنف احترام الغير والتحلي بالضمير المهني، تضمن التعبير عن الآراء النقدية بدون رقابة أو إكراه(المادتان 74 و 75 من دستور 2020). فهي الحرية الهادفة إلى المرئية العالمية لمؤسسات التعليم العالي التي تثمر على انتاج بحثي ينشر في مجلات محكمة معتمدة، ولا ينحاز بمخرجاتها نحو عرض الرأي الشخصي والطرح النضالي.

2.1ـ احترام الحرم الجامعي

تتطلب ممارسة الحريات الأكاديمية الاحترام الأمثل للحرم الجامعي، الذي تلتزم الدولة بضمانه.

يساهم كل افراد الأسرة الجامعية، بسلوكاتهم في تعزيز الحريات الجامعية بحيث يتم ضمان خصوصيتهم وحصانتهم ويمتنعون عن تفضيل أو تشجيع المواقف والممارسات التي قد تنتهك مبادئ وحريات وحقوق الجامعة. بالإضافة إلى ذلك ، يجب عليهم الامتناع عن أي نشاط سياسي حزبي داخل كل الفضاءات الجامعية.

3.1ـ وجوب التقيد بالحقيقة العلمية والموضوعية والفكر النقدي

يقوم البحث وإمكانية التساؤل في المعرفة التي تنتجها وتنقلها الجامعة على مبادئ أساسيك هي البحث عن الحقيقة العلمية والفكر النقدي. كما تتطلب اشتراط الحقيقة العلمية، الكفاءة والملاحظة النقدية للحقائق والتجريب والمواجهة واحترام وجهات النظر، والملاءمة وذكر المراجع، والصرامة الفكرية، والإبداع والابتكار.

4.1ـ المسؤولية والكفاءة:

إن مفهومي المسؤولية والكفاءة متكاملان، ويتعزّزان بفضل تسيير المؤسسة الجامعية تسييرا قائما على الديمقراطية والأخلاق، ويقتضيان فصل الكفاءات البيداغوجية والعلمية عن المسؤولية الإدارية، التي تمارس دائما في خدمة التعليم والبحث. ويجب أن تخدم كفاءة الأساتذة وتعزز استقلالية الطلبة كمحترفين ومواطنين في المستقبل. كما ينبغي أن ترافق روح المسؤولية والكرامة، الأساتذة والباحثين أثناء ممارسة وظائفهم وكذلك بعد تقاعدهم.

5.1 النزاهة والأمانة:

إن السّعي لتحقيق الأمانة والنزاهة الناجمتين عن الكفاءة، تقتضيان من أفراد الأسرة الجامعية رفض الفساد بجميع أشكاله، والسرقات العلمية، وجميع حالات تضارب المصالح.

تتجلى النزاهة أيضًا في الاستخدام الحكيم للأسرة الجامعية للموارد البشرية والمادية والمالية المتاحة لها

6.1ـ الاحترام المتبادل

يرتكز احترام الغير على احترام الذات. لذا يجب على أفراد الأسرة الجامعية الامتناع عن جميع أشكال العنف الرمزي والمادي واللفظي، والتحرش (الأخلاقي أو الجنسي)، والتمييز، والتحيز.

يتطلب النوع الموجود مسبقًا في الجامعة وفي المجتمع التقدير وروح الانفتاح والتسامح، وهي الشروط التي لا غنى عنها للعيش معًا.

7.1ـ الأخلاقيات الرقمية

إن التطور المتسارع الذي يشهده تنفيذ برامج الرقمنة في جميع مناحي الحياة، يملي على الأسرة الجامعية مواكبة الشروط المؤسسة للأخلاقيات الرقمية داخل القطاع. ولذلك فإنه يتعين على جميع المؤسسات التابعة للقطاع توفير الشروط المادية والمعنوية لضمان الأساسيات التالية:

- **إدارة الوصول إلى البيانات** بطريقة تضمن منع التجاوزات مع الحفاظ على جودة الخدمة في حدود الموارد المخصصة.

- **تأمين البيانات** من خلال حماية الأنظمة الرقمية والبنية التحتية والمستخدمين من الانتهاك والوصول غير المصرح به وغيرها من تهديدات الأمن السيبراني.

- **ضمان احترام الخصوصية** من خلال تعهد المؤسسة الجامعية بحماية سرية وسلامة البيانات الشخصية المتاحة من خلال استخدام وسائل الأمن المادية والمنطقية بحيث لا يتاح لأي طرف ثالث الوصول إلى البيانات الشخصية أو استخدامها لأي غرض كان إلا بعد موافقة المستخدم المعني.

- **حماية حقوق الملكية المادية أو المعنوية للمؤلف** والمبتكر في استخدام منتجه.
- **محاربة التحيز والتمييز** الذي يمكن أن يحدث في التقنيات الرقمية، مثل الخوارزميات المتحيزة أو مجموعات البيانات المتحيزة.
- **توفير وحماية التوقيع الالكتروني** الذي يعتبر سلطة ضمان التبادلات الإلكترونية وما يتطلبه من تحيين للبرمجيات ومن ضمان يقظة تكنولوجية.
- **المساهمة الفعالة في وضع أطر وآليات للحوكمة الأخلاقية للذكاء الاصطناعي** من خلال المشاركة المؤسساتية في العمل على مواجهة جميع التحديات الأخلاقية والمعنوية والاجتماعية التي يطرحها الذكاء الاصطناعي كل يوم على الحياة الجامعة والبحثية

2ـ الآداب والقواعد الأخلاقية

1.2ـ حقوق الأساتذة الباحثين و الباحثين الدائمين في القطاعين العام والخاص والتزاماتهم

1.1.2ـ الحقوق

يجب أن تضمن مؤسسات التعليم العالي الالتحاق بمهنة الأستاذ-الباحث والباحث، فقط، على أساس المؤهلات والخبرات الجامعية المطلوبة. كما يجب عليها اتخاذ جميع التدابير القادرة على ضمان أن يكون للأستاذ-الباحث والباحث الدائم، الذي يحترم مبادئ آداب وأخلاقيات المهنة الجامعية، الحق في التدريس وممارسة نشاطه دون أي تدخل.

ولابد أن يعتمد، في جميع المسائل المتعلقة بتحديد وتفعيل برامج التعليم والبحث، والأنشطة شبه الجامعية، وتخصيص الموارد، في إطار التنظيم المعمول به، على آليات شفافة.

ويجب أن يستجيب الأستاذ الباحث أو الباحث الدائم لجميع مستلزمات الاحترام والفعالية إذا ما دُعي للقيام بوظائف إدارية.

تعتبر عمليات تقييم وتقدير أنشطة الأستاذ الباحث والباحث الدائم جزءا لا يتجزأ من مسار منظومة التعليم والبحث في إطار عملية ضمان الجودة. ولابد أن يقتصر التقييم على معايير التقدير الأكاديمية لنشاطات التعليم والبحث، والنشاطات الاحترافية ذات العلاقة بالمؤسسات الجامعية والبحثية.

يستفيد الأستاذ-الباحث والباحث الدائم من ظروف العمل المناسبة وكذلك الوسائل التعليمية والعلمية اللازمتين اللتان تسمح لهما بتكريس أنفسهما بالكامل لمهامهما، والحصول على الوقت اللازم للاستفادة من التكوين المستمر. يجب أن تتناسب المعاملة الممنوحة، وبمجرد تولي المهام، مع الأهمية التي توليها هذه الوظيفة التي تمارس في المجتمع لتكوين النخبة، وكذلك مع أهمية المسؤوليات بكافة أنواعها التي تقع على الأستاذ-الباحث والباحث.

2.1.2ـ الالتزامات

يجب أن يكون الأستاذ / الباحث مرجعًا من حيث الكفاءة والأخلاق والنزاهة والتسامح. كما يجب أن يُجسّد صورة جديرة بالجامعة والبحث العلمي.

يجب عليه، أثناء ممارسة وظيفته، أن يتصرّف بحرص، واجتهاد، وكفاءة، ونزاهة، واستقلالية، وولاء وحسن نيّة، من أجل المصلحة العليا للمؤسّسات الجامعية والبحثية.

ولهذه الغاية ، يجب عليه:

- إظهار الضمير المهني والتفرغ في أداء واجباته وفي الحالات التي يجيز فيها القانون الجمع بين الأنشطة، يجب أن تكون الأولوية للمهنة الجامعية.
- الامتناع عن أي نشاط تعليمي في أنظمة غير رسمية.
- السعي للالتزام بالمعايير العالمية على أعلى مستوى ممكن في أنشطته المهنية مع الحفاظ على حريته في العمل.
- توفير التعليم بالكفاءة نفسها التي تسمح بها الموارد التي توفرها مؤسسات التعليم العالي والبحث، مع تشجيع التبادل الحر للأفكار.
- عرض الأهداف البيداغوجية لمقرر الدراسي بشكل واضح، مع احترام قواعد التدرج البيداغوجي، في إطار ثقافة ضمان الجودة.
- تحديث المعلومات من خلال اعتماد وضعية اليقظة العلمية.
- ممارسة التقييم الذاتي من أجل تحسين مهاراته.
- حظر جميع أشكال الدعاية والتلقين في تعليمه وكتاباته، حتى لا يسيء استخدام السلطة الممنوحة له من قبل المهنة.
- المساهمة في نشر المعرفة، التعلم والثقافة العلمية من أجل المساهمة في إشعاع الجامعة وفي تقدم المجتمع.
- تشجيع نشاطات الخبرة والاستشارة لإثراء دروسه وأبحاثه.
- الامتناع عن كل أشكال التمييز على أساس الجنس، أو الجنسية أو الانتساب الإثني، أو الوضع الاجتماعي، أو الانتماء الديني، أو الآراء السياسية أو الإعاقة والمرض.
- احترام سرية المصادر عند الضرورة.
- احترام عمل الزملاء والطلبة، وخاصة طلبة الدكتوراه، عن طريق الاستشهاد بالمصادر والامتناع عن أي شكل من أشكال السرقات العلمية.
- المساهمة في تنشيط الوظيفة وثقافة التقييم للنشاطات البيداغوجية والعلمية في كل المستويات.

التحلي بالإنصاف وعدم التحيز في التقييم المهني والأكاديمي لزملائه.

- تقييم أداء الطالب بشكل موضوعي وعادل.
- السهر على احترام سرية مضمون المداولات والنقاشات التي تدور في الهيئات التي يشارك فيها.
- الحذر والامتناع عن أي موقف قد يؤدي إلى تضارب في المصالح يضر بالمهنة، يُفهم على أنه "أي حالة تداخل بين المصلحة العامة أو الخاصة والمصالح الشخصية، والتي من المحتمل أن تؤثر على الممارسة المستقلة أو المحايدة أو الموضوعية للوظيفة".
- الامتناع عن استخدام وظيفته الأكاديمية وتحميل الجامعة المسؤولية من أجل أغراض شخصية بحتة.
- إدارة جميع الأموال الموكلة إليه بنزاهة في إطار الجامعة أو الأنشطة البحثية أو أي نشاط مهني آخر.

- يحظر إعاقة الأداء السليم للمؤسسة، ولا سيما إغلاق سبل الوصول إلى هياكل التدريس والبحث.
- احترام حق جميع أفراد الأسرة الجامعية في الوصول إلى ممارسة أنشطتهم ووظائفهم.
- زيادة على ذلك، يجب عليه الظهور بهندام يليق باحترام مهنته.

2.2 حقوق الموظّفين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح بالوزارة والمؤسسات والتزاماتهم

لا يعتبر الأستاذ الباحث (أو الباحث) والطالب العنصرين الفاعلين الوحيدين في الجامعة، بل يرتبطان ارتباطا وثيقا بالموظفين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح التابعين للوزارة والمؤسسات الجامعية الذين لديهم، بدورهم، حقوق ترافقها التزامات.

1.2.2ـ الحقوق

- يجب أن يعامل الموظفون الإداريون والتقنيون وأعوان المصالح بطريقة تضمن لهم الاحترام والتقدير والإنصاف على غرار باقي الأفراد الفاعلين في الأسرة الجامعية.
- يجب ألا يتعرض الموظفون الإداريون والتقنيون وأعوان المصالح لأية مضايقات ولا تمييز في عملهم.
- يستفيد الموظفون الإداريون والتقنيون وأعوان المصالح من الظروف الملائمة التي تسمح لهم بالقيام بمهامهم على أحسن وجه، وفي هذا الصدد يستفيدون من التكوين المتواصل والتحسين الدائم لمؤهلاتهم.
- يحق للموظفين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح، أثناء عمليات التوظيف والتقييم والتعيينات والترقية، أن يحضوا بمعاملة موضوعية وغير متحيزة.

- يستفيدون من حماية الدولة في و اثناء ممارسة مهامهم.

2.2.2 ـ الالتزامات

هؤلاء الموظفون مسؤولون عن ضمان سير العمل باستمرار وبانتظام لهياكل ومؤسسات التعليم والبحث.

يجب عليهم اداء واجباتهم باحترافية.

هم مسؤولون عن قراراتهم وأفعالهم والاستخدام الحكيم للموارد والمعلومات المتاحة لهم.

يجب ان يمتنعوا عن اي تدخل او تفاعل في الأعمال البيداغوجية والعلمية.

عليهم التحلّي بالحيادية والموضوعية.

يتخذ هؤلاء قراراتهم وفقًا للقواعد السارية، ويعاملون الجميع معاملةً عادلة مع تجنب أي شكل من أشكال التمييز.

يؤدّون عملهم بكل ولاء ودون اعتبارات حزبية، ويجب ان يتصرّفوا بطريقة عادلة ونزيهة ويتجنبوا وضع انفسهم في موقف يكونون فيه مَدينين لأيّ شخص قد يؤثّر عليهم دون داعٍ في ممارسة وظائفهم، وان يمتنعوا عن وضع انفسهم في وضعية تضارب المصالح.

يجب عليهم التحلّي بالمجاملة وحسن الاستماع والسرية واليقظة والتقدير والاجتهاد والسرعة في إنجاز مهمتهم.

وفي إطار تكريس ثقافة ضمان الجودة، يتعين عليهم الالتزام بتحقيق الأهداف والآفاق المحددة لمشروع المؤسسة.

- يحظر إعاقة الأداء السليم للمؤسسة، ولا سيما إغلاق سبل الوصول إلى هياكل التدريس والبحث.

- احترام حق جميع افراد الأسرة الجامعية في الوصول إلى ممارسة انشطتهم ووظائفهم.

- زيادة على ذلك، يجب عليه الظهور بهندام يليق باحترام مهنته.

4.2 ـ حقوق الطالب في التعليم العالي والتزاماته

للطالب الحق في ان يحظى بالاحترام والكرامة من قبل أعضاء الأسرة الجامعية.

يجب ان تتوفر للطالب كل الشروط الممكنة حتى يتسنى له الارتقاء بمستواه بطريقة متناسقة في مؤسسات التعليم العالي. وهكذا، فإن له حقوقا لا تأخذ دلالاتها إلا إذا رافقها التحلي بالمسؤولية التي تتجسد في عدد من الواجبات.

1.4.2 الحقوق

للطالب الحق في المعلومات المتعلقة بهيكلة التكوين العالي الذي ينتمي إليه، وخاصة النظام الداخلي.

للطالب الحق في حرية التعبير والراي، على ان يتم ذلك في إطار احترام التنظيمات التي تحكم سير المؤسسات الجامعية.

للطالب الحق في الأمن والنظافة والوقاية الصحية اللازمة في المؤسسات الجامعية وفي الإقامات الجامعية على حد سواء.

يجب عدم التمييز بين الطلبة، سواء كانوا مواطنين او اجانب او لاجئين، على أساس الجنس او المعتقدات الدينية او الآراء السياسية او العرق او الأقلية او الخلفية الاجتماعية او المرض او الإعاقة. كما يجب الا يتعرض لأي تحرش نفسي (أخلاقي) او جنسي.

للطالب الحق في تعليم وتأطير نوعي يستندان على طرق بيداغوجية حديثة ومكيفة.

للطالب في مرحلة ما بعد التدرج الحق في التكوين في البحث وبالبحث مع الاستفادة من وسائل الدعم.

يجب ان يوضع في متناول الطالب برنامج التكوين ومختلف الوحدات التعليمية في بداية السنة الدراسية : ويجب ان تكون الدروس متاحة له على شكل منهج دراسي.

للطالب الحق في تقييم منصف وعادل وغير متحيز، كما له الحق في الطعن إذا ما احس بإجحاف في حقه عند تصحيح امتحان معين.

يجب تسليم علامات الطالب مرفقة بالتصحيح النموذجي وسلم التنقيط الخاص بموضوع الامتحان. كما يجب تمكين الاطلاع على وثيقة الامتحان.

يحق للطالب الوصول للمكتبة ومركز الموارد للإعلام الآلي ولكل الوسائل المادية اللازمة لتكوين نوعي.

يختار الطالب ممثليه في اللجان البيداغوجية دون قيد او ضغط.

يمكن الطالب أن يؤسس جمعيات طلابية ذات طابع علمي أو فني او ثقافي او رياضي طبقا للتشريع الساري المفعول. والتي لا يحق لها أن تتدخل في التسيير الإداري للمؤسسات الجامعية خارج إطار التنظيم المعمول به.

2.4.2 الالتزامات

على الطالب ان يقدم معلومات صحيحة ودقيقة عند قيامه بعملية التسجيل، وان يفي بالتزاماته الإدارية تجاه المؤسسة.

على الطالب احترام القانون الداخلي للمؤسسة والتنظيم المعمول بهما وميثاق الأخلاقيات والآداب الجامعية.

على الطالب احترام كرامة وسلامة افراد الأسرة الجامعية.

على الطالب احترام حق افراد الأسرة الجامعية في حرية التعبير.

- يحظر إعاقة الأداء السليم للمؤسسة، ولا سيما إغلاق سبل الوصول إلى هياكل التدريس والبحث.

- احترام حق جميع افراد الأسرة الجامعية في الوصول إلى ممارسة انشطتهم ووظائفهم.

- زيادة على ذلك، يجب عليه الظهور بهندام يليق باحترام مهنته.

- على الطالب أن يتّصف بالحس المدني في سلوكه داخل الحرم الجامعي وخارجه.

- على الطالب الحفاظ على الأماكن والوسائل التي يتمّ وضعها تحت تصرّفه، واحترام قواعد الأمن والنظافة في المؤسسة كاملها.

- على الطالب احترام نتائج لجان المداولات التي هي سيدة في اعمالها.

- على الطالب الا يلجأ ابدا إلى الغش او سرقة اعمال غيره. وتستهد العقوبات المتخذة ضده من التنظيم المعمول به ومن النظام الداخلي لمؤسسة التعليم العالي. ويعود اتخاذ هذه الإجراءات إلى المجلس التأديبي، ويمكن أن تصل العقوبات إلى الطّرد النهائي من المؤسسة.

3ـ الأخطاء والعقوبات-

تنبع العقوبات المنصوص عليها في هذا الميثاق من عدم الامتثال لقواعد الآداب أكثر من انتهاك المبادئ الأخلاقية ذاتها.

يمكن تصنيف ثلاثة (3) أنواع من العقوبات: بيداغوجية، وإدارية، وجنائية.

1.3ـ موظّفو القطاع العام

1.1.3ـ الموظّفون الدّائمون

فيما يتعلق بالعقوبات المرتكبة من قبل الموظفين في القطاع العام (أساتذة - باحثون و أساتذة - باحثون -استشفائيون جامعيون وباحثون دائمون)، من الضّروري الاستناد على الأمر رقم 06ـ03 المؤرخ في 15جويلية 2006 والمتضمّن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، المنشور في الجريدة الرسمية العدد رقم 46 المؤرخة في 16 جويلية 2006، والذي يحدّد في المواد من 160 إلى 185 الأخطاء المهنية والعقوبات المتعلقة بها.

تمّ استكمال هذه المنظومة العامة بشكل مفيد من خلال القوانين الأساسيةالخاصة ب ـ:

- الأستاذ الباحث الاستشفائي الجامعي (المادتان 22 و 23 من المرسوم التنفيذي 08ـ129 المؤرخ في 3 ماي 2008: الجريدة الرسمية رقم 23 المؤرخة في 4 ماي 2008) ؛
- الأستاذ الباحث (المادة 24 من المرسوم التنفيذي 08ـ130 المؤرخ في 3 ماي 2008 المنشور في العدد 23 من الجريدة الرسمية المؤرخة في 4 ماي 2008) ؛
- الباحث الدائم (المادة 31 من المرسوم التنفيذي 08ـ131 المؤرخ في 3 ماي 2008 المنشور في العدد رقم 23 من الجريدة الرسمية المؤرخة في 4 ماي 2008).

ومن الواضح في هذا المجال، أن العقوبات تتطلب تدخل اللجان التي ينص عليها وينظمها المرسوم التنفيذي رقم 20ـ199 المؤرخ في 25 جويلية 2020 والمتعلق باللجان الإدارية المتساوية الأعضاء ولجان الطعن واللجان التقنية في المؤسسات والإدارات العمومية، والمنشور في العدد 44 من الجريدة الرسمية المؤرّخة في 30 جويلية 2020، من الصفحة 6 إلى 15.

1.1.3ـ بالإضافة إلى المخالفات المهنية المذكورة في النصوص اعلاه ، يجب أن يتلقى انتهاك القواعد المنصوص عليها في هذا الميثاق أيضًا عقوبة ملائمة ، تتناسب مع خطورة الخطأ المرتكب.

وبالفعل ، فمن الآن فصاعدًا، فإن انتهاك القواعد الأخلاقية المكرسة في هذا الميثاق، يجب ألّا يستمر دون عقاب ، مثل:

- التحرش النفسي (الأخلاقي) أوالجنسي، سواء من قبل الأساتذة او الطلبة او الأعوان التقنيين والإداريين؛
- السلوك الجنسي؛
- الامتناع عن اي تمييز على أساس المولد او العرق او الجنس او الراي او اي حالة او ظرف شخصي او اجتماعي آخر (وفقا للدستور الصادر في 30 ديسمبر 2020 وخاصة المادة 37 منه).
- خطاب الكراهية المتعلق بجميع أشكال التعبير التي تنشر او تحرض او تشجع او تبرر التمييز او تلك التي تعبر عن ازدراء او إذلال او عداء او كراهية او عنف.

يشكل انتهاك هذه القواعد خطأ من الدرجة الرابعة.

2.1.3ـ زيادة على ذلك، ووفقا للمادة 41 من القرار الوزاري المؤرخ في 30 اكتوبر 2016 ـ " يسهر مدير المؤسسة الخاصة على احترام قواعد اداب واخلاق المهنة الجامعية من قبل المستخدمين والطلبة".

3.1.3ـ قد تتعرض الأخطاء المهنية ايضًا لعقوبات بيداغوجية، والتي لا تظهر في النصوص المذكورة اعلاه ، مثل:

- المنع من التدريس ؛
- الإقصاء من اي نشاط تعليمي ؛
- الإقصاء من كل هيئة للتسيير البيداغوجي والعلمي ؛
- الإقصاء من لوائح التدريس او المناوبة بالنسبة للإستشفائيين الجامعيين؛
- الإقصاء من اللجان التقييمية وأو المناقشة ؛
- الإقصاء من الإشراف على المذكرات او الأطروحات؛
- الحرمان من الاستفادة من التربصات العلمية ـ

4.1.3 ـ يمكن ان يترتب عن الأخطاء المهنية عقوباتٌ جنائية جزائية، والتي ورد ذكرها بشكل خاص في النصوص الثلاثة (3) الآتية:

ـ التشريع الخاص بحقوق المؤلّف: الأمر رقم 03ـ05 المؤرخ في 19 جويلية 2003 والمتعلّق بحقوق المؤلف والحقوق المجاورة (العدد 44 الجريدة الرسمية المؤرخة في 24 جويلية 2003).

ـ الأحكام المتعلقة بالتحرش الجنسي: المادة 341 مكرر من الأمر رقم 66ـ156 المؤرخ في 8 يونيو سنة 1966، المعدل والمتمم، المتضمن قانون العقوبات.

ـ القانون المتعلق بالوقاية من الفساد: القانون 06ـ01 المؤرخ في 20 فيفري 2006 المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته (العدد 14 من الجريدة الرسمية المؤرخة في 08 مارس 2006).

2.1.3ـ الأعوان المتعاقدون.

تخضع الأخطاء المهنية والعقوبات التأديبية لأحكام المرسوم الرئاسي رقم 07ـ 308 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007 (المواد 59 إلى 68) : الجريدة الرسمية رقم 61 المؤرخة في 30 سبتمبر 2007.

2.3ـ موظفو المؤسسات الخاصة

تخضع مؤسسات التعليم العالي الخاصة بشكل خاص للنصين التاليين:

1ـ القانون رقم 08ـ06 المؤرخ 23 فبراير 2008 المعدل والمتمم للقانون رقم 99ـ 05 المؤرخ في 04 افريل 1999 والمتضمن القانون "الخاص التوجيهي للتعليم العالي (العدد 10 من الجريدة الرسمية المؤرخة 27 في فيفري 2008)والذي تضمن تتميم القانون الصادر سنة 1999 بعنوان IV مكرراً "التكوين العالي الذي توفره المؤسسات الخاصة"، في مواده 43 مكرر من 1 إلى 43 مكرر 14 وكذلك المواد 63 مكرر و63 مكرر 1 و 63 مكرر. القانون رقم 99ـ05 المؤرخ في 04 افريل 1999 المتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي عدد 24 من الجريدة الرسمية لسنة 1999) معدل ومتمم بالقانون 08ـ06 المؤرخ في 23 فبراير سنة 2008 (عدد 10 من الجريدة الرسمية لسنة 2008).

2ـ قرار وزير التعليم العالي المؤرّخ في 30 أكتوبر 2016 الذي يحدّد دفتر شروط تسليم رخصة إنشاء مؤسسة خاصة للتكوين العالي (العدد 67 من الجريدة الرسمية المؤرخة في 13 نوفمبر 2016).

3.3ـ الطلبة

1.3.3ـ فيما يتعلق **بالطلبة** ، تُكرّس المخالفات والعقوبات والإجراءات التأديبية طبقا لأحكام القرار رقم 371 المؤرخ في 11 جوان 2014 المنشور في النشرة الرسمية للتعليم العالي والبحث العلمي، لسنة 2014، الثلاثي الثاني ، بخصوص "إنشاء وتكوين وسير المجالس التأديبية داخل مؤسسات التعليم العالي".

2.3.3ـ وفيما يتعلق بطلبة الدكتوراه على وجه الخصوص، فإنّ ميثاق الأطروحة الملحق بقرار وزير التعليم العالي والبحث العلمي رقم 961 المؤرخ في 2 ديسمبر 2020 الذي يحدد كيفيات الالتحاق بالتكوين في الطور الثالث وتنظيمه وشروط إعداد أطروحة الدكتوراه ومناقشتها، يحدّد التزامات طالب الدكتوراه ، وينصّ على التعهّد باحترام الآداب والأخلاقيات الجامعية.

يحدد ميثاق الأطروحة هذا، أيضًا، مسؤوليات كلٍّ من المشرف على الأطروحة ومدير المخبر ورئيس لجنة التكوين في الدكتوراه.

3.3.3ـ ودون الإخلال بتكييفها الجنائي، فبموجب المادة 13 من قرار وزير التعليم العالي والبحث العلمي رقم 371 المؤرخ في 11 جوان 2014، تشكل أخطاء من الدرجة الثانية،

- التحرش النفسي (الأخلاقي) أو الجنسي،
- السلوك الجنسي،
- مظاهر العنصرية والتمييز ضد المهاجرين أو على أساس الجنس أو المعتقدات الدينية أو الآراء السياسية أو العرق أو الانتماء إلى أقلية، الأصول الاجتماعية، المرض، العجز؛
- خطاب الكراهية المتعلق بجميع أشكال التعبير التي تنشر أو تحرض أو تشجع أو تبرر التمييز، أو تلك التي تعبر عن ازدراء أو إذلال أو عداء أو كراهية أو عنف.

4.3.3 ـ تم استكمال المنظومة الجنائية وإثرائها بقانونين مهمَّين، تم نشرهُما في العدد 25 من الجريدة الرسمية المؤرّخة في 29 افريل 2020:

القانون رقم 20ـ05 المؤرخ في 28 افريل 2020 المتعلق بالوقاية من التمييز وخطاب الكراهية ومكافحتهما.

بهدف إخضاع الحياة العامة للقيم الأخلاقية ونشر ثقافة التسامح والحوار والقضاء على العنف في المجتمع، كما يعرف هذا القانون على وجه الخصوص، ولأوّل مرة، خطاب الكراهية وكذلك التمييز على النحو التالي:

* خطاب الكراهية: جميع أشكال التعبير التي تنشر أو تشجع أو تبرر التمييز، وكذلك تلك التي تتضمن أسلوب الازدراء أو الإهانة أو العداء أو البغض أو العنف الموجهة إلى شخص أو مجموعة أشخاص على أساس الجنس أو العرق أو اللون أو النسب أو الأصل القومي أو الإثني أو اللغة أو الانتماء الجغرافي أو الإعاقة أو الحالة الصحية.

* التمييز : كل تفرقة أو استثناء أو تقييد أو تفضيل يقوم على أساس الجنس أو العرق أو اللون أو النسب أو الأصل القومي أو الإثني أو اللغة أو الانتماء الجغرافي أو الإعاقة أو الحالة الصحية، يستهدف أو يستتبع تعطيل أو عرقلة الاعتراف بحقوق الإنسان والحريات الأساسية أو التمتع بها أو ممارستها على قدم المساواة في المجال

السياسي أو الاقتصادي أو الاجتماعي أو الثقافي أو في أي مجال اخر من مجالات الحياة العامة.

وهكذا، فإنّ خطاب الكراهية أو خطاب التفرقة يشكّلان جرائم جنائية بالغة الخطورة.

ـ القانون رقم 20ـ06 المؤرخ 28 افريل 2020 المعدل والمتمم لقانون العقوبات، والذي تضمن

استحداث فصل جديد بعنوان "المساس بنزاهة الامتحانات والمسابقات"، ويتكوّن من المواد من 253 مكرر 6 إلى 253 مكرر 12.

ونظراً للأهمية القصوى لهذا الإجراء الجديد الذي ينبغي ان يكون معروفاً لدى جميع افراد الأسرة الجامعية، فإنّه من المفيد إعادة التذكير به وإدراجه ادناه حتى لا يغفل عنه احد او يتناساه.

•المادّة 253 مكرر6 : يعاقب بالحبس من سنة(1) إلى ثلاث(3)سنوات وبغرامة من 100.000 دج إلى300.000 دج،كل من قام، قبل أو أثناء الامتحانات أو المسابقات، بنشر أوتسريب مواضيع أو أجوبة الامتحانات النهائية لشهادة التعليم الابتدائي أو المتوسط أو الثانوي أو مسابقات التعليم العالي أو التعليم والتكوين المهنيين والمسابقات المهنية الوطنية. يعاقب بنفس العقوبات كل من يحل محل المترشح في الامتحانات والمسابقات المذكورة في الفقرة الأولى من هذه المادّة.

•المادّة 253 مكرر7: تكون العقوبة الحبس من خمس(5) سنوات إلى عشر(10)سنوات والغرامة من500.000 دج إلى 1000.000 دج، إذا ارتكبت الأفعال المنصوص عليها في المادّة 253 مكرر6:

-من قبل الأشخاص المكلفين بتحضير أو تنظيم أو تأطير الامتحانات والمسابقات أو الإشراف عليها،

-من قبل مجموعة أشخاص،

-باستعمال منظومة للمعالجة الآلية للمعطيات،

-باستعمال وسائل الاتصال عن بعد.

•المادّة 253 مكرر8: تكون العقوبة السجن المؤقت من سبع (7)سنوات إلى خمس عشرة(15)سنة والغرامة من700.000دج إلى 1500.000دج، إذا أدى ارتكاب الأفعال المذكورة في المادّة253 مكرر6 إلى الإلغاء الكلي أوالجزئي للامتحان أو المسابقة.

•المادّة253مكرر9: يعاقب على محاولة ارتكاب الجنح المنصوص عليها في هذا الفصل بنفس العقوبات المقررة للجريمة التامة.

•المادّة253 مكرر 10: في حالة الإدانة بالجرائم المنصوص عليها في هذا الفصل، يمكن ان يعاقب الفاعل بالحرمان من حق او اكثر من الحقوق المنصوص عليها في المادّة9 مكرر1 من هذا القانون (**ملحوظة:** تذكر المادة 9 مكرر 1 في فقرتها 4 الحرمان من حق التدريس أو إدارة مدرسة أو العمل في مؤسسة تعليمية كمدرس أو مدير أو مشرف).

• المادّة253 مكرر 11: دون الإخلال بحقوق الغير حسن النية، يحكم بمصادرة الأجهزة والبرامج والوسائل المستخدمة في ارتكاب الجرائم المنصوص عليها في هذا الفصل والأموال المتحصلة منها، وإغلاق الموقع الإلكتروني أوالحساب الإلكتروني الذي ارتكبت بواسطته الجريمة، أوجعل الدخول إليه غير ممكن، وإغلاق محل أومكان الاستغلال إذا كانت الجريمة قد ارتكبت بعلم مالكه.

•المادّة 253 مكرر 12 : يعاقب الشخص المعنوي الذي يرتكب إحدى الجرائم المنصوص عليها في هذا الفصل وفقا لأحكام هذا القانون.

4 ـ التّوقيعات:

5 ـ التعهُّدات

1.5- نموذج رقم 1 (خاص بالموظفين)



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

مجلس الآداب و الأخلاقيات الجامعية

تعهّد
(النموذج رقم 1 خاص بالموظفين)

انا الموقّع أدناه: ـــــــــــ ـــــــــــ ـــــــــــ
(حدد: مسؤول، أستاذ / باحث، إداري / تقني/ عون مصلحة): ـــــــــــ ـــــ
المؤسسة/ الوزارة: ـــــــــــ ـــــــــــ

اصرح انني قد اطلعت على ميثاق الآداب والأخلاقيات الجامعية (نسخة 2023)، والتزم باحترام نصّه وروحه بشكل صارم في الظروف جميعها.

حرر بـ ـــــــــــ في ـــــــــــ

التوقيع

2.5- نموذج رقم 2 (خاص بالطلاب)



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

مجلس الآداب و الأخلاقيات الجامعية

تعهّد
(النموذج رقم 2 خاص بالطلاب)

انا الموقع أدناه: ـــــــــــ ـــــــــــ ـــــــــــ
مسجل (ة) بـ: ـــــــــــ ـــــــــــ
في المؤسسة: ـــــــــــ ـــــــــــ

اصرح انني قد اطلعت على الأحكام المتعلقة بحقوق وواجبات الطلاب على النحو المنصوص عليه في ميثاق الأخلاقيات والآداب الجامعية (نسخة 2023)، والتزم باحترام نصه وروحه بشكل صارم في الظروف جميعها.

حرر بـ ـــــــــــ في ـــــــــــ

التوقيع

توزيع الطلبة على مختلف كليات جامعة باجي مختار عنابة

FACULTE	Licence	Master	Classique	Total	Les inscrits en PG
FaculténTechnologie	3134	1649	1307	**6090**	489
Faculté Sc de la Terre	634	388	433	**1455**	192
Faculté des Sciences	3825	1567	/	**5392**	545
Faculté des Sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion	2835	1091	/	**3926**	87
faculté des Lettres et langues	2905	1130	/	**4035**	364
Faculte des Sciences humaines et Sociales	3283	1371	/	**4654**	167
Faculté droit et sc politique	2809	1303	/	**4112**	158
Faculté Médecine	/	/	8465	**8465**	120
TOTAL	**19425**	**8499**	**10205**	**38129**	**2122**

توزيع الأساتذة على مختلف كليات جامعة باجي مختار عنابة

FACULTE	Nbr d'enseignants
FaculténTechnologie	524
Faculté Sc de la Terre	169
Faculté des Sciences	517
Faculté des Sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion	169
faculté des Lettres et langues	252
Faculte des Sciences humaines et Sociales	340
Faculté droit et sc politique	187
Faculté Médecine	277
TOTAL	**2427**

توزيع الموظفين على مختلف كليات جامعة باجي مختار عنابة

FACULTE	Nbr de personnel
FaculténTechnologie	319
Faculté Sc de la Terre	140
Faculté des Sciences	276
Faculté des Sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion	128
faculté des Lettres et langues	95
Faculte des Sciences humaines et Sociales	235
Faculté droit et sc politique	234
Faculté Médecine	253
Administration Centrale	651
TOTAL	**2331**

الصدق البنائي لمتغير " أخلاقيات العمل"

Corrélations

		V1	V2	V3	V4	X
V1	Corrélation de Pearson	1	,350**	,222**	,268**	,601**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	330	330	330	330	330
V2	Corrélation de Pearson	,350**	1	,397**	,371**	,779**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	330	330	330	330	330
V3	Corrélation de Pearson	,222**	,397**	1	,263**	,739**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	330	330	330	330	330
V4	Corrélation de Pearson	,268**	,371**	,263**	1	,647**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	330	330	330	330	330
X	Corrélation de Pearson	,601**	,779**	,739**	,647**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	330	330	330	330	330

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

صدق الاتساق الداخلي لعبارات "النزاهة والشفافية"

Corrélations

		X1	X2	X3	X4	X5	X6	V1
X1	Corrélation de Pearson	1	,097	,050	,061	-,111*	,046	,465**
	Sig. (bilatérale)		,077	,363	,271	,044	,403	,000
	N	330	330	330	330	330	330	330
X2	Corrélation de Pearson	,097	1	,046	,128*	,049	,109*	,562**
	Sig. (bilatérale)	,077		,407	,020	,372	,047	,000
	N	330	330	330	330	330	330	330
X3	Corrélation de Pearson	,050	,046	1	-,047	,043	,036	,459**
	Sig. (bilatérale)	,363	,407		,391	,431	,512	,000
	N	330	330	330	330	330	330	330
X4	Corrélation de Pearson	,061	,128*	-,047	1	,191**	,156**	,438**
	Sig. (bilatérale)	,271	,020	,391		,000	,005	,000
	N	330	330	330	330	330	330	330
X5	Corrélation de Pearson	-,111*	,049	,043	,191**	1	,126*	,372**

	Sig. (bilatérale)	,044	,372	,431	,000		,022	,000
	N	330	330	330	330	330	330	330
X6	Corrélation de Pearson	,046	,109*	,036	,156**	,126*	1	,491**
	Sig. (bilatérale)	,403	,047	,512	,005	,022		,000
	N	330	330	330	330	330	330	330
V1	Corrélation de Pearson	,465**	,562**	,459**	,438**	,372**	,491**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	330	330	330	330	330	330	330

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

صدق الاتساق الداخلي لعبارات "الأمانة والاستقامة"

Corrélations

		X7	X8	X9	X10	X11	X12	V2
X7	Corrélation de Pearson	1	,268**	,196**	,084	,174**	,154**	,449**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,130	,002	,005	,000
	N	330	330	330	330	330	330	330
X8	Corrélation de Pearson	,268**	1	,141*	,065	,118*	,056	,361**
	Sig. (bilatérale)	,000		,010	,238	,033	,308	,000
	N	330	330	330	330	330	330	330
X9	Corrélation de Pearson	,196**	,141*	1	,228**	,297**	,132*	,620**
	Sig. (bilatérale)	,000	,010		,000	,000	,017	,000
	N	330	330	330	330	330	330	330
X10	Corrélation de Pearson	,084	,065	,228**	1	,370**	,091	,637**
	Sig. (bilatérale)	,130	,238	,000		,000	,101	,000
	N	330	330	330	330	330	330	330
X11	Corrélation de Pearson	,174**	,118*	,297**	,370**	1	,167**	,668**
	Sig. (bilatérale)	,002	,033	,000	,000		,002	,000
	N	330	330	330	330	330	330	330
X12	Corrélation de Pearson	,154**	,056	,132*	,091	,167**	1	,529**
	Sig. (bilatérale)	,005	,308	,017	,101	,002		,000
	N	330	330	330	330	330	330	330
V2	Corrélation de Pearson	,449**	,361**	,620**	,637**	,668**	,529**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	330	330	330	330	330	330	330

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

صدق الاتساق الداخلي لعبارات "الاستقلالية والموضوعية"

Corrélations

		X13	X14	X15	X16	X17	X18	V3
X13	Corrélation de Pearson	1	,387**	,118*	,140*	,114*	,152**	,609**
	Sig. (bilatérale)		,000	,033	,011	,039	,006	,000
	N	330	330	330	330	330	330	330
X14	Corrélation de Pearson	,387**	1	,338**	,235**	,227**	,234**	,705**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	330	330	330	330	330	330	330
X15	Corrélation de Pearson	,118*	,338**	1	,226**	,093	,169**	,488**
	Sig. (bilatérale)	,033	,000		,000	,091	,002	,000
	N	330	330	330	330	330	330	330
X16	Corrélation de Pearson	,140*	,235**	,226**	1	,127*	,200**	,564**
	Sig. (bilatérale)	,011	,000	,000		,021	,000	,000
	N	330	330	330	330	330	330	330
X17	Corrélation de Pearson	,114*	,227**	,093	,127*	1	,194**	,529**
	Sig. (bilatérale)	,039	,000	,091	,021		,000	,000
	N	330	330	330	330	330	330	330
X18	Corrélation de Pearson	,152**	,234**	,169**	,200**	,194**	1	,536**
	Sig. (bilatérale)	,006	,000	,002	,000	,000		,000
	N	330	330	330	330	330	330	330
V3	Corrélation de Pearson	,609**	,705**	,488**	,564**	,529**	,536**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	330	330	330	330	330	330	330

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

صدق الاتساق الداخلي لعبارات "الاحترام"

Corrélations

		X19	X20	X21	X22	X23	X24	V4
X19	Corrélation de Pearson	1	,136*	,220**	,170**	,293**	,061	,512**
	Sig. (bilatérale)		,014	,000	,002	,000	,270	,000
	N	330	330	330	330	330	330	330
X20	Corrélation de Pearson	,136*	1	,293**	,268**	,207**	,062	,560**
	Sig. (bilatérale)	,014		,000	,000	,000	,258	,000
	N	330	330	330	330	330	330	330

X21	Corrélation de Pearson	,220**	,293**	1	,390**	,266**	,032	,546**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,563	,000
	N	330	330	330	330	330	330	330
X22	Corrélation de Pearson	,170**	,268**	,390**	1	,347**	,067	,566**
	Sig. (bilatérale)	,002	,000	,000		,000	,226	,000
	N	330	330	330	330	330	330	330
X23	Corrélation de Pearson	,293**	,207**	,266**	,347**	1	,179**	,632**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,001	,000
	N	330	330	330	330	330	330	330
X24	Corrélation de Pearson	,061	,062	,032	,067	,179**	1	,572**
	Sig. (bilatérale)	,270	,258	,563	,226	,001		,000
	N	330	330	330	330	330	330	330
V4	Corrélation de Pearson	,512**	,560**	,546**	,566**	,632**	,572**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	330	330	330	330	330	330	330

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

صدق الاتساق الداخلي لعبارات متغير "الأداء المتميز للموارد البشرية "

Corrélations

		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10	Y11	Y12	Y13	Y14	Y15	Y16	Y
Y1	Corrélation de Pearson	1	,215**	,239**	,248**	,246**	,219**	,224**	,227**	,152**	,148**	,089	,219**	,141*	,181**	,168**	,109*	,415**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,006	,007	,108	,000	,011	,001	,002	,047	,000
	N	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330
Y2	Corrélation de Pearson	,215**	1	,264**	,141*	,253**	,164**	,141*	,055	,292**	,195**	,143**	,169**	,168**	,112*	,156**	,162**	,404**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,010	,000	,003	,010	,323	,000	,000	,009	,002	,002	,042	,004	,003	,000
	N	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330
Y3	Corrélation de Pearson	,239**	,264**	1	,358**	,122*	,212**	,109*	,288**	,194**	,118*	,234**	,327**	,208**	,204**	,154**	,222**	,455**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,027	,000	,048	,000	,000	,033	,000	,000	,000	,000	,005	,000	,000
	N	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330
Y4	Corrélation de Pearson	,248**	,141*	,358**	1	,143**	,208**	,194**	,238**	,040	,070	,112*	,251**	,183**	,108	,051	,113*	,374**
	Sig. (bilatérale)	,000	,010	,000		,009	,000	,000	,000	,467	,206	,041	,000	,001	,050	,352	,040	,000
	N	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330
Y5	Corrélation de Pearson	,246**	,253**	,122*	,143**	1	,477**	,342**	,259**	,474**	,505**	,245**	,324**	,264**	,353**	,466**	,249**	,654**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,027	,009		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330
Y6	Corrélation de Pearson	,219**	,164**	,212**	,208**	,477**	1	,526**	,468**	,440**	,471**	,252**	,303**	,382**	,291**	,396**	,339**	,686**
	Sig. (bilatérale)	,000	,003	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330
Y7	Corrélation de Pearson	,224**	,141*	,109*	,194**	,342**	,526**	1	,435**	,284**	,361**	,239**	,293**	,278**	,271**	,264**	,235**	,571**
	Sig. (bilatérale)	,000	,010	,048	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330
Y8	Corrélation de Pearson	,227**	,055	,288**	,238**	,259**	,468**	,435**	1	,328**	,312**	,257**	,254**	,347**	,347**	,358**	,303**	,608**
	Sig. (bilatérale)	,000	,323	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330
Y9	Corrélation de Pearson	,152**	,292**	,194**	,040	,474**	,440**	,284**	,328**	1	,607**	,315**	,286**	,382**	,275**	,349**	,250**	,632**
	Sig. (bilatérale)	,006	,000	,000	,467	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330
Y10	Corrélation de Pearson	,148**	,195**	,118*	,070	,505**	,471**	,361**	,312**	,607**	1	,392**	,296**	,371**	,272**	,397**	,333**	,654**
	Sig. (bilatérale)	,007	,000	,033	,206	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330
Y11	Corrélation de Pearson	,089	,143**	,234**	,112*	,245**	,252**	,239**	,257**	,315**	,392**	1	,535**	,287**	,219**	,217**	,261**	,526**
	Sig. (bilatérale)	,108	,009	,000	,041	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330
Y12	Corrélation de Pearson	,219**	,169**	,327**	,251**	,324**	,303**	,293**	,254**	,286**	,296**	,535**	1	,415**	,313**	,221**	,263**	,601**
	Sig. (bilatérale)	,000	,002	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330
Y13	Corrélation de Pearson	,141*	,168**	,208**	,183**	,264**	,382**	,278**	,347**	,382**	,371**	,287**	,415**	1	,343**	,310**	,280**	,595**
	Sig. (bilatérale)	,011	,002	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330
Y14	Corrélation de Pearson	,181**	,112*	,204**	,108	,353**	,291**	,271**	,347**	,275**	,272**	,219**	,313**	,343**	1	,477**	,387**	,584**
	Sig. (bilatérale)	,001	,042	,000	,050	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330
Y15	Corrélation de Pearson	,168**	,156**	,154**	,051	,466**	,396**	,264**	,358**	,349**	,397**	,217**	,221**	,310**	,477**	1	,473**	,630**
	Sig. (bilatérale)	,002	,004	,005	,352	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330
Y16	Corrélation de Pearson	,109*	,162**	,222**	,113*	,249**	,339**	,235**	,303**	,250**	,333**	,261**	,263**	,280**	,387**	,473**	1	,572**
	Sig. (bilatérale)	,047	,003	,000	,040	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330
Y	Corrélation de Pearson	,415**	,404**	,455**	,374**	,654**	,686**	,571**	,608**	,632**	,654**	,526**	,601**	,595**	,584**	,630**	,572**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

الصدق البنائي لمحوري الدراسة

Corrélations

		X	Y	Ztout
X	Corrélation de Pearson	1	,365**	,687**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	330	330	330
Y	Corrélation de Pearson	,365**	1	,927**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	330	330	330
Ztout	Corrélation de Pearson	,687**	,927**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	330	330	330

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

معامل الثبات ألفا كرومباخ للبعد الأول

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,782	6

معامل الثبات ألفا كرونباخ للبعد الثاني

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,769	6

معامل الثبات ألفا كرونباخ للبعد الثالث

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,703	6

معامل الثبات ألفا كرونباخ للبعد الرابع

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,761	6

Récapitulatif de traitement des observations

	Observations					
	Valide		Manquant		Total	
	N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage
Z	330	100,0%	0	0,0%	330	100,0%
X	330	100,0%	0	0,0%	330	100,0%
Y	330	100,0%	0	0,0%	330	100,0%

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
Z	,105	330	,000	,857	330	,000
X	,055	330	,200	,988	330	,102
Y	,075	330	,065	,983	330	,072

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
Ztotal	,037	330	,200*	,995	330	,297

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

التوزيع التكراري لآراء عينة الدراسة الخاصة بمحور "المتغيرات السوسيوديمغرافية "

Statistiques

		الجنس	السن	الرتبة	الأقدمية	الكلية
N	Valide	330	330	330	330	330
	Manquant	0	0	0	0	0

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	133	40,3	40,3	40,3
	أنثى	197	59,7	59,7	100,0
	Total	330	100,0	100,0	

السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 28 سنه إلى أقل من 35 سنه	47	14,2	14,2	14,2
	من 35 سنه إلى أقل من 42 سنه	87	26,4	26,4	40,6
	من 42 سنه فما فوق	196	59,4	59,4	100,0
	Total	330	100,0	100,0	

الرتبة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أستاذ	96	29,1	29,1	29,1
	أستاذ محاضر أ	103	31,2	31,2	60,3
	أستاذ محاضر ب	65	19,7	19,7	80,0
	أستاذ مساعد 1	56	17,0	17,0	97,0
	أستاذ مساعد ب	9	2,7	2,7	99,7
	33,00	1	,3	,3	100,0
	Total	330	100,0	100,0	

الأقدمية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	66	20,0	20,0	20,0
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	53	16,1	16,1	36,1
	من 10 إلى أقل من 15 سنه	55	16,7	16,7	52,7
	15 سنه فما فوق	156	47,3	47,3	100,0
	Total	330	100,0	100,0	

الكلية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	كلية العلوم الإقتصادية، والتسيير	25	7,6	7,6	7,6
	كلية الاداب واللغات	17	5,2	5,2	12,7
	كلية الطب	56	17,0	17,0	29,7
	كلية العلوم الإنسانية	57	17,3	17,3	47,0
	كلية الحقوق	23	7,0	7,0	53,9
	كلية التكنولوجيا	69	20,9	20,9	74,8
	كلية العلوم	58	17,6	17,6	92,4
	كلية علوم الأرض	25	7,6	7,6	100,0
	Total	330	100,0	100,0	

التوزيع التكراري لآراء عينة الدراسة الخاصة بمحور " أخلاقيات العمل"

Statistiques

		X1	X2	X3	X4	X5	X6
N	Valide	330	330	330	330	330	330
	Manquant	0	0	0	0	0	0
Moyenne		4,3303	4,2000	3,9848	4,5848	4,5455	4,5091
Ecart type		,86996	,90389	,88025	,58897	,61347	,71983

X1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عم ب	3	,9	,9	,9
	عم	10	3,0	3,0	3,9
	مح	40	12,1	12,1	16,1
	م	99	30,0	30,0	46,1
	م ب	178	53,9	53,9	100,0
	Total	330	100,0	100,0	

X2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عم ب	1	,3	,3	,3
	عم	27	8,2	8,2	8,5
	مح	21	6,4	6,4	14,8
	م	137	41,5	41,5	56,4
	م ب	144	43,6	43,6	100,0
	Total	330	100,0	100,0	

X3

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عم ب	1	,3	,3	,3
	عم	16	4,8	4,8	5,2
	مح	76	23,0	23,0	28,2
	م	131	39,7	39,7	67,9
	م ب	106	32,1	32,1	100,0
	Total	330	100,0	100,0	

X4

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	م ب	1	,3	,3	,3
	مح	14	4,2	4,2	4,5
	م	106	32,1	32,1	36,7
	م ب	209	63,3	63,3	100,0
	Total	330	100,0	100,0	

X5

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عم	1	,3	,3	,3
	مح	18	5,5	5,5	5,8
	م	111	33,6	33,6	39,4
	م ب	200	60,6	60,6	100,0
	Total	330	100,0	100,0	

X6

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عم ب	1	,3	,3	,3
	عم	2	,6	,6	,9
	مح	32	9,7	9,7	10,6
	م	88	26,7	26,7	37,3
	م ب	207	62,7	62,7	100,0
	Total	330	100,0	100,0	

Statistiques

		X7	X8	X9	X10	X11	X12
N	Valide	330	330	330	330	330	330
	Manquant	0	0	0	0	0	0
Moyenne		4,6061	4,6091	3,9788	3,9545	4,1879	3,4152
Ecart type		,57503	,53615	,97515	1,14366	,92640	1,06352

X8

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عم	1	,3	,3	,3
	مح	5	1,5	1,5	1,8
	م	116	35,2	35,2	37,0
	مب	208	63,0	63,0	100,0
	Total	330	100,0	100,0	

X7

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عم	2	,6	,6	,6
	مح	9	2,7	2,7	3,3
	م	106	32,1	32,1	35,5
	مب	213	64,5	64,5	100,0
	Total	330	100,0	100,0	

X10

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عمب	8	2,4	2,4	2,4
	عم	46	13,9	13,9	16,4
	مح	37	11,2	11,2	27,6
	م	101	30,6	30,6	58,2
	مب	138	41,8	41,8	100,0
	Total	330	100,0	100,0	

X9

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عمب	3	,9	,9	,9
	عم	26	7,9	7,9	8,8
	مح	64	19,4	19,4	28,2
	م	119	36,1	36,1	64,2
	مب	118	35,8	35,8	100,0
	Total	330	100,0	100,0	

X12

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عمب	19	5,8	5,8	5,8
	عم	37	11,2	11,2	17,0
	مح	114	34,5	34,5	51,5
	م	108	32,7	32,7	84,2
	مب	52	15,8	15,8	100,0
	Total	330	100,0	100,0	

X11

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عمب	6	1,8	1,8	1,8
	عم	14	4,2	4,2	6,1
	مح	38	11,5	11,5	17,6
	م	126	38,2	38,2	55,8
	مب	146	44,2	44,2	100,0
	Total	330	100,0	100,0	

Statistiques

		X13	X14	X15	X16	X17	X18
N	Valide	330	330	330	330	330	330
	Manquant	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,2788	4,0303	4,4970	3,9485	3,0606	4,1788
Ecart type		1,18032	,98576	,68527	1,02865	1,05009	,85845

X14

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عم ب	7	2,1	2,1	2,1
	عم	27	8,2	8,2	10,3
	مح	32	9,7	9,7	20,0
	م	147	44,5	44,5	64,5
	م ب	117	35,5	35,5	100,0
	Total	330	100,0	100,0	

X13

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عم ب	26	7,9	7,9	7,9
	عم	65	19,7	19,7	27,6
	مح	83	25,2	25,2	52,7
	م	103	31,2	31,2	83,9
	م ب	53	16,1	16,1	100,0
	Total	330	100,0	100,0	

X16

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عم ب	7	2,1	2,1	2,1
	عم	33	10,0	10,0	12,1
	مح	42	12,7	12,7	24,8
	م	136	41,2	41,2	66,1
	م ب	112	33,9	33,9	100,0
	Total	330	100,0	100,0	

X15

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عم ب	1	,3	,3	,3
	عم	5	1,5	1,5	1,8
	مح	15	4,5	4,5	6,4
	م	117	35,5	35,5	41,8
	م ب	192	58,2	58,2	100,0
	Total	330	100,0	100,0	

X18

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عم ب	4	1,2	1,2	1,2
	عم	9	2,7	2,7	3,9
	مح	46	13,9	13,9	17,9
	م	136	41,2	41,2	59,1
	م ب	135	40,9	40,9	100,0
	Total	330	100,0	100,0	

X17

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عم ب	29	8,8	8,8	8,8
	عم	57	17,3	17,3	26,1
	مح	137	41,5	41,5	67,6
	م	79	23,9	23,9	91,5
	م ب	28	8,5	8,5	100,0
	Total	330	100,0	100,0	

Statistiques

		X19	X20	X21	X22	X23	X24
N	Valide	330	330	330	330	330	330
	Manquant	0	0	0	0	0	0
Moyenne		4,6636	4,4758	4,7182	4,7182	4,5667	3,8606
Ecart type		,65619	,74439	,51950	,53677	,63109	1,10482

X20

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عمب	1	,3	,3	,3
	عم	6	1,8	1,8	2,1
	مح	26	7,9	7,9	10,0
	م	99	30,0	30,0	40,0
	مب	198	60,0	60,0	100,0
	Total	330	100,0	100,0	

X19

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عمب	1	,3	,3	,3
	عم	6	1,8	1,8	2,1
	مح	10	3,0	3,0	5,2
	م	69	20,9	20,9	26,1
	مب	244	73,9	73,9	100,0
	Total	330	100,0	100,0	

X22

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عم	1	,3	,3	,3
	مح	11	3,3	3,3	3,6
	م	68	20,6	20,6	24,2
	مب	250	75,8	75,8	100,0
	Total	330	100,0	100,0	

X21

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عم	1	,3	,3	,3
	مح	8	2,4	2,4	2,7
	م	74	22,4	22,4	25,2
	مب	247	74,8	74,8	100,0
	Total	330	100,0	100,0	

X24

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عمب	12	3,6	3,6	3,6
	عم	26	7,9	7,9	11,5
	مح	77	23,3	23,3	34,8
	م	96	29,1	29,1	63,9
	مب	119	36,1	36,1	100,0
	Total	330	100,0	100,0	

X23

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مح	25	7,6	7,6	7,6
	م	93	28,2	28,2	35,8
	مب	212	64,2	64,2	100,0
	Total	330	100,0	100,0	

التوزيع التكراري لآراء عينة الدراسة الخاصة بالمحور الثالث " الأداء المتميز للموارد البشرية"

Statistiques

		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10	Y11	Y12	Y13	Y14	Y15	Y16
N	Valide	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		2,9848	3,1333	4,0333	3,4485	3,6758	2,9848	2,4000	3,2879	3,7455	3,2939	3,5455	3,4455	3,7091	3,2879	3,5818	3,3152
Ecart type		,99379	1,11923	,91031	1,06281	1,30035	1,09005	,96944	1,11040	1,04404	1,04385	1,02524	1,05115	1,07764	1,12400	1,27436	1,27308

Y1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عم ب	21	6,4	6,4	6,4
	عم	75	22,7	22,7	29,1
	مح	149	45,2	45,2	74,2
	م	58	17,6	17,6	91,8
	م ب	27	8,2	8,2	100,0
	Total	330	100,0	100,0	

Y2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عم ب	28	8,5	8,5	8,5
	عم	62	18,8	18,8	27,3
	مح	119	36,1	36,1	63,3
	م	80	24,2	24,2	87,6
	م ب	41	12,4	12,4	100,0
	Total	330	100,0	100,0	

Y3

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عم ب	7	2,1	2,1	2,1
	عم	12	3,6	3,6	5,8
	مح	53	16,1	16,1	21,8
	م	149	45,2	45,2	67,0
	م ب	109	33,0	33,0	100,0
	Total	330	100,0	100,0	

Y4

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عم ب	18	5,5	5,5	5,5
	عم	32	9,7	9,7	15,2
	مح	123	37,3	37,3	52,4
	م	98	29,7	29,7	82,1
	م ب	59	17,9	17,9	100,0
	Total	330	100,0	100,0	

Y5

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عم ب	28	8,5	8,5	8,5
	عم	40	12,1	12,1	20,6
	مح	61	18,5	18,5	39,1
	م	83	25,2	25,2	64,2
	م ب	118	35,8	35,8	100,0
	Total	330	100,0	100,0	

Y6

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عم ب	34	10,3	10,3	10,3
	عم	64	19,4	19,4	29,7
	مح	137	41,5	41,5	71,2
	م	63	19,1	19,1	90,3
	م ب	32	9,7	9,7	100,0
	Total	330	100,0	100,0	

Y7

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ع م ب	73	22,1	22,1	22,1
	ع م	84	25,5	25,5	47,6
	م ح	151	45,8	45,8	93,3
	م	12	3,6	3,6	97,0
	م ب	10	3,0	3,0	100,0
	Total	330	100,0	100,0	

Y8

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ع م ب	26	7,9	7,9	7,9
	ع م	47	14,2	14,2	22,1
	م ح	107	32,4	32,4	54,5
	م	106	32,1	32,1	86,7
	م ب	44	13,3	13,3	100,0
	Total	330	100,0	100,0	

Y9

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ع م ب	11	3,3	3,3	3,3
	ع م	29	8,8	8,8	12,1
	م ح	79	23,9	23,9	36,1
	م	125	37,9	37,9	73,9
	م ب	86	26,1	26,1	100,0
	Total	330	100,0	100,0	

Y10

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ع م ب	15	4,5	4,5	4,5
	ع م	55	16,7	16,7	21,2
	م ح	123	37,3	37,3	58,5
	م	92	27,9	27,9	86,4
	م ب	45	13,6	13,6	100,0
	Total	330	100,0	100,0	

Y11

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ع م ب	14	4,2	4,2	4,2
	ع م	35	10,6	10,6	14,8
	م ح	93	28,2	28,2	43,0
	م	133	40,3	40,3	83,3
	م ب	55	16,7	16,7	100,0
	Total	330	100,0	100,0	

Y12

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ع م ب	16	4,8	4,8	4,8
	ع م	40	12,1	12,1	17,0
	م ح	108	32,7	32,7	49,7
	م	113	34,2	34,2	83,9
	م ب	53	16,1	16,1	100,0
	Total	330	100,0	100,0	

Y13

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ع م ب	14	4,2	4,2	4,2
	ع م	33	10,0	10,0	14,2
	م ح	70	21,2	21,2	35,5
	م	131	39,7	39,7	75,2
	م ب	82	24,8	24,8	100,0
	Total	330	100,0	100,0	

Y14

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ع م ب	25	7,6	7,6	7,6
	ع م	43	13,0	13,0	20,6
	م ح	130	39,4	39,4	60,0
	م	76	23,0	23,0	83,0
	م ب	56	17,0	17,0	100,0
	Total	330	100,0	100,0	

Y15

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ع م ب	24	7,3	7,3	7,3
	ع م	46	13,9	13,9	21,2
	م ح	83	25,2	25,2	46,4
	م	68	20,6	20,6	67,0
	م ب	109	33,0	33,0	100,0
	Total	330	100,0	100,0	

Y16

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ع م ب	38	11,5	11,5	11,5
	ع م	46	13,9	13,9	25,5
	م ح	91	27,6	27,6	53,0
	م	84	25,5	25,5	78,5
	م ب	71	21,5	21,5	100,0
	Total	330	100,0	100,0	

الفرضية الرئيسية الأولى (اختبار الانحدار الخطي البسيط)

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,577[a]	,333	,332	,57377

a. Prédicteurs : (Constante), X

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	41,478	1	41,478	163,944	,000[b]
	Résidu	83,095	328	,253		
	Total	124,573	329			

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), X

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,470	,420		3,508	,000
	X	1,120	,100	,577	11,200	,000

a. Variable dépendante : Y

البعد الأول:

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,423[a]	,179	,176	,55842

a. Prédicteurs : (Constante), V1

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	22,299	1	22,299	71,700	,000[b]
	Résidu	102,274	328	,311		
	Total	124,573	329			

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), V1

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,408	,410		5,873	,000
	النزاهةوالشفافية	,684	,094	,423	7,276	,000

a. Variable dépendante : Y

البعد الثاني

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,480[a]	,230	,228	,54081

a. Prédicteurs : (Constante), الأمانة والاستقامة

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	28,652	1	28,652	98,123	,000[b]
	Résidu	95,921	328	,292		
	Total	124,573	329			

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), الأمانة والاستقامة

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,485	,266		5,582	,000
	الأمانةوالاستقامة	,696	,064	,480	10,875	,000

a. Variable dépendante : Y

البعد الثالث:

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,438[a]	,192	,190	,55397

a. Prédicteurs : (Constante), الاستقلاليةوالموضوعية

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	23,918	1	23,918	78,163	,000[b]
	Résidu	100,655	328	,306		
	Total	124,573	329			

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), الاستقلاليةوالموضوعية

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,230	,227		9,823	,000
	الاستقلاليةوالموضوعية	,614	,059	,438	10,406	,000

a. Variable dépendante : Y

البعد الرابع:

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,497[a]	,247	,245	,53486

a. Prédicteurs : (Constante), الاحترام

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	30,770	1	30,770	107,587	,000[b]
	Résidu	93,803	328	,286		
	Total	124,573	329			

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), الاحترام

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,844	,379		4,866	,000

الاحترام	,729	,084	,497	8,679	,000

a. Variable dépendante : Y

الفرضية الرئيسية الثانية (اختبار One Sample T-Test)

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
X	330	4,2043	,31718	,01746

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
X	240,792	329	,000	4,20429	4,1699	4,2386

الفرضية الرئيسية الثالثة (اختبار T test واختبار One way Anova)

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
Y	ذكر	133	3,5023	,54651	,04739
	أنثى	197	3,2757	,64313	,04582

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
									Inférieur	Supérieur
Y	Hypothèse de variances égales	3,563	,060	3,332	328	,001	,22665	,06802	,09284	,36046
	Hypothèse de variances inégales			3,438	311,079	,001	,22665	,06592	,09695	,35635

ANOVA

Y

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	,890	2	,445	1,177	,309
Intragroupes	123,682	327	,378		
Total	124,573	329			

ANOVA

Y

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	8,006	5	1,601	4,451	,001
Intragroupes	116,567	324	,360		
Total	124,573	329			

ANOVA

Y

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	1,973	3	,658	1,749	,157
Intragroupes	122,600	326	,376		
Total	124,573	329			

ANOVA

Y

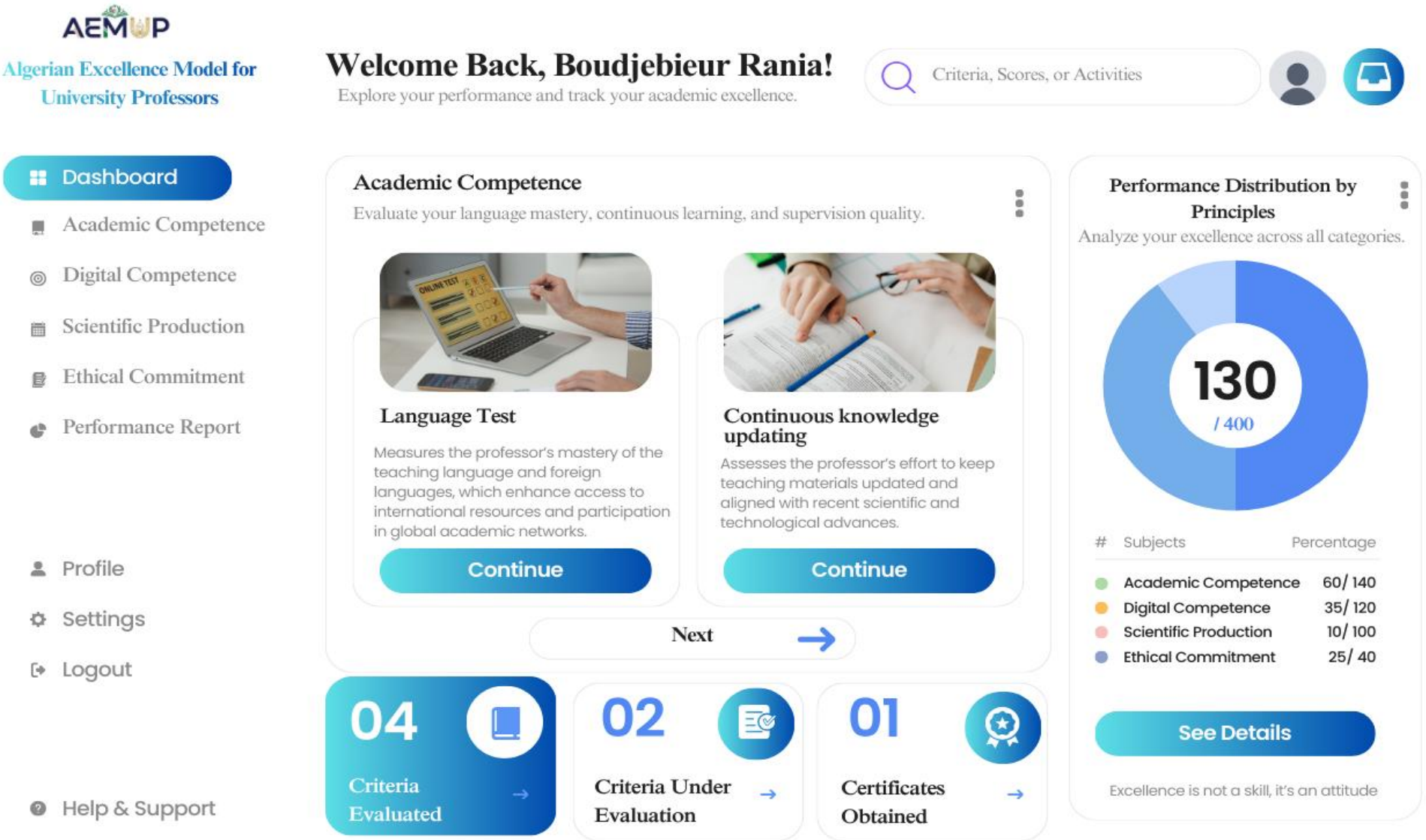
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	15,297	7	2,185	6,439	,000
Intragroupes	109,276	322	,339		
Total	124,573	329			

t Table

cum. prob	$t_{.50}$	$t_{.75}$	$t_{.80}$	$t_{.85}$	$t_{.90}$	$t_{.95}$	$t_{.975}$	$t_{.99}$	$t_{.995}$	$t_{.999}$	$t_{.9995}$
one-tail	0.50	0.25	0.20	0.15	0.10	0.05	0.025	0.01	0.005	0.001	0.0005
two-tails	1.00	0.50	0.40	0.30	0.20	0.10	0.05	0.02	0.01	0.002	0.001
df											
1	0.000	1.000	1.376	1.963	3.078	6.314	12.71	31.82	63.66	318.31	636.62
2	0.000	0.816	1.061	1.386	1.886	2.920	4.303	6.965	9.925	22.327	31.599
3	0.000	0.765	0.978	1.250	1.638	2.353	3.182	4.541	5.841	10.215	12.924
4	0.000	0.741	0.941	1.190	1.533	2.132	2.776	3.747	4.604	7.173	8.610
5	0.000	0.727	0.920	1.156	1.476	2.015	2.571	3.365	4.032	5.893	6.869
6	0.000	0.718	0.906	1.134	1.440	1.943	2.447	3.143	3.707	5.208	5.959
7	0.000	0.711	0.896	1.119	1.415	1.895	2.365	2.998	3.499	4.785	5.408
8	0.000	0.706	0.889	1.108	1.397	1.860	2.306	2.896	3.355	4.501	5.041
9	0.000	0.703	0.883	1.100	1.383	1.833	2.262	2.821	3.250	4.297	4.781
10	0.000	0.700	0.879	1.093	1.372	1.812	2.228	2.764	3.169	4.144	4.587
11	0.000	0.697	0.876	1.088	1.363	1.796	2.201	2.718	3.106	4.025	4.437
12	0.000	0.695	0.873	1.083	1.356	1.782	2.179	2.681	3.055	3.930	4.318
13	0.000	0.694	0.870	1.079	1.350	1.771	2.160	2.650	3.012	3.852	4.221
14	0.000	0.692	0.868	1.076	1.345	1.761	2.145	2.624	2.977	3.787	4.140
15	0.000	0.691	0.866	1.074	1.341	1.753	2.131	2.602	2.947	3.733	4.073
16	0.000	0.690	0.865	1.071	1.337	1.746	2.120	2.583	2.921	3.686	4.015
17	0.000	0.689	0.863	1.069	1.333	1.740	2.110	2.567	2.898	3.646	3.965
18	0.000	0.688	0.862	1.067	1.330	1.734	2.101	2.552	2.878	3.610	3.922
19	0.000	0.688	0.861	1.066	1.328	1.729	2.093	2.539	2.861	3.579	3.883
20	0.000	0.687	0.860	1.064	1.325	1.725	2.086	2.528	2.845	3.552	3.850
21	0.000	0.686	0.859	1.063	1.323	1.721	2.080	2.518	2.831	3.527	3.819
22	0.000	0.686	0.858	1.061	1.321	1.717	2.074	2.508	2.819	3.505	3.792
23	0.000	0.685	0.858	1.060	1.319	1.714	2.069	2.500	2.807	3.485	3.768
24	0.000	0.685	0.857	1.059	1.318	1.711	2.064	2.492	2.797	3.467	3.745
25	0.000	0.684	0.856	1.058	1.316	1.708	2.060	2.485	2.787	3.450	3.725
26	0.000	0.684	0.856	1.058	1.315	1.706	2.056	2.479	2.779	3.435	3.707
27	0.000	0.684	0.855	1.057	1.314	1.703	2.052	2.473	2.771	3.421	3.690
28	0.000	0.683	0.855	1.056	1.313	1.701	2.048	2.467	2.763	3.408	3.674
29	0.000	0.683	0.854	1.055	1.311	1.699	2.045	2.462	2.756	3.396	3.659
30	0.000	0.683	0.854	1.055	1.310	1.697	2.042	2.457	2.750	3.385	3.646
40	0.000	0.681	0.851	1.050	1.303	1.684	2.021	2.423	2.704	3.307	3.551
60	0.000	0.679	0.848	1.045	1.296	1.671	2.000	2.390	2.660	3.232	3.460
80	0.000	0.678	0.846	1.043	1.292	1.664	1.990	2.374	2.639	3.195	3.416
100	0.000	0.677	0.845	1.042	1.290	1.660	1.984	2.364	2.626	3.174	3.390
1000	0.000	0.675	0.842	1.037	1.282	1.646	1.962	2.330	2.581	3.098	3.300
z	0.000	0.674	0.842	1.036	1.282	1.645	1.960	2.326	2.576	3.090	3.291
	0%	50%	60%	70%	80%	90%	95%	98%	99%	99.8%	99.9%
	Confidence Level										

t-table.xls 7/14/2007


AEMUP


AEMUP
Algerian Excellence Model for University Professors
Welcome Back, Boudjebieur Rania!
Explore your performance and track your academic excellence.
Criteria, Scores, or Activities
Dashboard
Academic Competence
Digital Competence
Scientific Production
Ethical Commitment
Performance Report
Profile
Settings
Logout
Help & Support
Academic Competence
Evaluate your language mastery, continuous learning, and supervision quality.
Language Test
Measures the professor's mastery of the teaching language and foreign languages, which enhance access to international resources and participation in global academic networks.
Continue
Continuous knowledge updating
Assesses the professor's effort to keep teaching materials updated and aligned with recent scientific and technological advances.
Continue
Next
04
Criteria Evaluated
02
Criteria Under Evaluation
01
Certificates Obtained
Performance Distribution by Principles
Analyze your excellence across all categories.
130
/ 400
Subjects Percentage
Academic Competence 60/ 140
Digital Competence 35/ 120
Scientific Production 10/ 100
Ethical Commitment 25/ 40
See Details
Excellence is not a skill, it's an attitude