



جامعة غرداية



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم تسيير

التخصص: إدارة أعمال

دور أخلاقيات الأعمال في تحقيق الأداء المتميز داخل المنظمات  
-دراسة حالة- المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE بغرداية

تحت إشراف الأستاذ :

د. عبد الرؤوف قمبر

من إعداد الطالبين :

اسماعيل طراش

عمار مولاي براهيم

أجيزت يوم: 2022/06/08

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
الدكتور / شرقي مهدي	أستاذ محاضر	غرداية	رئيسا
الدكتورة / فيها خير مريم	أستاذ محاضر	غرداية	مناقشا
الدكتور / قمبر عبد الرؤوف	أستاذ مساعد ب	غرداية	مشرفا ومقررا
الأستاذة / رقي نذيرة	أستاذ مساعد	غرداية	مساعد المشرف

السنة الجامعية : 1442-1443 هـ / 2021-2022م



جامعة غرداية  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم التسيير  
تخصص: السنة تانية ماستر  
بـعنوان  
مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي  
شعبة العلوم التسيير

دور أخلاقيات الأعمال في تحقيق الأداء المتميز داخل المنظمات  
-دراسة حالة- المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE بغرداية

تحت إشراف الدكتور(ة): عبد الرؤوف قمبرور

من إعداد الطالبان:

- اسماعيل طراش

- عمار مولاي براهيم

السنة الجامعية: 1442-1443 هـ / 2021-2022 م

# إهداء

الحمد لله الذي أروى بني آدم في تركيبة عقله فأعطاه بذلك القدرة  
على جعل وسيلته الكفاح ونهايته النجاح

قال تعالى: "وقضى ربك أن لا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا"

على ضوء هذه الآية

إلى التي رفع الله مقامها وجعل الجنة تحت أقدامها أولى الناس بصحبتى إلى نبع  
العنان الساهي ذلك القلب الكبير وتلك النعمة الغالية الطاهرة صاحبة الفضل

في علمي

إلى ملاكي في الحياة إلى معنى الحب والعنان إلى بسمة الحياة وسر الوجود  
إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى الحبايب أمي

الحبيبة

إلى من أحمل اسمي إلى روح أبي رحمه الله

إلى الأعمدة التي أظل أرتكز عليها للسمود: في مجرى الحياة إلى الشموع التي  
تحترق لتضيء الآخرين أحركم حبا لو مر على أرض قاحلة لتفجر مني ينابيع

...إخوتي

إلى الذين كانوا لي مصباحا ينير سواد ليلي وشموعا توضح منطفاتي سبيلي إلى

أساتذتي المحترمين

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس السافية إلى كل أصدقاء الطفولة والدرب

المدرسي

إلى كل الأصدقاء والزلاء في الحرم الجامعي

إلى كل من يعرفني من القريب أو البعيد

اسماعيل طراش

# إهداء

أشكر الله عز وجل الذي منحني الصبر والعطاء وبقدراته  
أتممت هذا العمل. والحمد لله نطوي سمر الليالي وتعب  
الأيام وظلّة مشوارنا بين دفتي هذا العمل المتواضع.  
أهدي إلى التي رفع الله مقامها وجعل الجنة تحت أقدامها  
أولى الناس بصحبتني إلى نبع الحنان الصافي ذلك القلب  
الكبير وتلك النعمة الغالية الطاهرة صاحبة الفضل أمي  
العزيزة حفظها الله وأطال في عمرها.

إلى الذي أحبني بلا مقابل وأنار لي طريق النجاح

أبي الغالي

وإلى اخوتي واخواتي

عمار مولاي براهيم

# شكر وعرفان

الحمد لله والشكر لله سبحانه وتعالى على جميع نعمه وفضله الذي وفقنا وجمع شملنا وسدد  
خطانا لإتمام هذا العمل المتواضع

في مثل هذه اللحظات يتوقفه اليراع ليفكر قبل أن ينط الحروفه ليجمعها في كلمات  
ولا يبقى لنا في نهاية المطاف إلا قليلاً

من الذكريات وصور تجمعنا برفاق كانوا إلى جانبنا

فواجب علينا شكرهم ونحن نخطو خطواتنا الأولى في عمار الحياة

نتقدم بأسمى عبارات التقدير والعرفان وأزكى معاني الشكر والامتنان إلى الأستاذ

المشرف: **محمد الرؤوفه قمبرور**

الذي تكرم بإشرافنا وأشعل شمعة في دروب عملنا وعلى صبره معنا في تقديم النصع  
والتوجيهات والآراء النيرة طوال فترة الدراسة

ونخص بجزيل الشكر والعرفان إلى كل الأساتذة الأفاضل وكل من وقف على المنابر وأعطى

من حصيلة فكره لينير دربنا خير فلم منا كل التقدير والاحترام

وإلى كل الذين رافقونا في مشوارنا الدراسي أساتذة وأستاذات

وكل طاقم تخصص علوم التسيير بجامعة خرداية

ولا أنسى كل عمال المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب خرداية من المدير إلى آخر عامل

وأحسنوا إلينا بعلمهم وكانك منالاً لآمالنا وطموحاتنا وسر بلوغنا لما نحن عليه، كما لا يفوتنا أن

ذنوبه بالذين كان لهم الفضل في إتمام مذكرتنا

وفي الأخير نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من قدم لنا يد المساعدة في إنجاز هذا العمل من

قريب أو بعيد راجين من المولى عز وجل بأن نبلغ خاتمة جهتنا من المدفوع المقصود

وصلى الله وسلم على سيدنا ونبينا وقدوتنا وحبيبنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين والحمد

لله رب العالمين

هدفت الدراسة إلى معرفة دور أخلاقيات الأعمال في تحقيق الأداء المتميز داخل المنظمات بالمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE بغرداية والتطرق إلى مكونات و أبعاد أخلاقيات الأعمال وكذا محددات الأداء المتميز للمنظمات ، و قد اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي باستخدام أداة الدراسة (الاستبيان), وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: تعتبر أخلاقيات الأعمال بمكوناتها وأبعادها المختلفة موجه للعديد من السلوكيات والتصرفات والاتجاهات داخل المنظمة، كالانضباط، والرقابة الذاتية، والشعور بالمسؤولية، والانتماء، و الأداء المتميز ، ومن أهم التوصيات ضرورة السهر على تحقيق أخلاقيات العمل وتوفير البيئة المناسبة لذلك بين العمال وداخل المؤسسة من اجل ضمان بقائهم واستمرارهم وتحقيق أداء ونتيجة متميزة.

الكلمات المفتاحية: أخلاقيات الأعمال، الأداء المتميز ، القيادة ، البنية التحتية , أخلاقيات الفرد

### Summary:

The study aimed to know the role of business ethics in achieving outstanding performance within organizations in the Algerian Pipe Industry ALFAPIPE in Ghardaia and to address the components and dimensions of business ethics as well as the determinants of outstanding performance for organizations, and we have adopted the descriptive analytical approach using the study tool (questionnaire)

The study aimed to know the role of business ethics in achieving outstanding performance within the Algerian League,

The study reached the most important results: This image is considered ideal for business, its missions and its integrated works in the organization, and its main institutional works.

### Key words

Business ethics, excellence, leadership, water, individual ethics

# فهرس المحتويات

قائمة المحتويات :

شكر

الإهداء

الملخص

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

مقدمة

توطئة ..... ب

الفصل الأول

تمهيد: ..... 2

الفصل الأول: إطار مفاهيمي لأخلاقيات الأعمال والأداء المتميز للمنظمات ..... 3

المبحث الأول: ماهية اخلاقيات الأعمال والأداء المتميز للمنظمات ..... 3

المطلب الأول: ماهية أخلاقيات الأعمال ..... 3

المطلب الثاني: ماهية الأداء المتميز: ..... 8

المطلب الثالث: علاقة أخلاقيات الأعمال بالأداء المتميز للمنظمات ..... 13

المبحث الثاني: الدراسات السابقة ..... 14

المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية : ..... 14

المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية..... 17

المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية: ..... 18

خلاصة الفصل : ..... 22

الفصل الثاني

تمهيد ..... 24



25	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة صناعة الأنابيب بغرداية "ALFA PIPE":
25	المطلب الأول :تعريف مؤسسة "ALFA PEPE" ، أهميتها وأهدافها الاقتصادية:
26	المطلب الثاني: نشاط المؤسسة:
27	المطلب الثالث: دراسة وتحليل الهيكل التنظيمي:
27	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة
27	المطلب الأول: الأدوات المستخدمة:
29	المطلب الثاني متغيرات الدراسة :
30	المطلب الثالث: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها
52	خلاصة الفصل:
53	خاتمة :
56	المراجع

قائمة الأشكال  
والجداول والملاحق

## قائمة الجداول

- الجدول رقم (1): المقارنة بين الدراسات السابقة..... 19
- الجدول رقم (02) يوضح مضمون الاستبيان : ..... 29
- الجدول رقم (03): متغيرات الدراسة : ..... 29
- الجدول رقم (04) : توضيح الاستبانة..... 29
- الجدول رقم (05) يوضح إجابة بدائل استبيان : ..... 30
- الجدول رقم (06) قيمة ألفا كرومباخ : ..... 31
- الجدول رقم (07) : توزيع عينة الدراسة حسب الجنس : ..... 32
- الجدول رقم (08): توزيع عينة الدراسة حسب الفئات العمرية : ..... 32
- الجدول رقم (09): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي داخل المؤسسة : ..... 33
- الجدول رقم (10) : توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية : ..... 33
- الجدول رقم (11) : يوضح بدائل الاستبيان لبعء أخلاقيات الفرد العامل بالمؤسسة : ..... 34
- الجدول رقم (12) يوضح بدائل الاستبيان نحو فقرات بعد أخلاقيات القيادة بالمؤسسة مرتبة حسب الأهمية : ..... 36
- الجدول رقم (13): يوضح بدائل الاستبيان نحو فقرات بعد أخلاقيات الأنشطة مرتبة حسب الأهمية : ..... 38
- الجدول رقم (14) : يوضح بدائل الاستبيان نحو فقرات بعد أخلاقيات البنية التحتية مرتبة حسب الأهمية : ..... 41
- الجدول رقم (15) : يوضح بدائل الاستبيان نحو إدارة التميز بالمؤسسة محل الدراسة : ..... 43
- الجدول رقم (16) يوضح معاملات الانحدار واختبار t : ..... 49

## قائمة الأشكال

- الشكل رقم (01) : توزيع عينة الدراسة حسب الجنس..... 32
- الشكل رقم (02) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الفئات العمرية..... 32
- الشكل رقم (03) توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي داخل المؤسسة..... 33
- الشكل رقم (04) يوضح توزيع أفراد العينة تبعا للخبرة المهنية..... 33

## قائمة الملاحق

رقم الملاحق	عنوان الملاحق
.1	قائمة المحكمين
.2	استبيان
.3	مخرجات SPSS

# مقدمة

## توطئة

تؤدي الأخلاق دورا في حياة الشعوب على إختلاف أجناسها وأماكن وجودها وأديانها وفلسفات التي تبناها ، وينعكس أثر الأخلاق في سلوك الأفراد بحيث يصبح سلوكهم منتصفا بالثبات والتماسك والتوافق ، وعندئذ تشكل الأخلاق أحد مظاهر الضبط الاجتماعي لدى الأفراد ، وتشكل دافعا ومحركا ، وتعمق لديهم إحساسهم بالإنتماء الى المجتمع الذي يعيشون فيه وتعد الأخلاق بمثابة الدعامة الأولى لحفظ الأمم والمجتمعات ، فهي تتصل إتصالا وثيقا بالعملية التربوية باعتبارها من أهم المبادئ والقواعد المنظمة للسلوك الإنساني ، وتنعكس الأخلاق على إلتزام الفرد بمهنته ، فالمهنة وسيلة بالنسبة للفرد لتحقيق التوافق النفسي والاجتماعي بما يعود ذلك على الفرد والمجتمع .

و منذ ظهور الانسان على وجه الأرض ، ظهرت الحاجة الى إدارة العائلة أو القبيلة أو القرية أو المجتمع أو الدولة ، وقد تطورت الادارة مع تطور البشرية ، وتعقدت مع تشابك الحياة وأساليبها ، ولذلك ظهر العديد من النظريات والافتراضات التي تحاول أن تفسر أفضل الأساليب والوسائل للإدارة وتختلف نظريات الادارة باختلاف طبيعة الموضوع الذي تركز عليه ، ولكن أغلبها لم يعط موضوع القيم وأخلاق الاعمال ما يستحقه من الاهتمام والتقدير ، وخاصة في الأدبيات الغربية ، أما الأدبيات العربية فدراسة أخلاق العمل كانت قليلة مقارنة مع أهميتها وتأثيرها على العمل ، ولذلك فهناك حاجة الى ابراز مثل هذا الجانب من مكونات الإدارة وهي أخلاق العمل وأن يكون نابعا من تعاليم الدين الحنيف نظرا لثرائه وعمق توجيهاته ، ونظرا للأثر البالغ للفساد الإداري ضمن موضوع أخلاق العمل ، فلا بد له من حيز خاص من الاهتمام والتحليل .

ان جوانب السلوك الأخلاقي وضرورة العمل بأخلاقيات الأعمال لا ترتبط بمجتمعات محددة ، بل إنها أصبحت موضوعا حيويا مهما تواجهه المنظمات الاقتصادية والعمومية في الدول المتطورة والنامية ، فارتبط مفهوم الأخلاقيات بالعديد من المواضيع كالإدارة والعاملين في تلك المنظمات ، لذلك تعد أخلاقيات الأعمال من أساسيات النجاح لأنها تعكس ثقة المنظمة بموظفيها وأجهزتها ، وكذلك ثقة المجتمع الذي تعمل في خدمته ، والالتزام بالأخلاقيات سيؤدي الى تقديم خدمات ذات جودة عالية بالإضافة لاكتساب رضا العملاء ، حيث ان عدم الالتزام سوف يؤثر بشكل مباشر على سمعة المنظمة ، فالالتزام بالقواعد الأخلاقية والمهنية يعمل على الحد من الممارسات التي تهدد مستقبل المنظمة في النمو والاستمرار في ظل التطورات الكبيرة التي يشهدها العالم .

ومن جهة أخرى فان أخلاق العمل تؤثر على أداء العمال وأداء المؤسسة بوجه عام حيث أنها تترك أثرا على سواء بالسلب أو بالإيجاب على العاملين بالمؤسسة من خلال شعورهم بالرضا والتعاون وتؤثر في تقديم مستوى عال من الأداء أو مستوى ضعيف.

فالمؤسسات التي يتميز عملها بدرجة عالية من أخلاق العمل، هي مؤسسات ذات كفاءة عالية، وبالتالي يمكن ان تحقق نتائج ايجابية وأداء عالي من طرف موظفيها، وهذا هو المطلب الأساسي التي تسعى كل المؤسسات إلى بلوغه، وعلى وجه الخصوص فإن المؤسسات الاقتصادية وفي ظل هذه التحديات صارت بحاجة ماسة إلى تطوير قدرات الموارد البشرية، وهذا لزيادة كفاءتها وتحقيق مستوى عال من المردودية.

إن التغيرات التي طرأت تجاوزت قدرات المنظمة على التكيف معها ، وهو ما سمح لها بإعادة النظر في المبادئ والمفاهيم التي تأسست عليها ومن بين هذه المبادئ والمفاهيم نجد أن أخلاقيات العمل من أهمها وهي من أهم الأساليب التي تؤثر على الأداء داخل المنظمات لذلك لا بد من الاهتمام بها والحرص على تطبيقها داخل المنظمة من أجل تقديم مستويات عالية من الأداء ، وتضمن نجاحها بالدرجة الأولى ولن يتحقق ذلك إلا بتبني أحد عوامل النجاح والتطور والتي هي أخلاقيات العمل .

والمنظمات الجزائرية كغيرها تسعى من أجل تقديم مستويات عالية ومتميزة من الأداء فهي أيضا تبدي اهتماما بخلق العمل وتسعى لتوطيده داخل منظماتها أو مؤسساتها العمومية والاقتصادية العامة والخاصة وهذا بصياغته كجانب مهم في نظام عملها ، وزاد اهتمامها بأخلاقيات الأعمال باعتبارها فاعل هام في التحسين المستمر للخدمات والمنتجات في المؤسسات العمومية والاقتصادية والتي بدورها تهدف الى تحقيق مستوى عال ومتميز من الأداء .

وإذا أردنا معرفة دور أخلاقيات الأعمال في تحقيق الأداء المتميز داخل المنظمات فإن الأمر يتوقف على تفسير العلاقة القائمة بين المؤسسة و أخلاقيات العامل بحيث يشمل على تشمله الرضا والقبول والتوافق بين أهداف الفرد وقيم المؤسسة، دون أن نغفل الدور الكبير الذي يبذله العامل ورغبته في تقديم أفضل الإمكانيات لهذه المؤسسة ،حيث يتجسد ذلك في حبه وشعوره بمواصلة العمل بها والاستمرار من اجل تحقيق أهدافها.

إشكالية الدراسة: ومن خلال ما سبق يمكننا صياغة الإشكالية الرئيسية التالية:

كيف تؤثر أخلاقيات الأعمال في تحقيق الأداء المتميز للمنظمات " بالمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE " بغرداية ؟

و للإجابة على هذه الإشكالية نشق الأسئلة الفرعية التالية :

- 1- ما هو مستوى اقتناع العاملين بأبعاد أخلاقيات الأعمال السائدة بالمؤسسة الوطنية لصناعة الأنابيب بغرداية ؟
- 2- هل توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين بعد أخلاقيات الفرد العامل وتحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة الوطنية لصناعة الأنابيب بغرداية ؟
- 3- هل توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين بعد أخلاقيات القيادة وتحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة الوطنية لصناعة الأنابيب بغرداية ؟

- 4- هل توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين بعد أخلاقيات الأنشطة وتحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة الوطنية لصناعة الأنايب بغرداية ؟
- 5- هل توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين بعد أخلاقيات البنية التحتية وتحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة الوطنية لصناعة الأنايب بغرداية ؟
- 6- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند  $(\alpha \leq 0.05)$  لأخلاقيات الأعمال وأبعادها على الأداء المتميز لدى العاملين بالمؤسسة الوطنية لصناعة الأنايب بغرداية ؟
- 7- هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند  $(\alpha \leq 0.05)$  بين أبعاد أخلاقيات الأعمال وتحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة الوطنية لصناعة الأنايب ALFAPIPE بغرداية ؟

#### ثانيا: فرضيات الدراسة:

في محاولة للإجابة عن هذه التساؤلات قمنا بصياغة الفرضيات التالية::

#### الفرضية الرئيسية:

- يوجد أثر لأخلاقيات الأعمال في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنايب ALFAPIPE بغرداية .

ومن هذه الفرضية تتفرع الفرضيات الفرعية التالية :

- وجود مستوى اقتناع لدى العاملين بأبعاد أخلاقيات الأعمال بالمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنايب ALFAPIPE بغرداية .
- توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين بعد أخلاقيات الفرد العامل وتحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة الوطنية لصناعة الأنايب بغرداية .
- توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين بعد أخلاقيات القيادة وتحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة الوطنية لصناعة الأنايب بغرداية .
- توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين بعد أخلاقيات الأنشطة وتحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة الوطنية لصناعة الأنايب بغرداية .
- توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين بعد أخلاقيات البنية التحتية وتحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة الوطنية لصناعة الأنايب بغرداية .
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند  $(\alpha \leq 0.05)$  لأخلاقيات الأعمال وأبعادها على الأداء المتميز لدى العاملين بالمؤسسة الوطنية لصناعة الأنايب بغرداية .



• توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أبعاد أخلاقيات الأعمال وتحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة الوطنية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE بغرداية .

### ثالثا: مبررات الدراسة:

من الناحية الذاتية تطرقنا لهذه الدراسة لأنها تحظى بالاهتمام الكبير فهي تعكس الجانب المهني على الجانب النفسي والاجتماعي للعاملين . أما من الناحية الموضوعية فإنها دراسة قليلة التطرق إليها في البحوث السابقة أو بالأحرى فإن دراسة العلاقة بين أخلاقيات الأعمال والأداء المتميز لم يتم التطرق لها سابقا .

### (1) المبررات الذاتية :

- الميول الشخصي والاهتمام بدراسة موضوع أخلاقيات الأعمال والأداء المتميز والتعمق فيه ودراسة جوانبه المختلفة.
- الرغبة في معايشة الظاهرة عن قرب.
- الرغبة في دراسة الموضوع كونه لم يتم التطرق له كثيرا في مواضيع سابقة .

### (2) المبررات الموضوعية:

- الرغبة في تقديم معلومات حول موضوع أخلاقيات الأعمال وأثرها في تحقيق الأداء المتميز في مؤسساتنا الوطنية .
- يعتبر أداء العاملين ذو أهمية بالغة للمؤسسات بحيث تتمحور معظم سياسيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات المختلفة حول الوسائل التي تحقق الأداء الجيد .
- تعسف الهيئات المستخدمة في تطبيق هذا النظام.
- أهمية الموضوع بالنسبة للتخصص ( إدارة الأعمال).

### رابعا: أهداف الدراسة:

- يعتبر موضوع أخلاقيات الأعمال والأداء المتميز من بين الموضوعات التي تتسم بالحيوية ، و إن الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو معرفة دور أخلاقيات الأعمال في تحقيق الأداء المتميز داخل المؤسسة . ومن المعروف أن لكل بحث علمي مجموعة من الأهداف يسعى إلى تحقيقها الباحث، وعليه فإن أهداف دراستنا تتلخص فيما يلي:
- محاولة تكوين إطار نظري يعطي كل مفاهيم أخلاقيات الأعمال و ما يتعلق به.
- التعرف على موضوع أخلاقيات الأعمال والأداء المتميز .
- دراسة العلاقة بين أخلاقيات الأعمال والأداء المتميز .
- لفت انتباه المؤسسات و القادة إلى أثر أخلاقيات الأعمال على تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات .
- الوصول إلى نتائج و نصائح التي تتعلق بأخلاقيات الأعمال ودورها في تحقيق الأداء المتميز داخل المؤسسة .
- تقديم بعض التوصيات و المقترحات التي تساعد على الاستفادة من نتائج الدراسة .

## خامسا: أهمية الدراسة :

تتمثل أهمية دراستنا في ما يلي :

- تكمن أهمية دراسة الموضوع باعتباره أحد المواضيع الواسعة في عدة مجالات خاصة في مجال الإدارة ، وباعتبار أن مؤسسة صناعة الأنابيب مؤسسة عامة في الدولة لها عمال وتؤثر أخلاقيات العمال فيها على الأداء.
- تقوم هذه الدراسة على إعطاء نظرة واسعة عن أخلاقيات العمل .
- تحديد الآثار التي سوف تخلفه أخلاقيات العامل على أداء العامل بالمؤسسة .
- الوصول إلى توصيات و نصائح للتجنب ما يحصل عند غياب أخلاقيات العمل والتي سوف تنعكس على أداء العاملين.
- تعد الدراسة من الموضوعات المهمة في ميدان الإدارة إذ قد تسهم في التوصل إلى فهم العلاقة بين أبعاد أخلاقيات الأعمال في المنظمة و الأداء المتميز لدى العاملين محل الدراسة .
- كون الدراسة تناقش موضوعا حديثا و الذي يتمثل في كيفية تأثير أخلاقيات الأعمال في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات .
- إبراز أهمية أخلاقيات الأعمال في تحقيق الأداء المتميز و ذلك لإهمالهم من طرف الباحثين و الممارسين في المنظمات الادارية.
- الاستفادة من نتائج هذا البحث و توصياته من طرف الباحثين و المهتمين بهذا الموضوع .

## سادسا: حدود الدراسة:

- ✓ الحدود الجغرافية : تمت الدراسة بالمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFA PIPE بغرداية .
- ✓ الحدود البشرية : اختيار عينة طبقية ( الإطارات السامية ، الإطارات ، العمال التنفيذيين ، العمال التقنيين ) من موظفي المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE بغرداية .
- ✓ الحدود الزمنية : تمت الدراسة في حدود شهر (14 فيفري - 14 مارس ) .

## سابعا: منهج الدراسة و الادوات المستعملة:

من خلال طبيعة الدراسة و الأهداف التي نسعى للوصول إليها قمنا باستخدام المنهج الوصفي في الجانب النظري حيث تم تقديم التعاريف و ضبط المصطلحات و المفاهيم الخاصة بأخلاقيات الأعمال والأداء المتميز و العلاقة بينهما أما الجانب التطبيقي استخدمنا أداة الاستبانة لجمع البيانات و البرنامج الاحصائي SPSS من أجل دراسة مختلف المؤشرات و تحليلها بغية التعرف على كيفية تأثير أخلاقيات الأعمال في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسة محل الدراسة

## ثامنا مرجعية الدراسة:

- تتمثل مختلف المراجع التي تمت الاستعانة بها على النحو الآتي :
- مذكرات الماجستير و الماستر و أطروحات الدكتوراه المنشورة و الغير منشورة .
  - مقالات، ملتقيات و مجلات .

## تاسعا: صعوبات الدراسة:

- نقص المراجع في مجال موضوع دراستنا كون أنه لم يتم التطرق سابقا للعلاقة بين أخلاقيات الأعمال والأداء المتميز .
- صعوبة توزيع الاستبيانات و استرجاعها و ذلك بحجة ضغط العمل و عدم توفر الوقت اللازم لدى العاملين .

## عاشرا: هيكل الدراسة :

قمنا بتقسيم دراستنا على النحو التالي :

خصصنا الفصل الأول للجانب النظري و كان على الشكل التالي:

الفصل الاول : الإطار النظري لأخلاقيات الأعمال والأداء المتميز .

و تم تقسيمه إلى مبحثين :

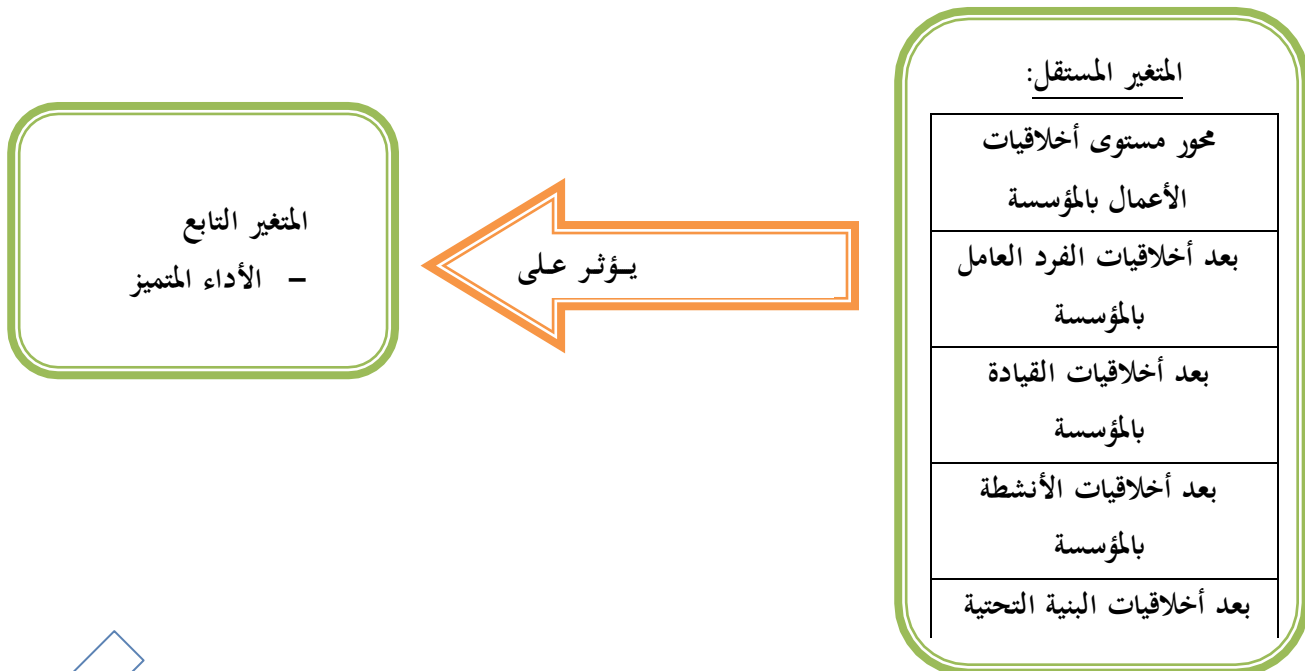
1. المبحث الأول : ماهية أخلاقيات الأعمال والأداء المتميز للمنظمات .

- المبحث الثاني : الدراسات السابقة للدراسة .

ثم نأتي إلى الفصل الثاني المخصص للجانب التطبيقي و كان على الشكل التالي :

الفصل الثاني : الدراسة التطبيقية - دراسة حالة - المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE بغرداية.

حادي عشر: نموذج الدراسة: و فيما يلي تصور مقترح للعلاقات المتوقعة بين متغيرات الدراسة



## الفصل الأول:

إطار مفاهيمي لأخلاقيات الأعمال والاداء المتميز

للمنظمات

والدارسات السابقة

تمهيد:

إن الأخلاق تبين لنا كيف يتصرف الإنسان في الحالات والمواقف التي تفرض علينا دون أن نخالف في ذلك ضميرنا أو العرف السائد في المجتمع، وترتبط الأخلاق بالتاريخ، إذ نجد في كتابات المؤرخين وصفا لأخلاق الأمم والشعوب. ويرتبط النظام الاقتصادي بالأخلاق، كما تختلف أخلاق الشعوب تبعاً لتطور النظم الاقتصادية، والأخلاق مادة لعلم الاجتماع، ذلك أن علم الاجتماع يبحث في سلوك الجماعات والمنظمات.

فالنظام الاقتصادي القائم لا يقوم على الأخلاقيات بالقدر الكافي، بل يعتمد على المنافسة بمختلف أشكالها، وعلى الجانب المالي كهدف أساسي لمنظمة الأعمال، وخبراء المال لا يعيرون الاعتبار الكافي للإنسان، الذي يعتبرونه مجرد آلة أو وسيلة لتحقيق الربح، لذلك تسعى الإدارة الأخلاقية لتحقيق التوازن بين القيود المالية وتطلعات البشر، كما أن الأداء المالي لا يتعارض مع البعد الإنساني في الإدارة. وفي كفصل أول ارتأينا وضع مبحثين كالتالي:

المبحث الأول: ماهية أخلاقيات الأعمال والأداء المتميز للمنظمات

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

## الفصل الأول: إطار مفاهيمي لأخلاقيات الأعمال والأداء المتميز للمنظمات

## المبحث الأول: ماهية اخلاقيات الأعمال والأداء المتميز للمنظمات

تسعى المؤسسات إلى تحقيق جودة الأداء من خلال تعزيز منظومة أخلاقيات العمل والذي بدوره ينعكس على نمو المجتمع. ولا يمكنها تحقيق ذلك دون وجود معايير أخلاقية تنظم سير العمل، وتعزز الثقة بين المؤسسات والمستفيدين كما إنها عنصر أساس في نجاح العلاقة مع الجمهور والموظفين والمؤسسات الأخرى خاصة أن بيئة الأعمال في الوقت الحاضر تشهد الكثير من الحروقات الأخلاقية التي نتجت عن ضعف الاهتمام بالأسس والمعايير الأخلاقية في ممارسات الكثير من المنظمات لأنشطتها والابتعاد نوعا ما عن النظر أو حتى التفكير بالمحددات والرموز الأخلاقية، ولأداء متميز للمنظمات وجب إلزام هاته الأخلاقيات. وفي مبحثنا هذا قمنا بوضع مطلبين ماهية أخلاقيات الأعمال (المطلب الأول) وماهية الأداء المتميز للمنظمات (المطلب الثاني)، المطلب الثالث العلاقة التي ربط أخلاقيات الأعمال والأداء المتميز للمنظمات<sup>1</sup>.

## المطلب الأول: ماهية أخلاقيات الأعمال

أصبح موضوع أخلاقيات الأعمال من المواضيع التي حظيت باهتمام متزايد في السنوات الأخيرة وأصبحت المنظمات تتسابق لإصدار مدونات أخلاقية وتعيد صياغة الأهداف والسياسات بطريقة تبرز فيها المسؤولية الأخلاقية للمنظمة وحلت أخلاقيات الأعمال محل الربح الذي ظل ولعقود طويلة مركز الاهتمامات.

## الفرع الأول: تعريف أخلاقيات الأعمال

أولا وجب التعرف على الأخلاقيات كمفهوم أساسي وحده بحيث تمثل الأخلاق مجموعة القيم و المعايير التي يعتمد عليها أفراد المجتمع في التمييز بين ما هو جيد أو ما هو سيء، بين ما هو صواب وما هو خطأ، فهي إذن تركز على مفهوم الصواب و الخطأ في السلوك، و الأخلاقيات تقدم دليلا من خلال معاييرها و قيمها على الأنشطة الأخلاقية و غير الأخلاقية، و على ما هو مقبول أو غير مقبول اجتماعيا، و لا شك في أن الأخلاقيات في كل مجتمع هي نتاج تطور تاريخي طويل، لذا فهي ضرورية في تكوين المجتمع و ضمان استقراره، و أخلاق المجتمع تمثل أساسا قويا لأخلاقيات الإدارة، ليس لأنها فقط خلفية مسبقة في تكوين أفراد المجتمع الذين يأتي منهم العمال و المديرون، بل لأن الإدارة لا تعمل من فراغ و إنما في بيئة حية و متفاعلة، و لا بد من اخذ قيم هذه البيئة و محددات الأخلاقية في قرارات الإدارة و عملياتها المختلفة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عبدوس عبد العزيز، دور الميزة التنافسية في تحسين أداء المؤسسات، رسالة ماجستير، علوم التسيير، جامعة تلمسان الجزائر 2006، ص 34.

<sup>2</sup> عادل العوا، أسس الأخلاق الاقتصادية، مطابع مؤسسة الوحدة، دمشق، 1981/1980، ص 04.

و هناك تعريفات مختلفة لأخلاقيات الإدارة<sup>3</sup>:

- 1- هي المعايير والمبادئ التي تهيمن على سلوك الفرد أو المجموعة و تتعلق بما هو صحيح و خطأ.
  - 2- هي الدراسة المنهجية للخيار الأخلاقي التي يتم من خلالها اختيار ما هو جيد.
  - 3- هي العلم الذي يعالج الاختيارات العقلانية على أساس التقييم بين الوسائل المؤدية إلى الأهداف.
- وأما بالنسبة لأخلاقيات الأعمال ليس هناك تعريف دقيق ومحدد لأخلاقيات الأعمال، فالعديد من المختصين والدارسين لهذا الموضوع حاولوا تقديم التعريفات التي تساعدهم على فهم هذا المصطلح ومدلوله، ومن التعاريف<sup>4</sup>:
- عرفها "Peter Drucker" بأنها العلم الذي يعالج الاختيارات العقلانية على أساس القيم بين الوسائل المؤدية إلى الأهداف.

وهي مجموعة من المعايير والمبادئ التي تهيمن على السلوك الإداري وتمثل خطوط توجيهية للمديرين في صنع القرار وانتقاء البديل الأخلاقي من بين البدائل المتاحة والذي يرضي كافة أصحاب المصالح<sup>5</sup>.

أما (Ivacevitch) فيرى أن أخلاقيات الأعمال تمثل خطوطا توجيهية للمديرين في صنع القرار، وإن أهميتها تزداد بالتناسب مع آثار ونتائج القرار، فكلما كان نشاط المدير أكثر تأثيرا في الآخرين كلما ازدادت أخلاقيات ذلك المدير. ومن جهة أخرى، تعرف أخلاقيات الأعمال عن (P.W.Van Valock)، على أنها الدراسة المنهجية للخيار الأخلاقي الذي يتم من خلالها اختيار ما هو جيد<sup>6</sup>.

أما (P.F.Drucher) يرى أن الأخلاق في الإدارة هي ذلك العلم الذي يدرس ويعالج الاختيارات العقلانية على أساس القيم بين الرسائل المؤدية إلى الأهداف، ورغم أهمية هذا البعد الموضوعي لإضفاء الطابع المنهجي العلمي على الأخلاقيات التي هي في أمس الحاجة إليه للحد من الاعتراضات، حيث أن الاعتراض الأول يتمثل في موقف رجال الأعمال الذين يعتبرون أن الأخلاقيات تحد من مسؤوليتهم الأساسية في مراعاة الاعتبارات المادية، أما الاعتراض الثاني فيتمثل في أن الكثير من الباحثين يرفضون إدماج الأخلاقيات ضمن مجال العلوم<sup>7</sup>.

### الفرع الثاني: أهمية أخلاقيات الأعمال

تتمثل أهم الفوائد التي تكمن أن تحصل عليها المنظمات إذا ما التزمت بالمجال الأخلاقي القيمي في العمل فيما يلي<sup>8</sup>:

<sup>3</sup> معن وعد الله، المعايير، أخلاقيات منظمات الأعمال والمزايا التنافسية الأخلاقية نموذج مقترح للمنظمات العربية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل العراق، ص23.

<sup>2</sup> بن نامة فاطمة الزهرة، لعشعاشي ثابت أول وسيلة، أخلاقيات الأعمال كميزة تنافسية لمنظمات الأعمال، دراسة حالة: المطاحن الكبرى للظهرة بمستغام، جامعة تلمسان، بدون سنة، ص45.

<sup>5</sup> يتر دراكر، التكنولوجيا والإدارة والأخلاق، ترجمة صليب بطرس، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، ص: 207.

<sup>6</sup> Abdelson, Raziell and friquegnon, marie lavis, ethics for modern life, new york, st martins press, 1975, p56.

<sup>4</sup> Ivncevitch, Management: Principales fonction, Richrd Dirwin, Inc, P: 655.

<sup>8</sup> زروقي يحيى، أخلاقيات الأعمال والفساد الإداري للموظف العام، دراسة حالة مديرية الضرائب لولاية تلمسان، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2016-2017، ص29.

- 1- لا يمكن قبول التوجه التقليدي للعمل والذي يرى تعارضا بين تحقيق مصالح منظمة الأعمال المتمثلة في الأرباح المادية، وبين التقيد بالمعايير الأخلاقية والتي عرضت وكأنها تقلل من الكفاءة ضمن هذا المنظور، أما ضمن المنظور الحديث، فهناك علاقة إيجابية بين التقيد بالأخلاق والمردود المالي الذي تحصل عليه المنظمة، وإن لم يكن ذلك على الأمد القصير، فإنه يكون بالتأكيد محققا على الأمد الطويل.
- 2- قد تلحق منظمات الأعمال تكاليف باهظة، نتيجة تجاهلها الالتزام بالمعايير الأخلاقية، وهنا يأتي التصرف اللاأخلاقي ليضع المنظمة في مواجهة دعاوى قضائية وجزائية، إذا ما استمرت وتمادت في الأخذ بعين الاعتبار الجانب المادي المحض، بعيدا عن المنظور الاقتصادي الاجتماعي الأخلاقي.
- 3- تدعيم ورفع قيمة المنظمة على المستويات المحلية والإقليمية والدولية، وهذا أيضا يعتبر عائدا مهما وإيجابيا للمنظمة.
- 4- إن التوجهات الحديثة ترى أن عدم اعتبار الأخلاقيات في الأعمال هو نزوح نحو المصلحة الذاتية الضيقة، بينما يعد الالتزام بالأبعاد الأخلاقية في الأعمال، عملا موجها نحو المصلحة الذاتية المستنيرة، ومن المعلوم أن ردود فعل سلبية على السلوك اللاأخلاقي قد تصدر من طرف المنافسين والحكومة أطرافا أخرى في المجتمع، مما يؤدي إلى الإضرار بسمعة المنظمة على المدى البعيد<sup>9</sup>.

### الفرع الثالث: مبادئ أخلاقيات العمل

- إن السلوك الأخلاقي هو وسيلة فعالة لتحسين مناخ العمل لكي تكون هذه الوسيلة فعالة و ملائمة يجب ان يركز السلوك على مبادئ رئيسية و اساسية و المتمثلة في ما يلي<sup>10</sup> :
- 1- الصدق: و يشمل ذلك جميع أفراد المنظمة في تعاملاتهم في ما بينهم و كذلك مع الزبائن، العملاء، الموردين و كافة أفراد المجتمع و هذا من شأنه ان يزيد الثقة في ما بينهم.
  - 2- الاستقامة: في التصرفات و كذلك المعاني و الوعود و الأقوال.
  - 3- الاحترام: و هو ضروري جدا فالسلوك الأخلاقي يركز على الاحترام المتبادل بين الأطراف مما يخلق جوا يسوده الاحترام المتبادل.
  - 4- الاستفادة: "اي ضرورة التصرف و الحركة لفائدة الجميع."
  - 5- العدالة: ان هذا المبدأ من المبادئ الركيزة للأخلاقيات الأعمال اذ يجب ان يتوفر مبدأ الإحساس بالعدالة بين كافة أفراد المنظمة و ذلك من خلال تقاسم المنافع و كذلك السلبات الناتجة عن الممارسات المهنية.

<sup>9</sup> نجم باسم، أخلاقيات الإدارة، دراسة تحليلية ميدانية، رسالة دكتوراه، جامعة عمان، الأردن، 2010، ص44.

<sup>10</sup> بلقايد محمد جواد، دور المسؤولية الاجتماعية واخلاقيات الاعمال في الرفع من اداء الموا رد البشرية -دراسة تطبيقية لعينة من مؤسسات الغرب الجزائري، كلية العلوم الاقتصادية، والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقاسم - تلمسان 2018- 2019، ص66.



6- الاستقلالية: و ذلك من خلال اعطاء الفرد فرصة لأن يكون مستقلا و مسؤولا عن القرارات التي يتخذها دون ضغط.

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

#### الفرع الرابع: مصادر أخلاقيات الأعمال

ويمكن إجمال هذه المصادر في أربعة مصادر أساسية<sup>11</sup> :

1- المصدر الديني: يمثل هذا المصدر في المجتمع الإسلامي أهم المصادر أخلاقيات المهنة، إذ أنه يوفر لأخلاقيات المهنة خلق الرقابة الذاتية، فالمهني أو الموظف يمكن أن يتهرب من الرقابة السياسية والاجتماعية أو القانونية لكنه لن يستطيع أن يتهرب من رقابة الله سبحانه وتعالى. ويشمل هذا المصدر على المبادئ والتنظيمات التي تحقق سعادة الإنسان والمجتمع في كل المجالات، وعلى القواعد العامة الصالحة لهداية الناس، وتنظيم حياتهم في كل زمان ومكان. فالأخلاق والقيم تمثل جانب روحي ومعنوي تقوم عليه الحضارات وتتطور بفضل المنظمات وتستمر، هذه الأخلاق التي لم تكن يوما من نتاج الفكر الإنساني بل هي وحيا أوحاه الله عز وجل وشرعه رسوله الكريم (ص) فكان مصدر التشريع الإسلامي.

2- الفرد: إن الفرد كموظف أو كمدبر هو أساس السلوك الأخلاقي للعمل داخل المنظمة، وان سلوك هذا الفرد يتأثر بمجموعة من العوامل بعضها يرتبط بتكوينه العائلي والشخصي أو بنظامه القيمي والبعض الآخر يتشكل عبر مؤثرات أخرى. إن المعايير الشخصية والمؤثرات العائلية والمتطلبات المالية تدفع الفرد إلى سلوك أخلاقي أو غير أخلاقي. وتشير دراسة أمريكية إلى أن (56%) من العاملين في أمريكا يشعرون بضغوطات قوية لممارسة سلوكيات غير أخلاقية. وان (48%) منهم قد ارتكب فعلا ممارسات تتضمن مسائلات قانونية وتصرفات غير أخلاقية. ومنه نجد الفرد معظم سلوكه الأخلاقي يأخذه من العائلة والدين والجماعة المرجعية ونظام التعليم والخبرة... وغيرها. فإذا لم يتقيد به قد يجره هذا لتعظيم مصلحة شخصيته فيبتعد عن الخلق الصحيح، فالمدير الذي يعزز قيم النزاهة، والاستقامة، والعدالة، الخ تكون قراراته مستندة لقاعدة أخلاقية سليمة ليصبح قدوة لموظفيه.<sup>12</sup>

<sup>11</sup> سامية بن رمضان، قراءة سوسولوجية في مصادر أخلاقيات العمل الوظيفي داخل المنظمات، مقال بمجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة خنشلة الجزائر، 2019، ص199.

<sup>12</sup> خليدة محمد بلكبير، تحقيق التميز التنظيمي، من خلال المنظمة المتعلمة، مجلة الإقتصاد الجديد، جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة، العدد14، 2016، ص167.

3- المنظمة : إن المنظمة هي المؤثر والمتأثر بالسلوك الأخلاقي أو اللاأخلاقي الذي يمارسه المديرين والموظفين فيها . ويلاحظ أن مجمل مفردات عمل المنظمة وآليات تطوير القرارات وتوزيع الأدوار والصلاحيات في الهيكل التنظيمي وقواعد العمل ونظام التحفيز هي مفردات تجسد سلوكيات أخلاقية أو عكس ذلك.

كما أن الثقافة التنظيمية والتي هي في حقيقتها مجموعة المفاهيم والمعتقدات والقيم الراسخة والطقوس والشعائر لها فوائد تتمثل في كونها مرجعية الموظفين ومرشد للسلوك الملائم، ونجد اليوم إن جل المنظمات تحاول أن تصدر مدونات أخلاقية تتضمن على الأقل مجموعة القيم والمبادئ المرتبطة بالسلوكيات المقبولة والغير المقبولة وكيفية التعامل مع مسببها. وهذا لحماية موظفين المنظمة من أي سوء تصرف غير أخلاقي<sup>13</sup>.

وتشكل بذلك الثقافة التنظيمية واحدة من أهم القوى في تكوين أخلاقيات الإدارة في المنظمة إذ إن تراث المنظمة على حد وصف الباحث له يكون في صياغة إطار العمل الكلي للقيم داخل المنظمة فالقيم الشخصية والتفسير الأخلاقي الذي يترجم هذه القيم إلى تصرفات هي ظاهرة مهمة في عملية صنع القرار الأخلاقي في المؤسسات.

كما تضم المنظمة المصادر التشريعية والقانونية الوضعية من الأوامر والنواهي التي وضعها الأفراد، لتنظيم الحياة العملية والمحافظة على حقوق الأفراد داخل المنظمة وحتى في المجتمع الكبير. فتغيير المصادر التشريعية والقوانين والأنظمة المعمول بها مصدر من المصادر الأخلاقية، ويقصد بالتشريعات دستور الدولة والقوانين المنبثقة كافة عنه. فاللوائح والتعليمات بالمنظمة فكلها تحتوي على أخلاقيات كثيرة، من حيث الضبط، والاحترام، والابتعاد عن المحسوبية، وعدم إفشاء أسرار المنظمة<sup>14</sup>.

4- البيئة: إن المنظمات وهي تعمل في بيئة تنافسية، فإنها تتأثر بما يصدر من تعليمات وقوانين من قبل الحكومة وكذلك بما يوجد في هذه البيئة من أعراف وتقاليد اجتماعية سائدة، إن القوانين التي تصدرها أي دولة بمثابة معايير للتصرف وتحدد السلوكيات المقبولة، كذلك الحال بالنسبة للأعراف المقبولة في المجتمع تجدد منظمة الأعمال ملزمة للالتزام بها وهكذا. إن البيئة بجمع أبعادها تؤثر وتتأثر في تشكيل السلوك الأخلاقي للمنظمات العاملة في تلك البيئة.

كما يرى السوسولوجيين أن البيئة الاجتماعية بين المنزل، والحى، والعمل، والمجتمع الذي يعي فيه الفرد . وما يسوده من تقاليد وعادات، ومعتقدات وأحوال اقتصادية واجتماعية وسياسية والتي تساهم مساهمة كبيرة في تشكيل سلوك الفرد وتكوين اتجاهات، إذ تنمو هذه الاتجاهات والممارسات السلوكية وتتطور بتطور مراحل النمو التي يمر بها الفرد، من واقع ما يعايشه في البيئة كما تساعد البيئة الاجتماعية على تنمية وتطوير السلوك الإنساني<sup>15</sup>.

<sup>13</sup>آلاء بن عبد الرحمان، مستوى تطبيق مكنات التميز التنظيمي للمنظمات العامة، مذكرة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز ، جدة، السعودية، 2016، ص10.

<sup>14</sup> سامية بن رمضان، المرجع السابق، ص200.

<sup>15</sup> محجد منصور، علاقة التميز التنظيمي بالجودة الشاملة لدة منظمات الصناعات الغذائية في الضفة الغربية، مجلة التميز والريادة في تفوق منظمات الأعمال، جامعة العلوم الإسلامية،

وعليه فالبيئة الخارجية وقوى السوق تشكل بمجملها القوة الرابعة التي تسهم في تكوين أخلاقيات الإدارة وتوجيهها باتجاه معين دون غيره سيما في عالم اليوم الذي يتصف بازدياد المنافسة وتحول الأسواق والتطور التكنولوجي. وقد رافق هذه على الربح التطورات زيادة الفضائح الأخلاقية نتيجة قيام رؤى الأعمال وإهمال المسؤولية الاجتماعية.<sup>16</sup>

إن أخلاق المجتمع تمثل أساسا قويا لأخلاقيات الإدارة ليس فقط لأنها خلقية مسبقة في تكوين أفراد المجتمع الذين يأتي منهم الموظفين والمدراء، ومصدر في تكوين أخلاقيات الإدارة، بل وأيضا لأن الإدارة لا تعمل في الفراغ، وإنما في بيئة حية ومتفاعلة لا بد من أخذ قيم هذه البيئة ومحدداتها الأخلاقية ينظر الاعتبار في قرارات الإدارة وعملياتها المختلفة لضمان قدر مناسب من تعاطف وتعاون الجمهور معا.<sup>17</sup>

### المطلب الثاني: ماهية الأداء المتميز:

يعد الأداء المتميز من الموضوعات التي تناولتها الأدبيات والدراسات الادارية بشكل واسع على المستويين الفردي والمنظمي لكونه يرتبط ارتباطا وثيقا بهدف ونجاح المنظمة في ظل البيئة التنافسية المتغيرة، فقد أصبحت ادارة المنظمة مطالبه بالعمل المبدع ولم يعد التميز بالرغبة بتحقيق أفضل بتحقيق الإتقان والأبداع ولكن أيضا النتائج من خلال مشاركة جميع العاملين في تطبيق التحسين المستمر، كما أوضحت الدراسات أن معظم الشركات تتفق على إن ادارة الجودة الشاملة معنية بالتطوير والتحسين المستمر للأداء و أهدافها هو إرضاء العملاء.<sup>18</sup>

### الفرع الأول: تعريف الأداء المتميز:

يمكن تعريف الأداء المتميز بأنه مجموعة من السلوكيات والقدرات الاستثنائية والمهارات الفكرية التي يتمتع بها الأفراد العاملين في المنظمة بحيث تمكنهم من تقديم أفكار ومنتجات تتسم بالأبداع والتميز وتساهم في تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة للوصول إليها.<sup>19</sup>

الأداء المتميز على مستوى المنظمة يعرفه (Kotler) بأنه يتمثل بالمنظمات ذات الخصائص التي تتمثل بإرضاء أصحاب المصالح، وتنفيذ عملياتها بشكل سليم، وتوفيرها للموارد اللازمة وتوفر فيها ادارة ناجحة تستطيع وضع استراتيجيات لتنفيذ أهدافها كما يشير (Drucker) الى إن تميز المنظمات يأتي من التميز في المعرفة التي يمتلكها الأفراد فهي محور الأعمال التي تقوم بها هذه المنظمات.<sup>20</sup>

<sup>16</sup> الطائي علي حسون، "أبعاد الحاكمية المحلية في العراق"، دراسة ميدانية في المجلس المحلي لقضاء المحمودية"، جامعة بغداد كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، ص55.

<sup>17</sup> سامية بن رمضان، المرجع السابق، ص201.

<sup>18</sup> عبد المعطي محمد، دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي، مذكرة ماجستير، إدارة أعمال، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2014، ص28.

<sup>19</sup> أسيل علي مزهر، أثر الأبداع في تحقيق الأداء المتميز والحد من ظاهرة الفساد الإداري دراسة تحليلية لآراء عينه من مدراء الشركة العامة للصناعات المطاطية إطارات البوانية،

إطارات بابل، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة القادسية، ص125.

<sup>20</sup> المرجع نفسه، ص126.

حسب إرشادات الهيئة الأوروبية لعام 1999 يعرف التميز بأنه هو تلك الممارسة المتأصلة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج التي تركز جميعها على مجموعة تتكون من تسعة مفاهيم جوهرية، تتمثل تلك المفاهيم الجوهرية للتميز في التوجه بالنتائج و التوجه بالعمل والقيادة وثبات الهدف و الإدارة من خلال العمليات و الحقائق و تطوير تظمين الأفراد و التعلم المستمر و الابتكار و التحسين و تطوير الماركة والمسؤولية اتجاه المجتمع وفي المراجعة الأولية لسلاسل الإيزو ( ISO 9000).<sup>21</sup>

ويمكن تعريف الأداء المتميز السلوك (الأداء) الذي يتجاوز الأداء الاعتيادي ، كما أنه يمثل حلقة من سلسلة الأداء المتفوق. كما يعرف بأنه أكثر من مجرد أنجاز الأعمال بشكل جيد إذ يذهب الى ما بعد النجاح، ويتعلق بالأفراد الذين يعملون بشكل مبدع ويتعهدون بإنجاز المهام الموكلة إليهم بشكل فأن الأداء استثنائي ومن وجهه نظر التميز هو أحد أوجه الأبداع إذ يعرف الأبداع بأنه ذلك العمل الذي يُدرك بأنه شيء متميز وفريد.<sup>22</sup>

### الفرع الثاني: أهم طرق تحقيق الأداء المتميز:

من أهم الطرق التي تساعد في تحقيق الأداء المتميز للمنظمات ما يلي:

1- فهم الأسلوب والفلسفة الادارية وذلك من خلال فهم سلوك الأفراد و هنالك عدة نظريات يمكن أن تستخدمها الادارة لفهم سلوك الأفراد ومنها نظرية (Y,X) لمايكريكر McGregor، و نظرية سلم الحاجات لماسلو Maslow فبإمكان المنظمة الاستفادة من ال هذه نظرية في تحسين الأداء وجعله متميز عن طريق الربط بين سلوك العاملين الأدنى من توقعات كل مجموعة من هذه المجموع كي تكون مت ميزة في الصناعة .<sup>23</sup>

2- العمليات (Processes): إن المنظمات التي تسعى لرضا أصحاب المصالح لا يمكنها تحقيق ذلك إلا من خلال ادارة عملياتها بشكل فاعل إذ تقوم المنظمة بإنجاز أعمالها بواسطة أقسامها الفرعية، إذ يعمل كل قسم على تعظيم أهدافه.

الخاصة التي قد لا تتطابق مع أهداف المنظمة، الأمر الذي يؤدي الى انخفاض كفاءتها، إن المنظمات عالية الأداء هي في تركيز متزايد على ادارة الأعمال الجوهرية كتطوير منتج جديد، أو جذب الزبائن والاحتفاظ بهم، فضلاً عن قيامها بإعادة هندسة الأعمال وبناء فريق العمل .

3- الموارد (Resources): تحتاج المنظمات الى الموارد لتنفيذ عملياتها وينبغي على المنظمات أن تمتلك أو تسيطر على هذه الموارد لكي تحافظ على تميزها على المنظمات المنافسة، وقد تلجأ المنظمات الى الحصول على

<sup>21</sup> أحمد جميل، محمد سفير، التميز في الأداء: ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في المنظمات، ملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثانية: نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، للتعقد بجامعة ورقلة يومي 22 و 23 نوفمبر 2011، معهد العلوم الاقتصادية و علوم التسيير المركز الجامعي البويرة، الجزائر، ص156.

<sup>22</sup> أسيل علي مزهر، مرجع سبق ذكره، ص127.

<sup>23</sup> المرجع نفسه، ص127.

هذه الموارد من خارج المنظمة لكون إن بعض الموارد التي تحت سيطرتها لا تؤدي كفاءة الموارد نفسها التي تحصل عليها من خارج المنظمة ومن أهم الموارد التي ينبغي الاهتمام بها هي الموارد البشرية .

4- الثقافة التنظيمية حيث إن المنظمة تتألف من هياكل وسياسات وثقافات وأن هذه المكونات قد ترتب في بيئات سريعة التغيير، ويلاحظ إن الهياكل والسياسات تتغير بصعوبة، إلا إن الثقافة التنظيمية تكون أكثر صعوبة في التغيير. إن اهتمام المنظمات بتوفير ثقافة عالية تدعم العاملين للوصول الى مستويات الأداء المتميز.

### الفرع الثالث: سمات الأداء المتميز

يعد التميز في الأداء قضية جوهرية لمختلف المنظمات سواء الصناعية أو الخدمية. وقد أجريت دراسات عديدة عن التميز وخلصت في مجملها إلى إعزاء التميز في أداء المنظمات إلى عدد من السمات منها:

\*الترعة إلى الحركية والنشاط: فهي إدارة حركية ذات طابع تفاعلي وقائي. نشاطها يقوم على البحث والحصول على المعلومات التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأماكن واتجاهات الأزمة المتوقعة وهيئة المناخ المناسب للتعامل معها. فهي تتبنى قول شكسبير "طالما أن شؤون الناس غير مؤكدة فدعنا نتخذ المنطق مع الأسوء الذي ربما يقع".

\*الاقتراب من العميل: إن نقطة البداية لتحقيق التميز هي التحديد الدقيق والواضح لحاجات العميل. باعتباره المحرك الأساسي للمنظمة، فتعظيم إرضائه يعتبر وسيلة رئيسية لا غنى عنه في خلق ميزة تفضيلية في البيئة التنافسية. فالاستثمار في ارضاء العملاء بمثابة الحصول على وثيقة تأمين وعلى ذلك برز اتجاه يدعو إلى وضع العميل على قمة الهيكل التنظيمي تعبيراً عن زيادة قيمة المساهمين تتحقق من خلال إرضاء العملاء.

يميز بعض الكتاب بين نوعين من المنظمات، منظمات ذات تدرج صحيح والأخرى ذات تدرج خاطئ للسلطة. فالمنظمات ذات التدرج الصحيح تضع العميل في قمة الهرم. ليس هذا فحسب بل وترتبط مباشرة القائمين على خدمته وتضع الإدارة في أسفل الهرم المقلوب عكس المنظمات ذات التدرج الخاطئ.<sup>24</sup>

### الفرع الرابع: أبعاد الأداء المتميز للمنظمات:

للتميز المؤسسي مجموعة من الأبعاد وهي على النحو الآتي:<sup>25</sup>

أولاً: القيادة: فالقيادة العليا لها تأثير مباشر على التميز ، وذلك من خلال تنمية قدرات الأفراد، وتشجيعها لهم بالتوجه نحو الإبداع والتميز ، وذلك من خلال تميزها بالمهارة القيادية وعلاقات العمل الفعالة ، والقدرة على التفكير المتجدد الذي يتعد عن التقليد ، وكذلك اهتمامها بتشجيع المنافسة بين الأفراد للتوصل إلى أفكار جديدة ، كما أن القيادة العليا إذا تبنت استراتيجية الباب المفتوح ، ودعم الاتصالات المباشرة بينها وبين الأفراد، فإن ذلك يتيح تبادل المعلومات

<sup>24</sup> علي عبد الله، الأداء المتميز، مؤتمر علمي دولي حول الأداء للتميز، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة وقلعة، الجزائر ، 2018، ص232.

<sup>25</sup> أسماء سالم السور، أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي، مذكرة لاستكمال متطلبات رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010، ص34.

المتعلقة بفاعلية المنظمة، والقدرة على مناقشتها، والوصول إلى اقتراحات وابتكار حلول جديدة لمشاكلها. وهناك مجموعة من النشاطات، التي يجب أن يقوم بها القادة لتشجيع ظهور التميز في المنظمة، فنظام اللامركزية في العمل، داخل المنظمة يسهل انسياب المعلومات والأفكار الابتكارية بين العاملين والقيادة العليا مباشرة دون حواجز بيروقراطية، كذلك فإن القدرة الابتكارية لدى الافراد تتأثر بنمط القيادة الديمقراطية. إن القائد المتميز الذي يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد، فهو يعي الأخطاء ونواحي النقص والقصور، ويحس بالمشكلات، ولا شك أن الأشخاص الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور والمشكلات في المواقف كافة، تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث والتأليف فيها، فإذا قاموا بذلك، فإن الاحتمال سيزداد أمامهم نحو التميز.<sup>26</sup>

ثانياً: الموارد البشرية: تواجه المنظمات تحديات متجددة ومتغيرة، تتطلب من الإدارات العليا تبني سياسات واستراتيجيات تتكيف مع هذه التحديات، لتحقيق أهداف المنظمة بالأسلوب الناجح، ونظراً للتغير السريع والمتجدد في بيئة العمل، فإنه يتوجب على الإدارات العليا أن تتبنى أسلوب التفويض، وفسح مجال الحرية للموظفين في مختلف المستويات الإدارية، لاتخاذ القرارات المناسبة دون الرجوع للإدارة العليا إلا في الحالات الضرورية، وعند اتخاذ القرارات الحاسمة، بغية تقديم السلع والخدمات للمواطنين بكفاءة وفاعلية. فالتميز المؤسسي يتضمن تحقيق أهداف الأفراد وأهداف التنظيم، من خلال إشراك المرؤوسين في صنع القرارات واتخاذها، والتفكير بشكل منطقي، أو استغلال الفرص التي تتطلب المبادرة والتركيز على الأهداف الرئيسة وعدم تشتيت الجهود.<sup>27</sup>

ثالثاً: العمليات: إذ إن فئات المتعاملين كافة يعدون بمثابة مستهلكين للسلع والخدمات، وعندما يتم الحصول على سلعة لا تلي حاجات فئات المتعاملين أو تزيد من توقعاتهم فإن هؤلاء المتعاملين يلجؤون إلى المنافسين للتعامل معهم. وفي ظل إدارة التميز فإن اللجوء إلى هذه النتائج يعد مؤشراً على أن شيئاً ما يتم خطأ في العمليات التي أدت لإنتاج هذه المنتجات أو الخدمات، وهذه الأعراض تفضي إلى خطة عمل، لتصحيح هذه الأخطاء أو نواحي القصور ولا شك أن استخدام المدخل الهيكلي لحل المشاكل يجعل بالإمكان التحرك المستمر نحو التحسين المستمر.<sup>28</sup>

رابعاً: المعرفة: يكتسب تحديد مفهوم المعرفة أهمية خاصة، ولتوضيح هذا المفهوم نطلق من تأكيد على أن مفهوم المعرفة في العلوم الاجتماعية يشتمل على أحد المدخلين الرئيسين أو كل يهما. المدخل الأول، يشير إلى التجارب النظامية و اختبار الفرضيات التي تشير إلى نماذج موضوعية وتفسيرية لفهم البيئة، وكانت أكثر الاتجاهات شيوعاً في العلوم الاجتماعية و الاقتصادية تميل إلى التجربة والبرهان، لتطوير العلاقة السببية بين المتغيرات والفصل بينها لتحديد

<sup>26</sup> الحرفشة، ياسين كاسب، أثر الممارسة القيادية في تميز منظمات الأعمال الأردنية، لتطوير نموذج لإختبار القيادات القادرة على قيادة المنظمات نحو التميز، "رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن، 2006، ص123..

<sup>27</sup> زايد، عادل، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، "القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003، ص67.

<sup>28</sup> الضامن، رولا علي عبدالله (، 2006) ، " تطوير نموذج تقييم التميز في الأعمال الأردنية "، رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن، ص56.

استقلاليتها. أما المدخل الثاني، فهو المدخل الأنثروبولوجي والتاريخ الذي يبرز التداخل بين القوى الاجتماعية جميعها والذي يفضل الوحدة على الفصل، وبالحقيقة أن علم الإدارة يركز على المدخل الأول.<sup>29</sup>

خامساً: المالية: يمثل الجانب المالي تاريخياً محور الاهتمام للمنظمات، حيث الاهتمام بالكلف وتراكمها باعتبارها تعطي انطباعاً إيجابياً على النجاح. فقد مثلت المحاسبة على مر العصور نظاماً للقياس وترجمة بلغة الأعمال وعرضت مؤشراتها وتقارير للإفصاح المستخدمة لهذه الجوانب بشكل واضح. لقد جاءت الثورة الصناعية لتعطي توجهاً مغايراً حيث الاهتمام بنظم محاسبية أكثر حداثة من السابقة لعبت فيها النسب المالية كمؤشرات وطرق تحليل لبيان أداء المنظمة للحكم على فعاليتها وكفاءة إدارتها. وفي بداية القرن العشرين تم تنضيج مؤشرات تعكس الجانب المالي بصورة شمولية، ويتم من خلالها تقييم الأداء للمنظمات وخاصة الكبيرة منها.<sup>30</sup>

#### الفرع الخامس: متطلبات الأداء المتميز للمنظمات :

يتطلب الأداء المتميز للمنظمات توافر المقومات التالية :<sup>31</sup>

- 1- بناء استراتيجية متكاملة للمؤسسة بحيث تعبر عن توجهاتها الرئيسية ونظرتها المستقبلية وتضم العناصر التالية: (رسالة المؤسسة، رؤية المؤسسة، الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، آلية إعداد الخطط الاستراتيجية للمؤسسة) .
- 2- منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المؤسسة وترشد القائمين بمسئوليات الأداء إلى قواعد وأسس اتخاذ القرارات.
- 3- هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية. وتتصف هياكل إدارة التميز بدرجة أعمى في اللامركزية نتيجة اعتمادها على تكيف العاملين وتحويلهم الصلاحيات كل في مجال عمله فضلاً عن عمق استخدامها لتقنيات الاتصال والمعلومات.
- 4- نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة يحدد آليات تحميل العمليات وأسس تحديد مواصفات وشروط الجودة ومعدلات السماح فيها واليات رقابة وضبط الجودة ومداخل تصحيح انحرافات الجودة.
- 5- نظام معلومات متكامل يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها وتداولها وتحديثها وحفظها واسترجاعها ، فضلاً عن قواعد واليات توظيفها لدعم اتخاذ القرار.
- 6- نظام متطور لإدارة الموارد البشرية بين القواعد والآليات لتخطيط واستقطاب وتكوير الموارد البشرية وتنميتها وتوجيه أداءها. كما يتضمن قواعد واليات تقييم الأداء وأسس تعويض العاملين وفق نتائج الأداء.

<sup>29</sup> أسماء سالم النسور، المرجع السابق، ص37.

<sup>30</sup> ليل سيد محمد الحساني. قياس القدرة التنافسية في المؤسسات التعليمية، مجلة العلوم التجارية المعاصرة. كلية التجارة سوهاج، جامعة جنوب الوادي المجلد 13 العدد 3 ديسمبر 1999 ص 17.

<sup>31</sup> إيهاب عبد ربه سمهود، واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي لـ EFQM، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، تخصص القيادة والإدارة، غزة، فلسطين، 2013، ص14.

- 7- نظام لإدارة الأداء يتضمن قواعد وآليات تحديد الأعمال والوظائف المطلوبة لتنفيذ عمليات المؤسسة، وأسس تخطيط الأداء المستهدف وتحديد معدلاته ومستوياته، وقواعد توجيه ومتابعة الأداء وتقوية النتائج والإنجازات.
- 8- نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي وأداء مجموعات وفريق العمل ووحدات الأعمال الاستراتيجية والأداء المؤسسي بغرض تقييم الإنجازات بالقياس إلى الأهداف ومعايير الأداء المقررة.
- 9- قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم لمخطط البرامج تؤكد فرص المؤسسة في تحقيق إدارة التميز.<sup>32</sup>

### المطلب الثالث: علاقة أخلاقيات الأعمال بالأداء المتميز للمنظمات

إن المنظمة الأخلاقية التي تركز على ضمان الأبعاد والمبادئ الأخلاقية في مختلف جوانب بناءها ستضفي على وجودها مجالات للتميز عن غيرها من المنظمات تدفع بقناعات الزبائن نحوها إلى درجة الثبات والاستدامة لتكون في مصاف المنظمات المتنافسة أخلاقيات، ويتم ذلك عن طريق الأبعاد الأخلاقية التنافسية التالية:

\* الحاجات المستحقة: وهي حاجات الزبائن التي تم إشباعها بشكل أخلاقي، فالزبائن في حاجة إلى الاحترام والعلاقات الإنسانية الطيبة بالإضافة إلى الحصول على السلعة الجيدة أو الخدمة المتميزة.

\* المنتجات الآمنة: وتمثل الالتزام الأساس لكل المنظمات في تجهيز الزبائن بمنتجات آمنة، تتضمن المواصفات الصحية والمقاييس اللازم توفرها في المنتجات.

\* المعلومات الوفيرة: يترتب على المنظمات التزام مهم يتمثل في تزويد الزبائن بمعلومات وفيرة حول منتجاتها إذ أن الفشل في إعلام أو إخبار المستهلك بشكل تام بالمنتجات يمكن أن يقود إلى تحقيق واحدة من الزلات الأخلاقية التي يمكن أن تقود إلى تحقيق الأذى بسمعة المنظمة ويحملها نفقات عالية.

وبموجب ما تقدم، يتوجب على المنظمات أن تقوم ببناء استراتيجياتها التنافسية في إطار الأبعاد والمعايير، ومن أهم المزايا التنافسية الأخلاقية المكتسبة جراء الالتزام الأخلاقي حتى تضمن البقاء في الميدان التنافسي تجاه مختلف أصحاب المصالح ما يلي:

- \* اتجاه الموردين: العالقة تكون طويلة الأجل ومبنية على الثقة والمصالح المشتركة.
- \* اتجاه العاملين: جذب كفاءات سوق العمالة، زيادة الإنتاجية وتنمية ثقافة تنظيمية إيجابية.
- \* اتجاه المساهمين: تحسين صورة المنظمة وزيادة شهرتها وبالتالي جذب المستثمرين.
- \* اتجاه العملاء: كسب ولاء العملاء وجذب مستهلكين جدد، بالتالي زيادة أرباح المنظمة وتدعيم القدرة التنافسية.
- \* اتجاه المنافسين: إمكانية التعاون مع المنافسين وبالتالي الحصول على سعر أفضل وجودة أفضل وشروط دفع ميسرة.

<sup>32</sup>جائزة صلاح الدين زعتر، استراتيجية تخطيط المسار الوظيفي وعلاقتها بالأداء المتميز في البنوك التجارية، دكتوراه دولة، كلية التجارة، جامعة عين شمس 1995، ص 237.



\* اتجاه المجتمع: تحقيق التقارب بين المنظمة والجمهور، وتحسين سمعة المنظمة.

\* اتجاه البيئة: إن السمعة والشهرة البيئية للمنظمة تزيد من مكانتها وتمنحها مظهر حضاري بين المنظمات المنافسة.<sup>33</sup>

### المبحث الثاني: الدراسات السابقة

سنعرض في هذا المبحث مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث التي تم رصدها و مراجعتها ضمن القراءات المسحية التي قمنا بها في مجال موضوع دراستنا، حيث اشتملت هذه الدراسات على متغيرات و أبعاد متنوعة في عرض منهجية معالجة الموضوع، وقد تم الاستفادة من معطياتها بما يخدم أهداف الدراسة، ولكن عند قيامنا بالبحث عن معلومات حول الموضوع محل الدراسة لم نوفق في الحصول على أية دراسة سابقة تصب في صلب الموضوع، بشكل مباشر وواضح، إلا أننا استعملنا بعض الدراسات عن أخلاقيات الأعمال وبعضها الآخر على الأداء المتميز للمنظمات .

### المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية :

1- دراسة زروقي يحيى، (2016-2017)، بعنوان: أخلاقيات الأعمال والفساد الإداري للموظف العام دراسة حالة مديرية الضرائب لولاية تلمسان، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان.

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على مفهوم أخلاقيات الأعمال والفساد الإداري، تبيان نتائج الدراسة التطبيقية على مستوى مديرية الضرائب لولاية تلمسان وما هو مدى ومستوى إدراك أعوان هذا الجهاز لمفهوم الأخلاقيات ضمن إدارة الضرائب ، رفع كفاءة الباحث من خلال اطلاعه على الأسس النظرية لمفهوم أخلاقيات الأعمال والفساد الإداري، تحديد المجالات التي يمكن عدها مصدرا لمواجهة الفساد الإداري وعلاجه. وقد استخدمت المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبيان والمقابلة، وتوصلت إلى نتائج أهمها: إن المسؤولية الاجتماعية تمثل التزاما أوسع على منظمة الأعمال، فهي مجموعة كبيرة في المبادرات تجاه مختلف الأطراف لغرض خلق تصور جماعي للعمل وتبادل المصالح بعيدا عن الاهتمام بمصلحة المنظمة لوحدها. أما الأخلاقيات فهي التزام أوسع وأعلى لكونها ترتبط بقيم ومثل عليا يفترض أن لا تخرقها المنظمة حتى و لو كانت لا تخضع لمساءلة قانونية.

2- دراسة بومدين يوسف، (2015)، بعنوان: أخلاقيات الأعمال وارتباطها بالممارسات السليمة للحكومة في منظمات الأعمال المعاصرة من منظور إداري وإسلامي، مجلة الاقتصاد والمالية العدد00، جامعة الجزائر3.

<sup>33</sup> Azharshami,M and K.M Samuel, Archieving Service Exellence :A New Japanese Approach versus the European framework, Managing Service Quality,1999, p44.

تهدف الدراسة إلى تقديم وعرض الإطار النظري لأخلاقيات الأعمال والحكومة في منظمات الأعمال المعاصرة، محاولة إظهار بعض اللمحات والمبادئ الأخلاقية في منظمات الأعمال المعاصرة، لفت انتباه أنظار القائمين على امر منظمات الأعمال إلى أهمية الممارسات السليمة للحكومة. اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بغية تقديم ركائز أخلاقيات الأعمال والحكومة المؤسسية في منظمات الأعمال المعاصرة ، وقد توصلت إلى مجموعة نتائج أهمها: مفهوم أخلاقيات الأعمال اتسع ليتضمن معاني مختلفة لمختلف الأفراد لكنه بشكل عام يشير إلى معرفة ما هو الصحيح وما هو الخاطئ في بيئة او موقف العمل ، وايضا يبرز التطور الأوسع لمجال أخلاقيات الأعمال في القطاع التعليمي والتدريبي بحيث أصبحت مادة الأخلاق تدرس وتصدر في الكتب المتخصصة والمنهجية على نطاق واسع.

3- دراسة بن نامة فاطمة الزهرة، لعشعاشي تابت أول وسيلة، بعنوان: أخلاقيات الأعمال كميزة تنافسية لمنظمات الأعمال دراسة حالة: المطاحن الكبرى للظهرة بمستغانم، مقال بمجلة علمية، جامعة تلمسان.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المفاهيم والأبعاد المرتبطة بأخلاقيات الأعمال ودورها في تحقيق ميزة تنافسية جديدة للمنظمة قائمة على أسس غير ملموسة، الأمر الذي مكن الباحث من الخروج بمجموعة من النتائج أهمها: إن الجانب الأخلاقي للأعمال ليس فقط صورة لإيضاح ما هو صحيح أو خاطئ من الناحية الأخلاقية ولكنه أيضا وسيلة للتسيير الجيد للمنظمة، فالالتزام الأخلاقي ينتج عنه آثار ربحية في الجانب الاقتصادي؛ إن تطبيق مواصفات ISO 9000 يؤدي بالمنظمة إلى تحقيق التميز والبقاء في السوق، إذ أن هذه الشهادة تؤدي بطريقة غير مباشرة إلى دفع المنظمة للالتزام الأخلاقي تجاه مختلف أصحاب المصالح؛ لا توجد خطوات معينة أو طريقة عمل توضح كيف يمكن للمنظمة أن تكون ملتزمة أخلاقيا، فالمنظمة الأخلاقية هي التي تركز على ضمان الأبعاد والمبادئ الأخلاقية في مختلف جوانب بناءها؛ تحقق أخلاقيات الأعمال أهداف المنظمة وأهمها زيادة الأرباح، والسمعة الجيدة في الأوساط الصناعية والتجارية ومنه الحصول على ميزة تنافسية استراتيجية في السوق المحلية وسهولة نفاذها إلى الأسواق الخارجية مما يؤدي إلى تحقيق رضا العملاء وكسب ولاءهم.

4- دراسة بلحاج فتيحة، بعنوان: أخلاقيات الأعمال وسبل ترسيخها في المؤسسة مع الإشارة إلى بعض التجارب الدولية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية دراسات اقتصادية العدد (23)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03.

تهدف الدراسات لتطرق إلى دور أخلاقيات العمل وسبل ترسيخها في المؤسسة مع بعض التجارب الدولية ضمن إطار نظري تجسد مفاهيم أساسية لبعدي البحث بوصفه من الموضوعات المعاصرة التي تكتسب أهميتها من تزايد الآثار السلبية الناجمة عن الفضائح الأخلاقية من جهة والآثار الايجابية الناجمة عن السمعة الأخلاقية في إيجاد العميل ذي

الولاء من جهة أخرى. والبعد الثاني المتمثل في دراسة بعض التجارب العالمية في أخلاقيات الأعمال لمعرفة هل هي واحدة في جوهرها وأسسها نجدها في ذلك تجربة من تجارب الإدارة، أم أن هناك أخلاقيات إدارة أمريكية، وأخرى يابانية، وأخرى عربية وهكذا في التجارب الأخرى. وقد توصلت إلى نتائج أهمها: أن القيم الأخلاقية المتعلقة بالممارسة المهنية تلعب دورا هاما في تحسين أداء العامل واستثماره

لوقته بالشكل الأمثل وسعيه لتحقيق أفضل عائد للمجتمع بما ينسجم مع مراحل تطوره وتقدمه ويتسق مع منظومة القيم التي يحملها أن المؤسسات تتسابق لإصدار الفرد تجاه ذاته وتجاه المجتمع، فقد تزايد الاهتمام في الوقت الحاضر بأخلاقيات العمل، وبدا واضحا مدونات أخلاقية المهنة.

5- دراسة يوسف زدام، أسماء زينة، (2017)، بعنوان: متطلبات الأداء المتميز في المؤسسات الجزائرية، المجلة الاقتصادية للأمن والتنمية، العدد العاشر، جامعة باتنة .

تتجلى أهمية الدراسة في الحاجة الماسة التي يفرضها واقع اليوم الذي يتميز باشتداد المنافسة على الموارد وعلى الأسواق والتسارع التكنولوجي، هذا الواقع الذي يفرض توفير متطلبات ووجود استراتيجيات وأساليب إدارية حديثة لتوجيه الأداء بما يحقق الاستغلال الأمثل للموارد من جهة والتميز في الأداء من جهة أخرى، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بغية تقديم ركائز متطلبات الأداء المتميز باعتبارها أساليب حديثة تهدف غلى تطوير وتحسين الخدمات ونجاح وتميز المنظمة من خلال التغطية الأكاديمية والتقديم النظري لمختلف جوانبه. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج أهمها أن تحقيق المنظمة التميز في أدائها يتطلب اللجوء إلى تحويل كل المتطلبات التي تم التطرق إليها سابقا من الواقع النظري إلى الواقع العملي التطبيقي بدلا من أن تبقى حبرا على ورق، وبالتالي على المنظمات أن توفر نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصال قادرة على مواجهة التعقيدات الموجودة في البيئة وتسيير جيد للعنصر البشري .

6- دراسة أحمد جميل ، محمد سفير، (2011): التميز في الأداء: ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في المنظمات، مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، المنعقد بجامعة ورقلة يومي 22 و 23 نوفمبر 2011، معهد العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، المركز الجامعي البويرة، الجزائر.

تهدف هذه الدراسة إلى للوقوف على ماهية ومفهوم التميز في الأداء للمنظمات، وكيف يمكن إحراز النجاح، وما هي النماذج التي يمكن الارتكاز عليها لتحقيق ذلك، مع صياغة للخطوط الفاصلة بين مفاهيم ومصطلحات كثيرا ما أثير الجدل حولها. اعتمدت هذه الدراسة على الأسلوب الوصفي مع المسح للعديد من الأدبيات والدراسات النظرية والتطبيقية بهدف التعرض لمختلف الجوانب المتعلقة بالتميز في الأداء. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أنه سعت العديد من الهيئات الرسمية وغير الرسمية في أمريكا وأوروبا إلى صياغة وتوظيف مناهج متطورة لإحراز التميز في أداء

الأعمال، وانبثقت تلك المحاولات عن ولادة عن ما يعرف بنموذج جائزة بالديج والنموذج الأوربي لإدارة الجودة اللذان أحدثتا ثورة في مفهوم التحسين المستمر في أداء منظمات الأعمال.

7-دراسة فاطمة عبد الله الشهراني، (2021)، بعنوان: إدارة الأداء لتحقيق التميز المؤسسي في القطاع العام (دراسة حالة دولة قطر)، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، العدد 21، معهد الدوحة للدراسات العليا، الدوحة، دولة قطر.

تهدف الدراسة بتسليط الضوء على جوانب محددة تتمثل في الآتي: التعرف على أبرز خصائص ومميزات إدارة الأداء ودورها في تفعيل أداء المنظمات العامة، التعرف على بعض النماذج العالمية في مجال إدارة الإدارة الاستراتيجية والجودة الشاملة. تسليط الضوء على آليات تطبيق إدارة الأداء بشكل فعال ومتميز في المنظمات العامة، تقديم توصيات للحكومة القطرية وللإدارة العليا في تفعيل الدور الاستراتيجي للمؤسسات العامة. يعتبر نوع هذا البحث استكشافي، حيث يهدف إلى الكشف عن أهم سمات إدارة الأداء. ويأخذ الطابع النظري نظرا لاستناده على مراجعة الأدبيات السابقة للتوصل لفهم عام وللمساعدة في وضع رؤى مبدئية للإجابة على التساؤل البحثي. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج اهمها نالت العديد من الجهات العامة القطرية جوائز إقليمية وعلمية في مجال الجودة الشاملة وتميزها في جانب معين، إلا أن الدولة ينقصها نموذج شامل لكل القطاعات لتحقيق التنافس بينهم لتعزيز دور إدارة الأداء ضمن العملية الاستراتيجية للمنظمات، لا بد من الاستفادة من التجارب الأجنبية في طريقة صياغتها لنماذج التميز المؤسسي، وذلك بوضع نموذج محلي منافس لها يتعامل مع متغيرات البيئة الداخلية في مؤسسات الدولة الحكومية، على أن يكون هناك وضوح في الرؤية وتدعيم عنصر الشفافية بالتفريق بين المعايير والمؤشرات التي يتم القياس بها.

المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية

**8-Nelu BURCEA, Ion CROITORU : BUSINESS ETHICS ,**  
Journal of Public Administration, Finance and Law, "Athenaeum"  
University of Bucharest, Romania, 2014.

(نيلو بورسيا، ايون كرويتور، أخلاقيات الأعمال، مجلة الإدارة العامة والمالية والقانون، جامعة بوخارست ، رومانيا ) .

تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف مفهوم أخلاقيات العمل في تلك الجوانب التي نعتبرها أساسية وملموسة. بدأنا من بضعة أسئلة: هل يمكن أن يتوافق المفهوم؟ إذا لم يكن كذلك ، فلماذا؟ إذا كانت الإجابة بنعم ، فهل يمكن أن تكون متكاملة؟ ما مدى واقعية استخدام الأخلاق في أرباح الأعمال التجارية؟ كيف يمكن تمثيل أخلاقيات العمل وما هي المبادئ الأساسية في ممارسة الأعمال التجارية؟ كيف تتفاعل بيئة الأعمال مع المفهوم؟ هذه بعض العناصر التي

ستشكل أساس هذه الدراسة العلمية. في الآونة الأخيرة ، أصبحت أخلاقيات العمل موضوعًا شائعًا بشكل متزايد. في مواجهة الأزمة الاقتصادية العالمية ، يمكن أن تصبح مصداقية الشركات مصدر قلق كبير. تصبح أخلاقيات العمل أيضًا تحديًا لتدريب الموظفين وأرباب العمل وإعلامهم ، من أجل اتخاذ قرارات ليس فقط اقتصادية ، ولكن أيضًا أخلاقية فيما يتعلق بأرباحهم. في الدراسة ، سنتناول أيضًا المعايير الأخلاقية المطلوبة في عالم الأعمال المهتم بالقيم الأساسية التي يمكن أن تحدث فرقًا في أعمال القرن الحادي والعشرين. أيضًا ، وفقًا لدراسة أجراها المؤلفون ، سنقوم بمعالجة أهم قيمتين أخلاقيتين ثبت أنهما أساسيتان للعمل.

9-Muhammad Saeed Mustafa, KEY FACTORS IN PERFORMANCE MANAGEMENT, Employee point of view, Degree Programme in Supply chain management, university of applied sciences, Forssa, 2013.

(دراسة بعنوان: العوامل الرئيسية في إدارة الأداء المتميز وجهة نظر الموظف ، برنامج الشهادة في إدارة سلسلة التوريد، برنامج درجة في إدارة سلسلة التوريد، جامعة العلوم التطبيقية - فرصة)  
هدفت الدراسة إلى قياس مراجعات المؤلف العوامل الرئيسية في إدارة الأداء. علاوة على ذلك ، سيعتمد التركيز الرئيسي لهذا البحث على الأدب وكذلك عبر مختلف المنظمات. تحصر الأطروحة بحثها في العوامل الرئيسية في إدارة الأداء وفقًا لوجهة نظر الموظف في أي مؤسسة. أساسيات كيف يحتاج الموظفون والمؤسسات إلى الارتباط ببعضهم البعض لتحقيق أهداف إدارة وأداء تنظيمي عالية للموظفين. ترتبط إدارة أداء المؤسسة ارتباطًا مباشرًا بأداء الموظفين. يعد تحقيق أداء الموظف عالي المستوى حاجة كبيرة لتحقيق أهداف المنظمات في كل وقت. لا يمكن أن تكون الإدارة التنظيمية عالية المستوى بدون مستوى عالٍ من إدارة أداء الموظف في عصر المنافسة هذا تم الحصول على بيانات قياسات حديثة وعالية الفعالية من خلال الاستنتاج بأنه يلزم إجراء مزيد من البحث والمزيد من المراجع لاستكمال البحث.

#### المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

أجريت هذه الدراسات خلال الفترة (من 2021 إلى 2021) في بيئات مختلفة عن بعضها البعض بيئات محلية بيئات أجنبية إضافة إلى أنها أجريت في منظمات مختلفة.  
فانقسمت هذه الدراسات إلى (7) دراسات عربية و(2) دراسات أجنبية وفي الجدول التالي نبين الاختلاف والتشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

الجدول رقم (1): المقارنة بين الدراسات السابقة

الدراسة	اوجه التشابه	اوجه الاختلاف
دراسة زروقي يحي	المنهج الوصفي التحليلي باستخدام أداة الاستبيان	- أطروحة دكتوراه -تناولت أخلاقيات الأعمال والفساد الإداري للموظف العام دراسة حالة مديرية الضرائب لولاية تلمسان . -تمت على مستوى حالة مديرية الضرائب لولاية تلمسان -تمت في سنة 2016-2017.
دراسة بومدين يوسف	-استخدمت المنهج الوصفي التحليلي و منهج دراسة حالة	-مقال بمجلة علمية -تناولت أخلاقيات الأعمال وارتباطها بالممارسات السليمة للحكومة في منظمات الأعمال المعاصرة من منظور إداري وإسلامي. -تمت على مستوى جامعة الجزائر3. -تمت في سنة 2015.
دراسة بن نامة فاطمة الزهرة، لعشعاشي تابت أول وسيلة	اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي	- مقال بمجلة علمية -تناولت أخلاقيات الأعمال كميزة تنافسية لمنظمات الأعمال دراسة حالة: المطاحن الكبرى للظهرة بمستغانم -تمت الدراسة على مستوى المطاحن الكبرى للظهرة بمستغانم
دراسة بلحاج فتيحة	تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي	-مقال بمجلة علمية -تناولت أخلاقيات الأعمال وسبل ترسيخها في المؤسسة

<p>مع الإشارة إلى بعض التجارب الدولية. -تمت الدراسة على مستوى جامعة الجزائر 03.</p>		
<p>-مقال بمجلة علمية -تناولت متطلبات الأداء المتميز في المؤسسات الجزائرية -تمت الدراسة على مستوى جامعة باتنة. -تمت الدراسة سنة 2017.</p>	<p>تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي</p>	<p>دراسة يوسف زدام، أسماء زينة</p>
<p>- مقال بمجلة علمية -التميز في الأداء: ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في المنظمات. -تمت الدراسة على مستوى معهد العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، المركز الجامعي البويرة. -تمت الدراسة سنة 2011</p>	<p>الدراسة عبارة عن مخرجات ملتقى دولي</p>	<p>دراسة أحمد جميل ، محمد سفير</p>
<p>-مقال بمجلة علمية باللغة الإنجليزية. -تناولت الدراسة إدارة الأداء لتحقيق التميز المؤسسي في القطاع العام -أجريت الدراسة على مستوى معهد الدوحة للدراسات العليا -تمت الدراسة سنة 2021.</p>	<p>الدراسة عبارة عن بحث استكشافي</p>	<p>دراسة فاطمه عبد الله الشهراني</p>

<p>-مقال بمجلة علمية</p> <p>-تناولت الدراسة أخلاقيات الأعمال</p> <p>-تمت الدراسة على مستوى جامعة بوخارست ، رومانيا</p> <p>-تمت الدراسة سنة 2014.</p>	<p>الدراسة عبارة عن بحث استكشافي</p>	<p><b>Nelu BURCEA, Ion CROITORU</b></p>
<p>-مقال بمجلة علمية</p> <p>-تناولت الدراسة العوامل الرئيسية في إدارة الأداء المتميز وجهة نظر الموظف.</p> <p>-تمت الدراسة على مستوى جامعة العلوم التطبيقية - فرصة</p> <p>-تمت الدراسة سنة 2013.</p>	<p>الدراسة عبارة برنامج درجة في إدارة سلسلة التوريد</p>	<p><b>Muhammad Saeed Mustafa</b></p>

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

بناء على ما سبق نرى أنه من الأهمية الإشارة إلى النقاط التالية:

- قلة الدراسات التي تربط المتغيرين مع بعض.
- أغلب الدراسات ركزت على أخلاقيات الأعمال وعلاقتها بمتغيرات أخرى. وأيضا الأداء المتميز للمنظمات وربطها بمتغيرات أخرى.
- الاستفادة من الدراسات السابقة التي تناولت أخلاقيات الأعمال والأداء المتميز للمنظمات والاستفادة منهم في تحديد مفاهيم أخلاقيات الأعمال والداء المتميز.
- تحديد منهج الدراسة وتصميم أداة الدراسة (الاستبيان) من خلال الاطلاع على الأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة واختبار فرضيات والاستفادة من مناقشة وتحليل نتائج الأدوات القياس المناسبة وتحديد الاساليب الاحصائية المناسبة لتحليل البيانات.
- ولذا جاءت هذه الدراسة الحالية لتظفي بضلالها منظوراً مختلفاً لإظهار الجانب العملي لمتغيرين رئيسين يعدان من أبرز ممارسات العمل الإداري ونتائجه، وتعد استكمالاً لمسيرة البحث في مجال واقع الأخلاقيات الأعمال في تحسين الأداء المتميز للمنظمات .



## خلاصة الفصل :

من خلال دراسة الأدبيات النظرية لأخلاقيات الأعمال والأداء المتميز والدراسات السابقة نستنتج ان أخلاقيات الأعمال تمثل مجموعة القيم و المعايير التي يعتمد عليها أفراد المجتمع في التمييز بين ما هو جيد أو ما هو سيء، بين ما هو صواب وما هو خطأ، فهي إذن تركز على مفهوم الصواب و الخطأ في السلوك، و الأخلاقيات تقدم دليلا من خلال معاييرها و قيمها على الأنشطة الأخلاقية و غير الأخلاقية، و على ما هو مقبول أو غير مقبول اجتماعيا، والأداء المتميز عبارة عن مجموعة من السلوكيات والقدرات الاستثنائية والمهارات الفكرية التي يتمتع بها الأفراد العاملين في المنظمة بحيث تمكنهم من تقديم أفكار ومنتجات تتسم بالابداع والتميز وتساهم في تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة للوصول إليها ، وعلى هذا تمت هذه الدراسة للبحث في العلاقة بين أخلاقيات الأعمال وأثرها على الأداء المتميز للمؤسسات .

من خلال الدراسة أعلاه نحاول إسقاط الجانب النظري للدراسة والدراسات السابقة في الواقع وذلك في الجانب التطبيقي في الفصل الثاني .

## الفصل الثاني

الدراسة الميدانية بالمؤسسة الجزائرية

لصناعة الأنابيب

بغرداية **ALFAPIPE**

### تمهيد

تعتبر وحدة الأنابيب من المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية المساهمة في التنمية الاقتصادية الوطنية والمحلية لولاية غرداية، حيث أنّ نشاطها يتجلى في تغطية السوق الداخلية وتلبية حاجات المؤسسات بأساليب تكنولوجية حديثة محدّدة، وتسعى أيضا إلى تصدير منتجها للحصول على مكانة اقتصادية عالمية وجلب العملة الصّعبة، وسنتطرق في الفصل إلى التعريف بالمؤسسة.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة صناعة الأنابيب بغرداية "ALFA PIPE":

المطلب الأول :: تعريف مؤسسة "ALFA PEPE" ، أهميتها وأهدافها الاقتصادية:

تعتبر صناعة الحديد والصلب من أهم الصناعات التي تساهم في التنمية الاقتصادية، ومن بين المؤسسات التي تعتمد على صناعة الحديد والصلب المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب بغرداية التي أنشأت سنة 1974م، حيث قامت "الشركة الألمانية" بمساعدة المؤسسة لفترة طويلة دامت 10 سنوات بعد تسليمها مفاتيح المشروع.

أولاً: تعريف المؤسسة :

أنشأت وحدة الأنابيب الحلزونية سنة 1974م وهي من أقدم المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية برأس مال قدره 700.000.000 دينار جزائري، حيث قامت الشركة الألمانية "HOCH" بإنجاز هذا المشروع بكافة هياكله بالمنطقة الصناعية بنورة التي تبعد بـ 8 كلم من مدينة غرداية، وتبلغ مساحة المؤسسة 24 هكتار وتعدّ أكبر وحدة إنتاج على مستوى ولاية غرداية ، بحيث تضم عدد من العمّال بلغ 764 عاملاً.

-وفي إطار التحوّلات الاقتصادية تمّ دمج شركة "PIPE GAZ" بنورة "غرداية"، ومؤسسة "ALFA TVS" بالحجار "عنّابة" تحت اسم "الجزائرية لصناعة الأنابيب"ALFAPIPE" برأس مال قدره 2.500.000.000.00 دينار جزائري، وتشغل حاليًا 915 عاملاً.

ثانياً: أهمية المؤسسة:

تلعب المؤسسة دورًا اقتصاديًا على مستوى مختلف المؤسسات المحليّة والوطنية أو حتى الدوليّة، ممّا جعلها تكسب أهمية اقتصادية كبيرة تتمثّل فيما يلي:

-تساهم في تمويل أكبر مشاريع سوناطراك مثل "G01- G02- GK1":

-تساهم كذلك في تمويل مشروع قرقار لنقل المياه الصالحة للشرب، ومشروع "GZ2" لنقل البترول من حوض الحمراء إلى أرزيو .

-تدعم عدد كبير من القطاعات المهمّة في الاقتصاد الوطني كقطاع الفلاحة والري، وقطاع المحروقات، كما أنّها تتعامل مع كل من سوناطراك وسونالغاز ومحاور الرّش.

-تقوم المؤسسة بتشغيل حوالي 915 عاملاً، ممّا يعني تقليل حجم كبير من البطالة الموجودة بالمنطقة، وهذا التشغيل يشمل جميع المناصب كالتساقين، والأمن الداخلي، العمّال، المهندسون، المسيرّون، هذا كلّه على الصّعيد المحليّ.

-أمّا على الصّعيد الدوليّ تلعب دورًا فعّالاً في نشر السمعة الحسنة على مستوى الجودة للمنتجات الوطنية للمؤسسة خصوصًا بعد حصولها على شهادة الإيزو. "ISO9100"

- ساهمت كذلك في فكّ العزلة عن مناطق الجنوب بصفة عامة وعلى وجه الخصوص منطقة غرداية وساعدها موقعها الاستراتيجي القريب من مناطق البترول كحاسي مسعود، وحاسي رمل، وعين أميناس، على زيادة فعاليتها.

ثالثا: أهداف المؤسسة:

تتمثل أهدافها في العناصر التالية:

- المساهمة في تنمية الاستثمارات في المنطقة وذلك بفكّ العزلة عنها .
- الاحتكاك بالمؤسسات الأجنبية من أجل اكتساب الخبرة والتكنولوجيا الجديدة.
- محاولة كسب مستثمرين أجانب من خلال التعريف بالمؤسسة .
- تغطية مختلف الحاجات الوطنية للمؤسسات: "سوناطراك ، سونالغاز ، البناء ، الري".
- إيجاد أسواق داخلية وخارجية لتصريف المنتجات للحصول على المادة الأولية .
- المشاركة في المشاريع الوطنية الكبرى.
- تلبية طلبات المستهلكين كما ونوعا في الوقت المناسب.
- توفير العملة الصعبة عن طريق بيع المنتج لعملاء أجانب .

### المطلب الثاني: نشاط المؤسسة:

أهم نشاط للمؤسسة يتمثل في إنتاج الأنابيب المصنوعة من الحديد والصلب بغرض نقل البترول والغاز الطبيعي والماء وكل الموانع تحت ضغط عالي، بحيث تبلغ الطاقة الإنتاجية للمؤسسة في الحالات العادية 100000 طن سنويا، وتنتج المؤسسة أنابيب يتراوح قطرها ما بين 406 إلى 1825 ملم، وهذا القطر يميّزها عن بقية المؤسسات الأخرى الأم تساهم بـ: 70% من إنتاج المجتمع، كما أنّها تسعى دائما لتغطية السوق الداخلي وتلبية احتياجات أكبر القطاعات:

"سوناطراك، سونالغاز، مديرية الري".

- تتمثل المواد الأولية التي تقوم المؤسسة باستعمالها على شكل لفافات حديدية والتي تقوم بشرائها من مصنع الحجار "SIDER" أو تستوردها من الخارج كألمانيا واليابان وفرنسا، ويصل وزن اللّفافات الحديدية حوالي 20طن، وتعمل المؤسسة بأربع خطّوات إنتاجية "D.C.B.A" بمعدّل 24/24 ساعة من خلال ثلاث فرق عمل في اليوم، حيث أنّها تعمل باستمرار حتّى في أيّام العطل والأعياد الدّينية والوطنية.

يوجد ورشتين لصناعة الأنابيب:

- الورشة الأولى: خاصة بتحويل المادة الأولية "LESBOBINES" أنبوب حلزوني بالتلحيم الإلكتروني الداخلي والخارجي.

- الورشة الثانية: خاصة بالتغليف حسب استعمال كل أنبوب.

### المطلب الثالث: دراسة وتحليل الهيكل التنظيمي:

تتجلى أهمية الهيكل التنظيمي للمؤسسة في تحديد مختلف المسؤوليات وكذلك المهام، وهذا من أجل الوصول إلى الأهداف السابقة، وكذلك من أجل المساعدة في الرقابة والتنظيم والسيير الحسن لمختلف العمليات والأنشطة، ومحاولة التنسيق بين الوظائف للبلوغ إلى الأهداف بأقل التكاليف. من خلال دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة (أنظر الملحق)

### المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

#### المطلب الأول: الأدوات المستخدمة:

سنستعرض في هذا المطلب للأدوات الإحصائية المستعملة في هذه الدراسة.

#### 1- عرض الاستبيان:

حيث يتم التطرق إلى مختلف مراحل إعداد الاستبيان و الظروف التي تم فيها صياغته، بدءا من مرحلة إعداد الاستمارة و كيفية تصميم قائمة الأسئلة، مروراً بكيفية نشر و توزيع الاستمارات، ثم التطرق إلى هيكل الاستبيان و كذا مجتمع و عينة الدراسة .

#### 2- منهج البحث :

في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE بغرداية ، لذلك اعتمدنا على المنهج التحليلي في تحليل البيانات، و المعلومات المحصل عليها من خلال استبيان تم إعدادها لهذا الغرض و تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التجارية.SPSS

#### استبانة الدراسة:

تمثل استمارة الاستبيان الأداة الرئيسية التي تم الاعتماد عليها في الدراسة لجمع البيانات والمعلومات من الواقع، والمتمثلة في آراء و جهات نظر موظفي وعمال الشركة حول مشكلة الدراسة. ولكي تكون الاستمارة دقيقة و منظمة في شكلها العلمي من حيث البساطة والوضوح والمضمون، فقد تم تصميمها على ثلاثة مراحل:

#### • مرحلة التصميم الأولي:

تعتبر هذه المرحلة الخطوة الأولى في إعداد الاستمارة، و انطلاقاً من الجانب النظري و الدراسات السابقة تم صياغة مجموعة من الأسئلة مراعين في ذلك إشكالية البحث و الفرضيات الموضوعية، و لقد راعينا في إعداد الأسئلة ما يلي:

➤ استعمال لغة سليمة .

➤ صياغة أسئلة بسيطة و غير قابلة للتأويل .

➤ ترتيب الأسئلة و تسلسلها و ربطها بالأهداف المرجوة من الدراسة الميدانية.

➤ بعد الانتهاء من إعداد الأسئلة تم عرضها على بعض الأساتذة المختصين في إدارة الأعمال وذلك بغية التحكيم و التأكد من سلامة بناء الاستمارة و صياغة الأسئلة، و تفادي الأخطاء التقنية و المنهجية التي قد تحول دون الوصول إلى الأهداف المنشودة.

### • مرحلة إعادة التصميم:

بعد المراجعة و الأخذ بعين الاعتبار الملاحظات المقدمة من قبل الأساتذة المختصين، تم عرض الاستبيان على مجموعة من موظفي الشركة للتأكد من وضوح و استيعاب الأسئلة من قبلهم، حيث تمكننا هذه المرحلة بالأخذ بعين الاعتبار الملاحظات و اتخاذ بعض التعديلات و التصميمات فيما يخص الأسئلة وصياغتها بطريقة مناسبة وواضحة.

### • مرحلة التصميم النهائي:

وهي المرحلة النهائية المتعلقة بالاستمارة، حيث تم الأخذ بعين الاعتبار التعديلات والملاحظات في المرحلة السابقة و من ثم التصميم النهائي للاستمارة و توزيعه مستعنين في ذلك على:

• التسليم المباشر لأفراد العينة .

• الاستعانة ببعض الزملاء الأكاديميين و أصحاب المهنة.

• أما عن طريق استرجاع الاستمارات فقد اختلفت تبعا لاختلاف طرق توزيعها حيث تم الحصول على الإجابة من خلال ما يلي: الحصول على الإجابة بشكل مباشر من المستجوبين .

• استلام الاستمارات من قبل الزملاء الذين تم الاستعانة بهم.

### 3- هيكل الاستبيان ومجتمع الدراسة:

#### 1. هيكل الاستبيان:

تتضمن استمارة الاستبيان 49 سؤالاً موزعة على ثلاثة محاور كما يلي:

• الجزء الأول: يوضح البيانات الشخصية عن أفراد المجتمع، و احتوت على أربع فقرات، ( الجنس، الفئة العمرية، المستوى المهني أو الوظيفي، الخبرة المهنية )، و التي يتوقع أن تساعد الباحث على تفسير النتائج.

• الجزء الثاني: يوضح مستوى أخلاقيات الأعمال للمؤسسة ، حيث يتكون من (04) أبعاد . ممتثلة في :

البعد الأول ( أخلاقيات الفرد العامل في المؤسسة ) ويحتوي على (08) فقرات.

البعد الثاني ( أخلاقيات القيادة في المؤسسة ) ويحتوي على (05) فقرات.

البعد الثالث ( أخلاقيات الأنشطة في المؤسسة ) ويحتوي على (13) فقرة.

البعد الرابع ( أخلاقيات البنية التحتية في المؤسسة ) ويحتوي على (05) فقرات.

• الجزء الثالث : يوضح إدارة التميز بالمؤسسة محل الدراسة ، ويتكون من (18) فقرة.

الجدول رقم (02) يوضح مضمون الاستبيان :

المؤشر	رقم الفقرات
بعد أخلاقيات الفرد العامل في المؤسسة	08 بنود (01 - 08)
بعد أخلاقيات القيادة في المؤسسة	05 بنود (09 - 13)
بعد أخلاقيات الأنشطة في المؤسسة	13 بند (14 - 26)
بعد أخلاقيات البنية التحتية في المؤسسة	05 بنود (27 - 31)
محور إدارة التميز بالمؤسسة محل الدراسة	18 بند (32 - 49)

المصدر : من إعداد الطالبين

المطلب الثاني متغيرات الدراسة :

تم الاعتماد على متغيرين للدراسة وهما المتغير المستقل والمتغير التابع، وذلك موضح في

الجدول رقم (03): متغيرات الدراسة :

المتغيرات	اسم المتغير
المتغير المستقل	أخلاقيات الأعمال
المتغير التابع	الأداء المتميز

المصدر : من إعداد الطالبين

2. مجتمع الدراسة:

(1) - يتمثل مجتمع الدراسة في مختلف العمال والموظفين الذين يعملون في بمختلف المصالح و الدوائر المدرجة في المؤسسة الوطنية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE بغرداية.

(2) - عينة الدراسة :

استهدف الاستبيان عينة طبقية من موظفي المؤسسة خلال توزيع 263 استبيان موزعة حسب المستوى الوظيفي كما يلي : الإطارات السامية ( 10 استبانات ) ، الإطارات ( 85 استبيان ) ، العمال التنفيذيين ( 37 استبيان ) ، العمال التقنيين ( 131 استبيان ) . تم في المجموع توزيع 263 استبيان وتم استرجاع 233 استبانة صالحة للدراسة و 10 ملغاة و 16 مفقودة . كما هو موضح في الجدول رقم (04) التالي:

الجدول رقم (04) : توضيح الاستبانة

البيان	العدد	النسبة
عدد الاستثمارات الموزعة	263	% 100



عدد الاستثمارات المسترجعة	233	88 %
عدد الاستثمارات المفقودة	16	06 %
عدد الاستثمارات الملغاة	10	30 %

المصدر : من إعداد الطالبين

وقد كانت إجابات كل فقرة وفق مقياس ليكارت (Likert) الخماسي حيث يعتبر هذا المقياس من أكثر المقاييس شيوعا بحيث يطلب فيه من المبحوث أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على خيارات محددة وهذا المقياس مكون غالبا من خمسة خيارات متدرجة يشير المبحوث إلى اختيار واحد منها وهي خمسة خيارات كما هو موضح في الجدول رقم (04) حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى ، أي أنه تم وضع مقياس ترتيبي لهذه الأرقام لإعطاء الوسط الحسابي مدلولاً باستخدام المقياس الترتيبي، وذلك للاستفادة منها فيما بعد عند تحليل النتائج، كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (05) يوضح إجابة بدائل استبيان :

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1
5-4,2	4,2-3,4	3,4-2,6	2,6-1,8	0,8-1,8

المصدر : من إعداد الطالبين .

المطلب الثالث: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

الفرع الأول: المعالجة الإحصائية للدراسة .

بهدف الوصول إلى نتائج معتمدة تحقق أهداف الدراسة وتختبر فرضياتها، تم تفرغ البيانات الواردة بالاستبيان وتبويبها وجدولتها، ليسهل التعامل معها بواسطة جهاز الكمبيوتر، وتمت معالجة البيانات بغية اختبار نموذج الدراسة وفرضيتها وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS إصدار 26 .  
لتحليل بيانات الاستبيان والحصول على أجابة بغية التعرف على مدى موافقة أفراد العينة لها استخدمنا الأدوات والأساليب الإحصائية التالية :

✓ المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري: لتحديد أهمية الدراسة النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه محاور و أبعاد الدراسة.

✓ التكرارات و النسب المئوية: ذلك لوصف الخصائص الشخصية و الوظيفية لأفراد العينة.

✓ معامل ألفا كرومباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.

- ✓ معامل ارتباط بيرسون: ( Pearson Correlation Coefficient ) لقياس صدق الفقرات ولقياس قوة الارتباط والعلاقة بين المتغيرين: فإذا كان المعامل قريب من (+1) فإن الارتباط قوي وموجب (طردى)، وإذا كان قريب من (-1) فإن الارتباط قوي وسالب (عكسي)، وكلما قرب من (0) يضعف إلى أن ينعدم.
- ✓ اختبار كولومجروف - سمرنوف (Sample K-S) لمعرفة مدى اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.
- ✓ تحليل الانحدار: حيث يساعد هذا التحليل على معرفة العلاقة التأثيرية بين المتغير المستقل و التابع.
- ✓ تحليل willcoxon simple لتحليل البيانات ذات التوزيع الغير طبيعي

### الفرع الثاني: صدق وثبات الاستبيان:

- 1-تحكيم الاستبيان: عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من (04) أعضاء في هيئة التدريس، لأخذ بملاحظاتهم في بناء الاستبيان، والتأكد من صدق وملائمة فقرات الاستبيان لتحقيق الأهداف البحثية المتوخاة من الدراسة، حيث تم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية.
- 2-قياس ثبات الاستبانة: يقصد بثبات الاستبيان أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، ويكون من خلال معامل ألفا كرومباخ (Cronbach's Alpha) الذي يعد من أفضل المقاييس للدلالة على ثبات وصدق الاستبانة، وقد قدر هذا المقياس بواسطة برنامج (SPSS26) حيث قيمته 0.93 هذا يدل على أن أسئلة الاستبانة ثابتة، والجدول التالي يوضح اختبار الثبات والصدق لمحاو الدراسة.

معاملات الثبات لمعدل الاستبيان ومعدل كل محور :

### الجدول رقم (06) قيمة ألفا كرومباخ :

الاستبيان	قيمة ألفا كرومباخ
الاستبيان الشامل	0.93
المحور الثاني	0.93
المحور الثالث	0.824

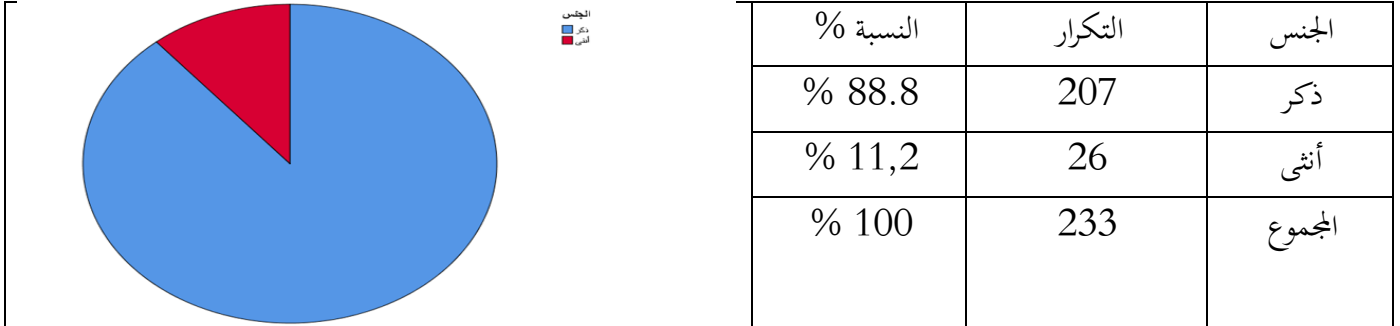
المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (06) معامل الثبات العام للاستبيان عال حيث بلغ (0.93) أي (93%) حيث كانت أكبر من الحد الأدنى المقبول لمعامل الثبات (75%) وهذا يدل أن الاستبيان بجميع محاوره يتمتع بدرجة من الثبات قوي جدا يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

الفرع الثالث: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بخصائص أفراد عينة الدراسة

أولاً : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجدول رقم (07) : توزيع عينة الدراسة حسب الجنس :



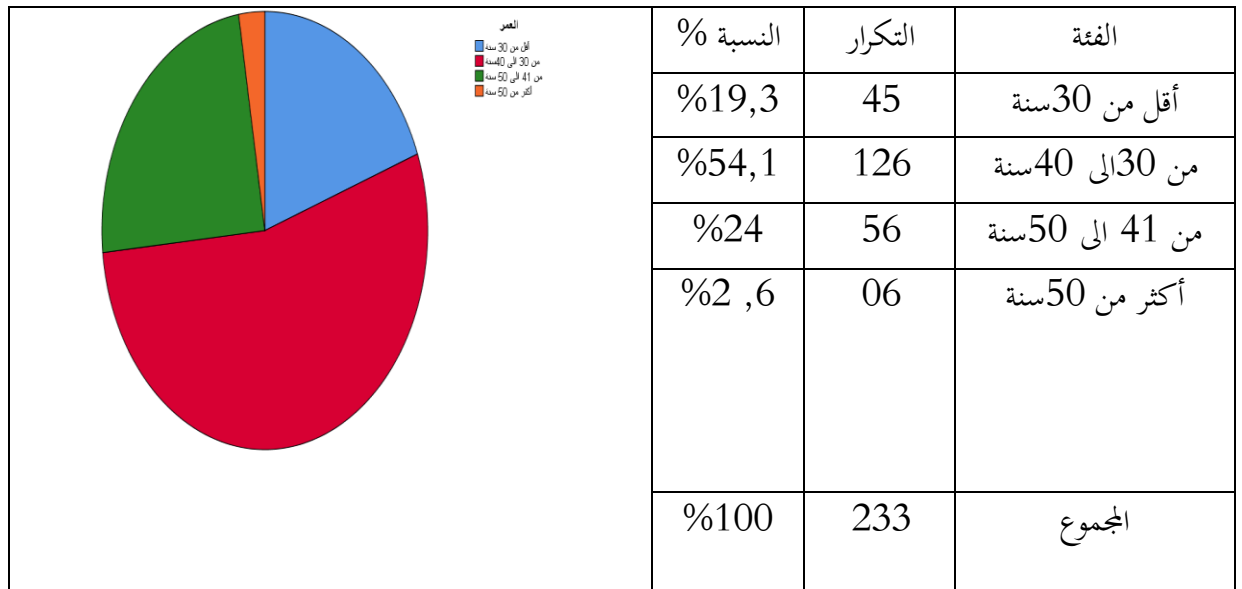
المصدر : من إعداد الطالبين باعتماد على برنامج SPSS 26

الشكل رقم (01) : توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن أغلب أفراد العينة هم ذكور بنسبة % 88,8 من مجموع المستجوبين بينما بلغت نسبة الإناث في العينة % 11,2 وهذا يفسر طبيعة العمل في المؤسسات العمومية الاقتصادية حيث يجذب استقطاب الذكور لشغل هذا النوع من العمل. كما أنه يعود لطبيعة العمل بالمؤسسة الذي يتطلب تواجد الذكور أكثر من الإناث وبالتالي نلاحظ بأن هناك نقص في توظيف العنصر النسوي وتمكينه من تحمل المسؤولية بالمؤسسة محل الدراسة.

ثانياً : توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية :

الجدول رقم (08) : توزيع عينة الدراسة حسب الفئات العمرية :



المصدر : من إعداد الطالبين اعتماداً على برنامج SPSS26

الشكل رقم (02) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الفئات العمرية

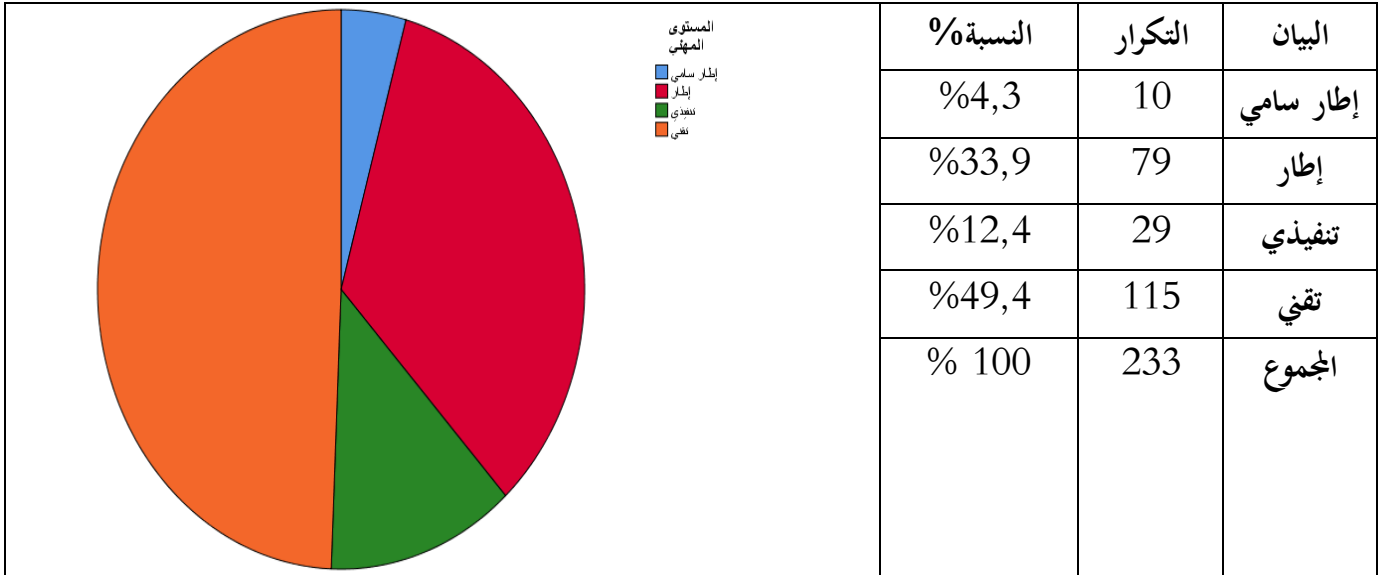
من خلال الجدول و الشكل أعلاه نلاحظ أن الفئة العمرية [من 30 إلى 40 سنة] كانت بنسبة % 54,1 وهي الفئة ذات أكبر نسبة وتليها الفئة العمرية [من 41 إلى 50 سنة] بنسبة % 24 من مجموع المستجوبين، تم تليها الفئة العمرية [أقل

## الفصل الثاني : الدراسة الميدانية بالمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE بغرداية

من 30 سنة] بنسبة % 19,3، ثم تليها الفئة] أكثر من 50 سنة] بنسبة % 2,6. ويفسر هذا التوزيع بين فئات العمرية لأفراد العينة على أن نسبة الكهول كانت عالية وهذا راجع الى متطلبات العمل داخل المؤسسة محل الدراسة.

ثالثا: توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي:

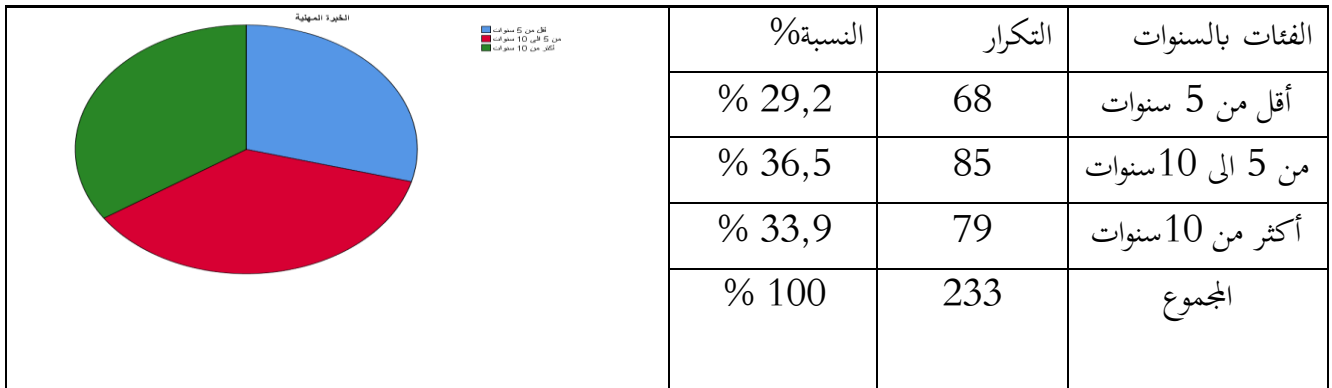
الجدول رقم (09): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي داخل المؤسسة :



المصدر: من إعداد الطالبين باعتماد على برنامج spss26 الشكل رقم (03) توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي داخل المؤسسة من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن أغلبية أفراد عينة الدراسة كانوا من العمال التقنيين داخل المؤسسة، إذ أن 49,4% من العمل التقنيين، ثم يليها الإطارات بنسبة 33,9%، ثم العمال التنفيذيين بنسبة 12,4%، ثم يأتي الإطارات السامية بأقل نسبة وتمثل 4,3% من عينة الدراسة. وهذه النتائج تدل على أن الغالبية العظمى من عينة الدراسة كانت تمثل العمال التقنيين داخل المؤسسة ولإجاباتهم أثر على الأسئلة الخاصة بالدراسة.

رابعا: توزيع أفراد العينة تبعا للخبرة المهنية:

الجدول رقم (10) : توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية :



المصدر: من إعداد الطالبين باعتماد على برنامج SPSS26 الشكل رقم (04) يوضح توزيع أفراد العينة تبعا للخبرة المهنية

الفرع الخامس: أوساط الحسابية وانحراف المعايير لمخاور الدراسة

قصد التعرف على دور أخلاقيات الأعمال في تحقيق الأداء المتميز داخل المنظمات من خلال إجابات أفراد العينة بالمؤسسة محل الدراسة، فقد تم تضمين هذا المتغير كما ذكرنا آنفا ب 4 ابعاد (بعد أخلاقيات الفرد العامل بالمؤسسة، بعد أخلاقيات القيادة بالمؤسسة، بعد أخلاقيات الأنشطة بالمؤسسة، بعد أخلاقيات البنية التحتية بالمؤسسة).

تم الاستعانة بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبيان الأهمية النسبية للعبارات من وجهة العاملين بالمؤسسة الوطنية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE بغرداية ودرجة موافقتهم عليها ، كما هو موضح بالجدول التالي :

1- نتائج تحليل وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أبعاد محور مستوى أخلاقيات الأعمال بالمؤسسة:

البعد الأول: أخلاقيات الفرد العامل بالمؤسسة :

للتعرف على مستوى بعد أخلاقيات الفرد العامل بالمؤسسة ودوره في تحقيق الأداء المتميز ، تم اقتراح 08 فقرات من (08-01) لنقيس هذا الجانب . والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (11) : يوضح بدائل الاستبيان لبعد أخلاقيات الفرد العامل بالمؤسسة :

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
0.94884	3.7210	5	29	29	133	37	01 تقوم المؤسسة على أهمية المورد البشري وتطويره من خلال رسالته التنظيمية
		%2.1	%12.4	12.4 %	57.1%	15.9%	
0.97366	3.4635	9	32	56	114	22	02 يشجع المدراء الأفراد على تبني الأهداف الموضوعية وذات التحدي
		%3.9	%13.7	24%	48.9%	9.4%	
1.02986	3.4721	13	27	55	110	27	03 تسعى المؤسسة لتغيير سلوكيات الأفراد كمدخل لتطوير قدراتهم
		%5.6	%11.6	23.6 %	47.2%	11.6%	
0.98663	3.2189	11	47	68	94	13	04 الأفراد العاملين في المؤسسة على اطلاع دائم بالاقترحات المتعلقة بتحسين الأداء
		%4.7	%20.2	29.2	40.3%	5.6%	

## الفصل الثاني : الدراسة الميدانية بالمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE بغرداية

				%				
1.09577	3.2961	13	48	57	87	28	تقوم المؤسسة بتدريب أعضاء الفريق على حل المشكلات بصفة دائمة ومستمرة	05
		%5.6	%20.6	24.5	37.3%	12%		
0.95104	3.7811	6	20	40	120	47	إدارة المؤسسة تعاقب أي سلوك غير أخلاقي يمكن أن يحصل	06
		%2.6	%8.6	17.2	51.5%	20.2%		
0.97817	3.9914	3	24	22	107	77	التصرفات غير الأخلاقية مرفوضة بشدة من قبل إدارة المؤسسة	07
		%1.3	%10.3	9.4%	45.9%	33%		
0.99542	3.3991	8	38	65	97	25	تركز المؤسسة على البعد الأخلاقي عند تقييم الأفراد العاملين	08
		%3.4	%16.3	27.9	41.6%	10.7%		

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج SPSS26

التحليل :

جدول بدائل الاستبيان يوضح بالتفصيل عدد إجابات أفراد العينة والنسبة المئوية لكل فقرة بالتفصيل ، والوسط الحسابي بعد تحديد قيمته في الجدول يبين أين تمحورت أغلبية إجابات أفراد العينة .

01- تقوم المؤسسة على أهمية المورد البشري وتطويره من خلال رسالته التنظيمية :

تمحورت إجابات العينة حول (موافق) باعتبار الوسط الحسابي كانت قيمته محصورة بين (3.4 و4.2) أي أن أغلبية إجابات أفراد العينة كانت (موافق) بانحراف معياري يقدر ب(0.94884) أي أن إجابات أفراد العينة كانت متقاربة

02- يشجع المدراء الأفراد على تبني الأهداف الموضوعية وذات التحدي:

تمحورت إجابات العينة حول (موافق) باعتبار الوسط الحسابي كانت قيمته محصورة بين (3.4 و4.2) أي أن أغلبية إجابات أفراد العينة كانت (موافق) بانحراف معياري يقدر ب(0.97366) أي أن إجابات أفراد العينة كانت متقاربة.

- 03- تسعى المؤسسة لتغيير سلوكيات الأفراد كمدخل لتطوير قدراتهم:
- تمحورت إجابات العينة حول (موافق) باعتبار الوسط الحسابي كانت قيمته محصورة بين (3.4 و4.2) أي أن أغلبية إجابات أفراد العينة كانت (موافق) بانحراف معياري يقدر ب(1.02986) أي أن إجابات أفراد العينة كانت متقاربة.
- 04- الأفراد العاملين في المؤسسة على اطلاع دائم بالاقتراحات المتعلقة بتحسين الأداء:
- تمحورت إجابات العينة حول (محايد) باعتبار الوسط الحسابي كانت قيمته محصورة بين(2.6 و3.4) أي أن أغلبية إجابات أفراد العينة كانت (محايد) بانحراف معياري يقدر ب(0.98663) أي أن إجابات أفراد العينة كانت متقاربة.
- 05- تقوم المؤسسة بتدريب أعضاء الفريق على حل المشكلات بصفة دائمة ومستمرة:
- تمحورت إجابات العينة حول (محايد) باعتبار الوسط الحسابي كانت قيمته محصورة بين(2.6 و3.4)أي أن أغلبية إجابات أفراد العينة كانت (محايد) بانحراف معياري يقدر ب(1.09577) أي أن إجابات أفراد العينة كانت متقاربة.
- 06- إدارة المؤسسة تعاقب أي سلوك غير أخلاقي يمكن أن يحصل :
- تمحورت إجابات العينة حول (موافق) باعتبار الوسط الحسابي كانت قيمته محصورة بين (3.4 و4.2) أي أن أغلبية إجابات أفراد العينة كانت (موافق) بانحراف معياري يقدر ب(0.95104) أي أن إجابات أفراد العينة كانت متقاربة.
- 07- التصرفات غير الأخلاقية مرفوضة بشدة من قبل إدارة المؤسسة:
- تمحورت إجابات العينة حول (موافق) باعتبار الوسط الحسابي كانت قيمته محصورة بين (3.4 و4.2) أي أن أغلبية إجابات أفراد العينة كانت (موافق) بانحراف معياري يقدر ب(0.97817) أي أن إجابات أفراد العينة كانت متقاربة.
- 08- تركز المؤسسة على البعد الأخلاقي عند تقييم الأفراد العاملين:
- تمحورت إجابات العينة حول (محايد) باعتبار الوسط الحسابي كانت قيمته محصورة بين (2.6 و3.4) أي أن أغلبية إجابات أفراد العينة كانت (موافق) بانحراف معياري يقدر ب(0.99542) أي أن إجابات أفراد العينة كانت متقاربة.

#### البعد الثاني: بعد أخلاقيات القيادة بالمؤسسة

بقصد التعرف على بعد أخلاقيات القيادة بالمؤسسة وبلوغها المستوى الصحيح ، تم صياغة 05 فقرات (09-13) لقياس مدى وجود هذا البعد .والجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول رقم (12) يوضح بدائل الاستبيان نحو فقرات بعد أخلاقيات القيادة بالمؤسسة مرتبة حسب الأهمية :

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
09 ينعكس الالتزام الأخلاقي في	22	143	44	19	5	3.6781	0.83784

## الفصل الثاني : الدراسة الميدانية بالمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE بغرداية

		2.1%	8.2%	18.9%	61.4%	9.4%	المؤسسة في الأفعال الادارية للقيادة	
1.01578	3.0515	17	52	77	76	11	يتصف المدراء في المؤسسة بالعدالة والانصاف في التعامل مع المرؤوسين	10
		7.3	22.3	33	32.6	4.7		
1.03025	3.5021	11	29	57	104	32	يحذر ويعاقب العاملين في المؤسسة الذين يظهرون سلوكيات غير أخلاقية بعقوبات تعكس مستوى الانتهاك المرتكب	11
		4.7%	12.4%	24.5%	44.6%	13.7%		
2.84736	3.4249	9	50	62	96	15	تستخدم القيادة نظم تقييم مناسبة وشاملة وواضحة لجميع العاملين في المؤسسة	12
		3.9%	21.5%	26.6%	41.2%	6.4%		
1.06717	3.3391	13	41	59	94	26	تعد السلامة الأخلاقية عاملا هاما في الترقيات من وجهة نظر القيادة	13
		5.6%	17.6%	25.3%	40.3%	11.2%		

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج SPSS26

التحليل :

09- ينعكس الالتزام الأخلاقي في المؤسسة في الأفعال الادارية للقيادة:

تمحورت إجابات العينة حول (موافق بشدة) باعتبار الوسط الحسابي كانت قيمته محصورة بين (4.2 و5) أي أن أغلبية إجابات أفراد العينة كانت (موافق بشدة) بانحراف معياري يقدر ب(0.83784) أي أن إجابات أفراد العينة كانت متقاربة

10- يتصف المدراء في المؤسسة بالعدالة والانصاف في التعامل مع المرؤوسين:

تمحورت إجابات العينة حول (محايد) باعتبار الوسط الحسابي كانت قيمته محصورة بين (2.6 و3.4) أي أن أغلبية إجابات أفراد العينة كانت (محايد) بانحراف معياري يقدر ب(1.01578) أي أن إجابات أفراد العينة كانت متقاربة



11- يحذر ويعاقب العاملين في المؤسسة الذين يظهرون سلوكيات غير أخلاقية بعقوبات تعكس مستوى الانتهاك المرتكب:

تمحورت إجابات العينة حول (موافق) باعتبار الوسط الحسابي كانت قيمته محصورة بين (3.4 و4.2) أي أن أغلبية إجابات أفراد العينة كانت (موافق) بانحراف معياري يقدر ب(1.03025) أي أن إجابات أفراد العينة كانت متقاربة

12- تستخدم القيادة نظم تقييم مناسبة وشاملة وواضحة لجميع العاملين في المؤسسة:

تمحورت إجابات العينة حول (موافق) باعتبار الوسط الحسابي كانت قيمته محصورة بين (3.4 و4.2) أي أن أغلبية إجابات أفراد العينة كانت (موافق) بانحراف معياري يقدر ب(2.84736) أي أن إجابات أفراد العينة كانت متباعدة

13- تعد السلامة الأخلاقية عاملا هاما في الترقيات من وجهة نظر القيادة:

تمحورت إجابات العينة حول (محايد) باعتبار الوسط الحسابي كانت قيمته محصورة بين (2.6 و3.4) أي أن أغلبية إجابات أفراد العينة كانت (موافق) بانحراف معياري يقدر ب(1.06717) أي أن إجابات أفراد العينة كانت متقاربة

البعد الثالث: بعد أخلاقيات الأنشطة بالمؤسسة

بهدف التعرف على دور أخلاقيات الأنشطة في تحقيق الأداء المتميز داخل المؤسسة ، تم صياغة 13 فقرة (14-26) لقياس دور هذا البعد في تحقيق الأداء المتميز . والجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول رقم (13): يوضح بدائل الاستبيان نحو فقرات بعد أخلاقيات الأنشطة مرتبة حسب الأهمية :

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبرة	
1.02642	3.2747	7	55	61	87	23	تستند إدارة المؤسسة في اتخاذ القرارات إلى معايير أخلاقية بغض النظر عن عائد وتكلفة القرارات	14
		3%	23.6%	26.2%	37.3%	9.9%		
1.00030	3.1288	11	58	66	86	12	تقوم المؤسسة بتدريب العاملين بشأن أخلاقيات الأعمال	15
		4.7%	24.9%	28.3%	36.9%	5.2%		
0.86797	3.5794	4	26	55	127	21	يفهم العاملون في المؤسسة المزايا التي تبني أخلاقيات الأعمال وتأثيرها على الأداء	16
		1.7%	11.2%	23.6%	54.5%	9%		

## الفصل الثاني : الدراسة الميدانية بالمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE بقردياية

1.01172	3.5579	8	33	46	113	33	تمتلك المؤسسة فريق عمل يهتم بالقضايا البيئية	17
		3.4%	14.2%	19.7%	48.5%	14.2%		
1.13356	3.2060	22	39	66	81	25	تستخدم المؤسسة الخدمات الاجتماعية كحافز للعاملين لتطوير الإدارة وبناء مهارات الفريق	18
		9.4%	16.7%	28.3%	34.8%	10.7%		
1.07740	3.2833	16	37	71	83	26	الإدارة العليا بالمؤسسة ذات معايير أخلاقية عالية	19
		6.9%	15.9%	30.5%	35.6%	11.2%		
1.10694	3.0558	23	47	77	66	20	إدارة المؤسسة تكافئ على السلوك الذي يتصف بالشفافية والنزاهة	20
		9.9%	20.2%	33%	28.3%	8.6%		
1.02637	3.2232	15	43	64	97	14	الإدارة في المؤسسة توضح باستمرار اهتمامها ورعايتها للجوانب الأخلاقية	21
		6.4%	18.5%	27.5%	41.6%	6%		
1.16382	3.5064	15	35	48	87	48	السلوك الأخلاقي هو المعيار الأول داخل المؤسسة	22
		6.4%	15%	20.6%	37.3%	20.6%		
.98385	3.2961	14	34	66	107	12	الإدارة العليا في المؤسسة تتخذ القرارات الخاصة في التوجه الأخلاقي في المؤسسة	23
		6%	14.6%	28.3%	45.9%	5.2%		
1.13768	3.0858	21	49	81	53	29	إدارة المؤسسة تكافئ العاملين على السلوك الأخلاقي	24
		9%	21%	34.8%	22.7%	12.4%		
1.03536	3.2103	19	32	79	87	16	توفر المؤسسة ضوابط أخلاقية لاستخدام التقنيات الحديثة	25
		8.2%	13.7%	33.9%	37.3%	6.9%		
1.22803	3.1159	33	37	60	76	27	تحرص الإدارة على ضمان العدالة وعدم التمييز بين العاملين	26
		14.2%	15.9%	25.8%	32.6%	11.6%		

المصدر : من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج SPSS26

التحليل:

- 14 - تستند إدارة المؤسسة في اتخاذ القرارات إلى معايير أخلاقية بغض النظر عن عائد وتكلفة القرارات:  
تمحورت إجابات العينة حول (محايد) باعتبار الوسط الحسابي كانت قيمته محصورة بين (2.6 و3.4) أي أن أغلبية إجابات أفراد العينة كانت (محايد) بانحراف معياري يقدر ب(1.02642) أي أن إجابات أفراد العينة كانت متقاربة
- 15 - تقوم المؤسسة بتدريب العاملين بشأن أخلاقيات الأعمال:  
تمحورت إجابات العينة حول (محايد) باعتبار الوسط الحسابي كانت قيمته محصورة بين (2.6 و3.4) أي أن أغلبية إجابات أفراد العينة كانت (محايد) بانحراف معياري يقدر ب(1.00030) أي أن إجابات أفراد العينة كانت متقاربة
- 16 - يفهم العاملون في المؤسسة المزايا التي تبني أخلاقيات الأعمال وتأثيرها على الأداء:  
تمحورت إجابات العينة حول (موافق) باعتبار الوسط الحسابي كانت قيمته محصورة بين (3.4 و4.2) أي أن أغلبية إجابات أفراد العينة كانت (موافق) بانحراف معياري يقدر ب(0.86797) أي أن إجابات أفراد العينة كانت متقاربة
- 17 - تمتلك المؤسسة فريق عمل يهتم بالقضايا البيئية:  
تمحورت إجابات العينة حول (موافق) باعتبار الوسط الحسابي كانت قيمته محصورة بين (3.4 و4.2) أي أن أغلبية إجابات أفراد العينة كانت (موافق) بانحراف معياري يقدر ب(1.01172) أي أن إجابات أفراد العينة كانت متقاربة
- 18 - تستخدم المؤسسة الخدمات الاجتماعية كحافز للعاملين لتطوير الإدارة وبناء مهارات الفريق:  
تمحورت إجابات العينة حول (محايد) باعتبار الوسط الحسابي كانت قيمته محصورة بين (2.6 و3.4) أي أن أغلبية إجابات أفراد العينة كانت (محايد) بانحراف معياري يقدر ب(1.13356) أي أن إجابات أفراد العينة كانت متقاربة
- 19 - الإدارة العليا بالمؤسسة ذات معايير أخلاقية عالية:  
تمحورت إجابات العينة حول (محايد) باعتبار الوسط الحسابي كانت قيمته محصورة بين (2.6 و3.4) أي أن أغلبية إجابات أفراد العينة كانت (محايد) بانحراف معياري يقدر ب(1.07740) أي أن إجابات أفراد العينة كانت متقاربة
- 20 - إدارة المؤسسة تكافئ على السلوك الذي يتصف بالشفافية والنزاهة:  
تمحورت إجابات العينة حول (محايد) باعتبار الوسط الحسابي كانت قيمته محصورة بين (2.6 و3.4) أي أن أغلبية إجابات أفراد العينة كانت (محايد) بانحراف معياري يقدر ب(1.10694) أي أن إجابات أفراد العينة كانت متقاربة
- 21 - الإدارة في المؤسسة توضح باستمرار اهتمامها ورعايتها للجوانب الأخلاقية:  
تمحورت إجابات العينة حول (محايد) باعتبار الوسط الحسابي كانت قيمته محصورة بين (2.6 و3.4) أي أن أغلبية إجابات أفراد العينة كانت (محايد) بانحراف معياري يقدر ب(1.02637) أي أن إجابات أفراد العينة كانت متقاربة

22- السلوك الأخلاقي هو المعيار الأول داخل المؤسسة:

تمحورت إجابات العينة حول (موافق) باعتبار الوسط الحسابي كانت قيمته محصورة بين (3.4 و4.2) أي أن أغلبية إجابات أفراد العينة كانت (موافق) بانحراف معياري يقدر ب(1.16382) أي أن إجابات أفراد العينة كانت متقاربة

23- الإدارة العليا في المؤسسة تتخذ القرارات الخاصة في التوجه الأخلاقي في المؤسسة:

تمحورت إجابات العينة حول (محايد) باعتبار الوسط الحسابي كانت قيمته محصورة بين (2.6 و3.4) أي أن أغلبية إجابات أفراد العينة كانت (محايد) بانحراف معياري يقدر ب(0.98385) أي أن إجابات أفراد العينة كانت متقاربة

24- إدارة المؤسسة تكافئ العاملين على السلوك الأخلاقي:

تمحورت إجابات العينة حول (محايد) باعتبار الوسط الحسابي كانت قيمته محصورة بين (2.6 و3.4) أي أن أغلبية إجابات أفراد العينة كانت (محايد) بانحراف معياري يقدر ب(1.13768) أي أن إجابات أفراد العينة كانت متقاربة

25- توفر المؤسسة ضوابط أخلاقية لاستخدام التقنيات الحديثة:

تمحورت إجابات العينة حول (محايد) باعتبار الوسط الحسابي كانت قيمته محصورة بين (2.6 و3.4) أي أن أغلبية إجابات أفراد العينة كانت (محايد) بانحراف معياري يقدر ب(1.03536) أي أن إجابات أفراد العينة كانت متقاربة

26- تحرص الإدارة على ضمان العدالة وعدم التمييز بين العاملين:

تمحورت إجابات العينة حول (محايد) باعتبار الوسط الحسابي كانت قيمته محصورة بين (2.6 و3.4) أي أن أغلبية إجابات أفراد العينة كانت (محايد) بانحراف معياري يقدر ب(1.22803) أي أن إجابات أفراد العينة كانت متقاربة

#### البعد الرابع: أخلاقيات البنية التحتية بالمؤسسة

بغرض التعرف على مدى توفر بعد أخلاقيات البنية التحتية بالمؤسسة ومدى توفر المؤسسة على أنظمة تسمح للفرد

العامل بتحقيق أخلاقيات الأعمال ، تم صياغة 05 فقرات (27-31) لقياس مدى وجود هذا البعد . والجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول رقم(14) : يوضح بدائل الاستبيان نحو فقرات بعد أخلاقيات البنية التحتية مرتبة حسب الأهمية :

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبرة	
1.03325	3.4506	12	34	49	113	25	تمتلك المؤسسة بيان لسلوك يوضح السلوكيات المقبولة وغير المقبولة	27
		%5.2	%14.6	%21	48.5%	10.7%		

## الفصل الثاني : الدراسة الميدانية بالمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE بغرداية

1.01542	3.3262	14	37	56	111	15	مجموع المبادئ الأخلاقية في المؤسسة متاحة ومعروضة ومعلنة للجميع	28
		6%	15.9%	24%	47.6%	6.4%		
1.03939	3.1202	18	41	87	69	18	تقوم المؤسسة بإجراء مقارنات مرجعية بين أنظمة الأخلاق المثالية	29
		7.7%	17.6%	37.3%	29.6%	7.7%		
1.12624	2.9442	27	56	70	63	17	تقوم المؤسسة بجمع المعلومات من الجمهور بشأن أدائها الأخلاقي	30
		11.6%	24%	30%	27%	7.3%		
1.09704	3.3262	15	43	52	97	26	يوجد بالمؤسسة نظام داخلي يتيح للعاملين الإبلاغ عن الأخطاء الأخلاقية المحتملة	31
		6.4%	18.5%	22.3%	41.6%	11.2%		

المصدر : من اعداد الطالبين اعتمادا على برنامج SPSS26

التحليل :

27- تمتلك المؤسسة بيان لسلوك يوضح السلوكيات المقبولة وغير المقبولة

: تمحورت إجابات العينة حول (موافق) باعتبار الوسط الحسابي كانت قيمته محصورة بين (3.4 و 4.2) أي أن أغلبية

إجابات أفراد العينة كانت (موافق) بانحراف معياري يقدر ب(1.03325) أي أن إجابات أفراد العينة كانت متقاربة

28- مجموع المبادئ الأخلاقية في المؤسسة متاحة ومعروضة ومعلنة للجميع:

تمحورت إجابات العينة حول (محايد) باعتبار الوسط الحسابي كانت قيمته محصورة بين (2.6 و 3.4) أي أن أغلبية

إجابات أفراد العينة كانت (محايد) بانحراف معياري يقدر ب(1.01542) أي أن إجابات أفراد العينة كانت متقاربة

29- تقوم المؤسسة بإجراء مقارنات مرجعية بين أنظمة الأخلاق المثالية :

تمحورت إجابات العينة حول (محايد) باعتبار الوسط الحسابي كانت قيمته محصورة بين (2.6 و 3.4) أي أن أغلبية

إجابات أفراد العينة كانت (محايد) بانحراف معياري يقدر ب(1.03939) أي أن إجابات أفراد العينة كانت متقاربة

30- تقوم المؤسسة بجمع المعلومات من الجمهور بشأن أدائها الأخلاقي:

تمحورت إجابات العينة حول (محايد) باعتبار الوسط الحسابي كانت قيمته محصورة بين (2.6 و 3.4) أي أن أغلبية

إجابات أفراد العينة كانت (محايد) بانحراف معياري يقدر ب(1.12624) أي أن إجابات أفراد العينة كانت متقاربة

31- يوجد بالمؤسسة نظام داخلي يتيح للعاملين الإبلاغ عن الأخطاء الأخلاقية المحتملة:

تمحورت إجابات العينة حول (محايد) باعتبار الوسط الحسابي كانت قيمته محصورة بين (2.6 و3.4) أي أن أغلبية إجابات أفراد العينة كانت (محايد) بانحراف معياري يقدر ب(1.09704) أي أن إجابات أفراد العينة كانت متقاربة

2- نتائج تحليل وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول إدارة التميز بالمؤسسة :

قصد التعرف على درجة التميز وجودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة وهذا من خلال إجابات العاملين بالمؤسسة محل

الدراسة . فقد تم تضمين هذا المتغير بمجموعة من الفقرات متمثلة في 18 فقرة ، وستتناول فيما يلي ذلك :

الجدول رقم (15) : يوضح بدائل الاستبيان نحو إدارة التميز بالمؤسسة محل الدراسة :

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبرة	
0.82237	4.0687	1	12	29	119	72	تتمتع المؤسسة بمكانة متميزة في مجال عملها المحلي والوطني	32
		0.4%	5.2%	12.4%	51.1%	30.9%		
1.03605	3.2618	14	39	73	86	21	تعمل المؤسسة على نشر ثقافة التميز بين العاملين والالتزام بالسلوك الداعم للتميز	33
		6%	16.7%	31.3%	36.9%	9%		
1.03566	3.3476	11	37	73	84	28	هناك تركيز على نتائج التميز الأساسية متضمنة : نتائج الأداء ، العملاء ، نتائج العاملين والتأثير على المجتمع.	34
		4.7%	15.9%	31.3%	36.1%	12%		
1.04015	3.6180	7	30	55	94	47	تمتلك المؤسسة مواصفات واضحة تحدد على أساسها جودة الخدمات للتميز المقدمة	35
		3%	12.9%	23.6%	40.3%	20.2%		
1.01312	3.3133	12	40	62	101	18	تؤكد الإدارة العليا على الالتزام بمضامين التميز القيادي مقارنة بالمنافسين	36
		5.2%	17.2%	26.6%	43.3%	7.7%		
0.96762	3.5665	6	32	49	116	30	هناك رقابة مستمرة على مختلف المرافق والمعدات لتحسين آليات تقديم الخدمة	37
		2.6%	13.7%	21%	49.8%	12.9%		

## الفصل الثاني : الدراسة الميدانية بالمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE بغرداية

1.01640	3.6052	7	35	37	118	36	تساهم التكنولوجيا التي تمتلكها المؤسسة بشكل كبير في تميز أدائها	38
		3%	15%	15.9%	50.6%	15.5%		
1.06977	3.2661	14	43	68	83	25	تعمل ادارة الموارد البشرية بالمؤسسة على استثمار رأس المال البشري من خلال العديد من الطرق والمداخل ، وبما يصب في تحقيق الأداء المتميز	39
		6%	18.5%	29.2%	35.6%	10.7%		
1.02080	3.3090	6	49	74	75	29	يتحقق التميز بالمؤسسة من خلال تركيز الاستثمار على الفئات المتميزة فقط من رأس المال البشري	40
		2.6%	21%	31.8%	32.2%	12.4%		
0.96015	3.6009	9	21	55	117	31	يساهم الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق التميز من خلال تحسين الخدمة	41
		3.9%	9%	23.6%	50.2%	13.3%		
0.98473	3.6996	7	21	53	106	46	إن تحفيز رأس المال البشري على الابداع والتجديد يجعله أداة فاعلة في تحقيق ودعم التميز	42
		3%	9%	22.7%	45.5%	19.7%		
0.89613	3.8069	4	16	48	118	47	إن رفع قدرات رأس المال البشري المتعلقة بالتحكم بالتكنولوجيا يساهم بشكل واضح في إحراز الأداء المتميز	43
		1.7%	6.9%	20.6%	50.6%	20.2%		
0.97490	3.6824	8	20	51	113	41	تساهم الفئة المتميزة من رأس المال البشري في قيادة البيئة وتوجيهها لصالح المؤسسة من خلال الاستجابة لمتطلبات التغير	44
		3.4%	8.6%	21.9%	48.5%	17.6%		
0.83795	3.9313	2	16	30	133	52	إن المعارف والمهارات والخبرات التي يتم اكتسابها من خلال التطوير تساهم بشكل واضح في تميز الأداء	45
		0.9%	6.9%	12.9%	57.1%	22.3%		
0.91711	3.8283	5	17	40	122	49	يساهم تطوير الكفاءات القيادية للمؤسسة في الوصول إلى مستويات عالية من الأداء و التميز	46
		2.1%	7.3%	17.2%	52.4%	21%		

0.99943	3.7124	10	17	48	113	45	إن تطوير الكفاءات الفردية بالمؤسسة يزيد تنافس الأفراد فيما بينهم ، مما ينعكس إيجابا على أداء المؤسسة	47
		4.3%	7.3%	20.6%	48.5%	19.3%		
0.83643	3.8069	2	16	48	126	41	يساعد تطوير الكفاءات الجماعية بالمؤسسة في تحقيق مستويات متميزة من الأداء ، من خلال توجيه سلوكيات المجموعة وزيادة انسجامها والتزامها سواء كانت رسمية أو غير رسمية	48
		0.9%	6.9%	20.6%	54.1%	17.6%		
3.20601	4.0773	4	14	37	129	48	يساهم تطوير الكفاءات البشرية الفردية أو الجماعية في زيادة الكفاءة والفعالية وخلق القيمة بالمؤسسة	49
		1.7%	6%	15.9%	55.4%	20.6%		

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج برنامج SPSS26

#### التحليل :

32- تتمتع المؤسسة بمكانة متميزة في مجال عملها المحلي والوطني

تمحورت إجابات العينة حول (موافق) باعتبار الوسط الحسابي كانت قيمته محصورة بين (3.4 و4.2) أي أن أغلبية إجابات أفراد العينة كانت (موافق) بانحراف معياري يقدر ب(0.82237) أي أن إجابات أفراد العينة كانت متقاربة

33- تعمل المؤسسة على نشر ثقافة التميز بين العاملين والالتزام بالسلوك الداعم للتميز

تمحورت إجابات العينة حول (محايد) باعتبار الوسط الحسابي كانت قيمته محصورة بين (2.6 و3.4) أي أن أغلبية إجابات أفراد العينة كانت (محايد) بانحراف معياري يقدر ب(1.03605) أي أن إجابات أفراد العينة كانت متقاربة

34- هناك تركيز على نتائج التميز الأساسية متضمنة : نتائج الأداء ، العملاء ، نتائج العاملين والتأثير على المجتمع.

تمحورت إجابات العينة حول (محايد) باعتبار الوسط الحسابي كانت قيمته محصورة بين (2.6 و3.4) أي أن أغلبية إجابات أفراد العينة كانت (محايد) بانحراف معياري يقدر ب(1.03566) أي أن إجابات أفراد العينة كانت متقاربة

35- تمتلك المؤسسة مواصفات واضحة تحدد على أساسها جودة الخدمات للتميز المقدمة

تمحورت إجابات العينة حول (موافق) باعتبار الوسط الحسابي كانت قيمته محصورة بين (3.4 و4.2) أي أن أغلبية إجابات أفراد العينة كانت (موافق) بانحراف معياري يقدر ب(1.04015) أي أن إجابات أفراد العينة كانت متقاربة



- 36- تؤكد الإدارة العليا على الالتزام بمضامين التميز القيادي مقارنة بالمنافسين  
تمحورت إجابات العينة حول (محايد) باعتبار الوسط الحسابي كانت قيمته محصورة بين (3.4 و 2.6) أي أن أغلبية إجابات أفراد العينة كانت (محايد) بانحراف معياري يقدر ب(1.01312) أي أن إجابات أفراد العينة كانت متقاربة
- 37- هناك رقابة مستمرة على مختلف المرافق والمعدات لتحسين آليات تقديم الخدمة  
تمحورت إجابات العينة حول (موافق) باعتبار الوسط الحسابي كانت قيمته محصورة بين (4.2 و 3.4) أي أن أغلبية إجابات أفراد العينة كانت (موافق) بانحراف معياري يقدر ب(0.96762) أي أن إجابات أفراد العينة كانت متقاربة
- 38- تساهم التكنولوجيا التي تمتلكها المؤسسة بشكل كبير في تميز أدائها  
تمحورت إجابات العينة حول (موافق) باعتبار الوسط الحسابي كانت قيمته محصورة بين (4.2 و 3.4) أي أن أغلبية إجابات أفراد العينة كانت (محايد) بانحراف معياري يقدر ب(1.01640) أي أن إجابات أفراد العينة كانت متقاربة
- 39- تعمل ادارة الموارد البشرية بالمؤسسة على استثمار رأس المال البشري من خلال العديد من الطرق والمداخل ، وبما يصب في تحقيق الأداء المتميز
- تمحورت إجابات العينة حول (محايد) باعتبار الوسط الحسابي كانت قيمته محصورة بين (3.4 و 2.6) أي أن أغلبية إجابات أفراد العينة كانت (محايد) بانحراف معياري يقدر ب(1.06977) أي أن إجابات أفراد العينة كانت متقاربة
- 40- يتحقق التميز بالمؤسسة من خلال تركيز الاستثمار على الفئات المتميزة فقط من رأس المال البشري  
تمحورت إجابات العينة حول (محايد) باعتبار الوسط الحسابي كانت قيمته محصورة بين (3.4 و 2.6) أي أن أغلبية إجابات أفراد العينة كانت (محايد) بانحراف معياري يقدر ب(1.02080) أي أن إجابات أفراد العينة كانت متقاربة
- 41- يساهم الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق التميز من خلال تحسين الخدمة  
تمحورت إجابات العينة حول (موافق) باعتبار الوسط الحسابي كانت قيمته محصورة بين (4.2 و 3.4) أي أن أغلبية إجابات أفراد العينة كانت (موافق) بانحراف معياري يقدر ب(0.96015) أي أن إجابات أفراد العينة كانت متقاربة
- 42- إن تحفيز رأس المال البشري على الابداع والتجديد يجعله أداة فاعلة في تحقيق ودعم التميز  
تمحورت إجابات العينة حول (موافق) باعتبار الوسط الحسابي كانت قيمته محصورة بين (4.2 و 3.4) أي أن أغلبية إجابات أفراد العينة كانت (موافق) بانحراف معياري يقدر ب(0.98473) أي أن إجابات أفراد العينة كانت متقاربة
- 43- إن رفع قدرات رأس المال البشري المتعلقة بالتحكم بالتكنولوجيا يساهم بشكل واضح في إحراز الأداء المتميز  
تمحورت إجابات العينة حول (موافق) باعتبار الوسط الحسابي كانت قيمته محصورة بين (4.2 و 3.4) أي أن أغلبية إجابات أفراد العينة كانت (موافق) بانحراف معياري يقدر ب(0.89613) أي أن إجابات أفراد العينة كانت متقاربة

- 44- تساهم الفئة المتميزة من رأس المال البشري في قيادة البيئة وتوجيهها لصالح المؤسسة من خلال الاستجابة لمتطلبات التغيير تمحورت إجابات العينة حول (موافق) باعتبار الوسط الحسابي كانت قيمته محصورة بين (3.4 و4.2) أي أن أغلبية إجابات أفراد العينة كانت (موافق) بانحراف معياري يقدر ب(0.97490) أي أن إجابات أفراد العينة كانت متقاربة
- 45- إن المعارف والمهارات والخبرات التي يتم اكتسابها من خلال التطوير تساهم بشكل واضح في تميز الأداء تمحورت إجابات العينة حول (موافق) باعتبار الوسط الحسابي كانت قيمته محصورة بين (3.4 و4.2) أي أن أغلبية إجابات أفراد العينة كانت (موافق) بانحراف معياري يقدر ب(0.83795) أي أن إجابات أفراد العينة كانت متقاربة
- 46- يساهم تطوير الكفاءات القيادية للمؤسسة في الوصول إلى مستويات عالية من الأداء و التميز تمحورت إجابات العينة حول (موافق) باعتبار الوسط الحسابي كانت قيمته محصورة بين (3.4 و4.2) أي أن أغلبية إجابات أفراد العينة كانت (موافق) بانحراف معياري يقدر ب(0.91711) أي أن إجابات أفراد العينة كانت متقاربة
- 47- إن تطوير الكفاءات الفردية بالمؤسسة يزيد تنافس الأفراد فيما بينهم ، مما ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسة تمحورت إجابات العينة حول (موافق) باعتبار الوسط الحسابي كانت قيمته محصورة بين (3.4 و4.2) أي أن أغلبية إجابات أفراد العينة كانت (موافق) بانحراف معياري يقدر ب(0.99943) أي أن إجابات أفراد العينة كانت متقاربة
- 48- يساعد تطوير الكفاءات الجماعية بالمؤسسة في تحقيق مستويات متميزة من الأداء ، من خلال توجيه سلوكيات المجموعة وزيادة انسجامها والتزامها سواء كانت رسمية أو غير رسمية
- تمحورت إجابات العينة حول (موافق) باعتبار الوسط الحسابي كانت قيمته محصورة بين (3.4 و4.2) أي أن أغلبية إجابات أفراد العينة كانت (موافق) بانحراف معياري يقدر ب(0.83643) أي أن إجابات أفراد العينة كانت متقاربة
- 49- يساهم تطوير الكفاءات البشرية الفردية أو الجماعية في زيادة الكفاءة والفعالية وخلق القيمة بالمؤسسة تمحورت إجابات العينة حول (موافق) باعتبار الوسط الحسابي كانت قيمته محصورة بين (3.4 و4.2) أي أن أغلبية إجابات أفراد العينة كانت (موافق) بانحراف معياري يقدر ب(3.20601) أي أن إجابات أفراد العينة كانت متباعدة .
- بالنسبة للإجابات المحور الثاني كان توزيعها على الأبعاد كالآتي:
- البعد الأول : تمحورت إجابات العينة حول (موافق) باعتبار الوسط الحسابي للبعد الأول كانت قيمته محصورة بين (3.4 و4.2) أي أن أغلبية إجابات أفراد العينة كانت (موافق) بانحراف معياري يقدر ب(0.69822) أي أن إجابات أفراد العينة كانت متقاربة

البعد الثاني : تمحورت إجابات العينة حول (محايد) باعتبار الوسط الحسابي للبعد الثاني كانت قيمته محصورة بين (2.6 و3.4) أي أن أغلبية إجابات أفراد العينة كانت (محايد) بانحراف معياري يقدر ب(0.90239) أي أن إجابات أفراد العينة كانت متقاربة

البعد الثالث : تمحورت إجابات العينة حول (محايد) باعتبار الوسط الحسابي كانت قيمته محصورة بين (2.6 و3.4) أي أن أغلبية إجابات أفراد العينة كانت (محايد) بانحراف معياري يقدر ب(0.74223) أي أن إجابات أفراد العينة كانت متقاربة

البعد الرابع : تمحورت إجابات العينة حول (محايد) باعتبار الوسط الحسابي كانت قيمته محصورة بين (2.6 و3.4) أي أن أغلبية إجابات أفراد العينة كانت (محايد) بانحراف معياري يقدر ب(0.82884) أي أن إجابات أفراد العينة كانت متقاربة

بالنسبة للمحور الثالث كانت الإجابات كالتالي:

تمحورت إجابات العينة حول (موافق) باعتبار الوسط الحسابي كانت قيمته محصورة بين (3.4 و4.2) أي أن أغلبية إجابات أفراد العينة كانت (محايد) بانحراف معياري يقدر ب(0.60503) أي أن إجابات أفراد العينة كانت متقاربة

الفرع الخامس: اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

والتي تنص على: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد أخلاقيات أعمال على أداء المتميز في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE بغرداية

H0: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد أخلاقيات أعمال على أداء المتميز في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE بغرداية.

H1: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد أخلاقيات أعمال على أداء المتميز في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE بغرداية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر ذو دلالة احصائية لأبعاد أخلاقيات أعمال على أداء المتميز المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE بغرداية والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (16) : يوضح تحليل الانحدار المتعددة لأبعاد أخلاقيات أعمال على أداء المتميز في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE بغرداية

الجدول رقم (16) يوضح معاملات الانحدار واختبار t :

معلمات النموذج	معاملات الانحدار	اختبار (t)	القيمة الاحتمالية Sig
الحد الثابت B <sub>0</sub>	1.684	11.990	0.000
M1	0.194	3.104	0.002
M2	-0.014	-0.358	0.721
M3	0.186	2.596	0.010
M4	0.215	4.251	000
معامل الارتباط R	0.710a		
معامل التحديد R <sup>2</sup>	0.503		
اختبار F	57.794		
مستوى الدلالة	0,000 <sup>b</sup>		

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS 26

إن معامل التحديد R<sup>2</sup> يقدر بـ (0.503) هذا يعني أن النموذج يحلل ما نسبته 50% من العوامل المؤثرة في الأداء المتميز ، أما 50% المتبقية فهي عوامل أخرى غير موجودة في نموذج الدراسة لكنها تؤثر على الأداء المتميز .

اختبار فيشر :

( F.tab 2.250 ) ومن خلال نتائج الجدول تبين أن (F.cal 57.794) يعني أن F.cal أكبر من F.tab

وبالتالي فإن أخلاقيات الأعمال تؤثر على الأداء المتميز في مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE .  
من خلال النتائج التي توضح تحليل الانحدار بين متغيرات الدراسة مما يعني أن أبعاد أخلاقيات الأعمال تؤثر على الأداء المتميز لدى عمال مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE بغرداية

$$Y: \alpha + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \beta_3 x_3 + \beta_4 x_4$$

$$Y = 0.194X_1 - 0.014X_2 + 0.186X_3 + 0.215X_4 + 1.684$$

حيث: Y: تمثل الأداء المتميز

X: تمثل بعد أبعاد أخلاقيات الأعمال

X1: أخلاقيات الفرد العامل في المؤسسة

X2: أخلاقيات القيادة في المؤسسة

**X3: أخلاقيات الأنشطة بالمؤسسة**

**X4: أخلاقيات البنية التحتية**

**الفرضيات الفرعية :**

الفرضية الأولى

: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد أخلاقيات الفرد و تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة

الفرضية الثاني:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد أخلاقيات القيادة و تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة.

الفرضية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد أخلاقيات الأنشطة و تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة.

الفرضية الرابعة :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد أخلاقيات البنية التحتية و تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة .

اختبار الفرضيات :

2. ستودنت :  $T_{tab}=1.65$

تأثير أبعاد أخلاقيات الأعمال بالمؤسسة على الأداء المتميز :

**1- بعد أخلاقيات الفرد العامل بالمؤسسة :**

لمعرفة هل يوجد أثر بين أخلاقيات الفرد العامل بالمؤسسة والأداء المتميز يجب مقارنة (t) المحسوبة مع (t) الجدولية :

$$T_{tab}:1.65 < T_{cal}:/3.104/$$

وبالتالي يوجد أثر .

لمعرفة اتجاه هذا الأثر نتجه الى إشارة المتغير x1 وبالتالي فإن إشارة المتغير موجبة ومنه أخلاقيات الفرد تؤثر إيجابا على الأداء المتميز .

**2- بعد أخلاقيات القيادة في المؤسسة :**

لمعرفة هل يوجد أثر بين أخلاقيات الفرد العامل بالمؤسسة والأداء المتميز يجب مقارنة (t) المحسوبة مع (t) الجدولية :

$$T_{tab}:1.65 > T_{cal}:/-0.358 /$$

وبالتالي لا يوجد أثر .

3- بعد أخلاقيات الأنشطة في المؤسسة :

لمعرفة هل يوجد أثر بين أخلاقيات الفرد العامل بالمؤسسة والأداء المتميز يجب مقارنة (t) المحسوبة مع (t) الجدولية :

$$T_{tab}:1.65 < T_{cal} /2.596/$$

وبالتالي يوجد أثر

لمعرفة اتجاه هذا الأثر نتجه الى إشارة المتغير x3 وبالتالي فإن إشارة المتغير موجبة ومنه أخلاقيات الأنشطة تؤثر

إيجاباً على الأداء المتميز

4- بعد أخلاقيات البنية التحتية في المؤسسة :

لمعرفة هل يوجد أثر بين أخلاقيات الفرد العامل بالمؤسسة والأداء المتميز يجب مقارنة (t) المحسوبة مع (t) الجدولية:

$$T_{tab} :1.65 < T_{cal}:/4.251/$$

وبالتالي يوجد أثر

لمعرفة اتجاه هذا الأثر نتجه الى إشارة المتغير x4 وبالتالي فإن إشارة المتغير موجبة ومنه أخلاقيات البنية التحتية تؤثر

إيجاباً على الأداء المتميز

خلاصة الفصل :

قمنا في الفصل الثاني بالدراسة الميدانية للمؤسسة الوطنية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE بغرداية من خلال توزيع الاستبيانات على عينة الدراسة والمتمثلة في العاملين الإداريين على مستوى المؤسسة و من بعد تفرغ البيانات و وضع قاعدة المعطيات، ثم الاستعانة ببرنامج spss26 للتوصل إلى نتائج الدراسة واختبار الفرضيات المقترحة على أفراد العينة.

## خاتمة :

من خلال هذه المذكرة توصلنا الى أن القيم الأخلاقية المتعلقة بالممارسة المهنية تلعب دورا هاما في تحسين أداء العامل واستثماره لوقته بالشكل الأمثل وسعيه لتحقيق أفضل عائد للمؤسسة بصفة خاصة وللمجتمع بصفة عامة بما ينسجم مع مراحل تطوره وتقدمه ويتسق مع منظومة القيم التي يحملها الفرد تجاه ذاته وتجاه المجتمع ، وخلال هذه الدراسة تبين أن أخلاقيات العمل أو المهنة لها أثر كبير على جانب أداء المؤسسة وبالتالي الحرص على تبني أخلاقيات العمل يعني الحصول على أداء عالي ومتميز من إنتاجية المؤسسة و أيضا التميز في الأداء لا بد له من وجود نظام أخلاقي يتماشى مع الأفراد ومع نظام المؤسسة في آن واحد ، وخلال هذه الدراسة تبين أن أبعاد أخلاقيات العمل التالية ( أخلاقيات الفرد ، أخلاقيات الأنشطة ، أخلاقيات البنية التحتية ) لها تأثير على الأداء داخل المنظمة أو المؤسسة ، ولهذا نجد تزايد الاهتمام في الوقت الحاضر بأخلاقيات العمل ، وبدا واضحا أن المؤسسات تتسابق لإصدار مدونات أخلاقية العمل ، وبعد أن شكلت الكفاءة مركز الاهتمام الوحيد أصبحت الأخلاقيات تحظى بالاهتمام الأكبر ويعاد صياغة الأهداف والسياسات وفقها وطريقة تبرز المسؤولية الأخلاقية ، ويلاحظ في السنوات الأخيرة اهتمام المجتمع بموضوع مكافحة الفساد الاداري وكذلك موضوع الشفافية وسلامة الإجراءات في مؤسسات الدولة كافة والقطاع الخاص ، فالوصول الى بناء منظومة النزاهة في العمل العام يعد الهدف الأساسي في بناء مؤسسات عامة فعالة تحظى باحترام الموظفين من خلال منظومة القيم والسلوكيات الأخلاقية وتمكنها من توفير الآليات الفعالة في تحقيق الأداء المتميز والحصول على مردودية عمل جد عالية متميزة في خدماتها وإنتاجيتها .

## نتائج الدراسة:

أثارت هذه الدراسة العديد من التساؤلات، وصيغت فرضيات تتعلق بطبيعة العلاقة ولأثر بين متغيراتها، وقد توصلت الى عدة نتائج أسهمت في حل مشكلة الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها، وفي هذا سنشير الى أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- 1- أظهرت النتائج أن مستوى أخلاقيات الأعمال لدى المؤسسة محل الدراسة موجودة بالفعل وهو ما يتفق مع الدراسة، التي بينت أن الأخلاقيات تعد مؤثرا للأداء الجيد في المؤسسة.
- 2- بينت الدراسة أن السلوك الأخلاقي لدى العاملين مرتفع.
- 3- إن أخلاقيات الأعمال تعتبر عنصرا هاما لدى أي مؤسسة فهي من العناصر التي تساعد المؤسسة على بلوغ أهدافها.
- 4- تعكس نسبة ارتفاع الأداء أو الحصول على أداء متميز نسبة الوقوف على أخلاقيات الأعمال ، فهي تمثل القيم السائدة وتعني طريقة الأشياء المعمول بها حولنا أو الافتراضات والمعتقدات التي يشترك فيها أعضاء المؤسسة
- 5- شعور العمال بالمسؤولية التامة تجاه أعمالهم مؤسستهم يساهم في الحصول على أداء عال وجيد .



- 6- تمثل أخلاقيات الأعمال عقد معنوي بين الفرد والمؤسسة أو بين الفرد والعمل ، قائم على أساس سعي الفرد إلى دفع المنظمة نحو التفوق والنجاح والتميز ، من خلال سلوكيات وتصرفات الأفراد .
- 7- تعتبر أخلاقيات العمل بمكوناتها و أبعادها المختلفة موجه للعديد من السلوكيات والتصرفات والاتجاهات داخل المنظمة كالانضباط ، والرقابة ، والشعور بالمسؤولية ، والانتماء ، والالتقان في الأداء .
- 8- تظهر النتائج المتوصل إليها أن بعد أخلاقيات الفرد وبعد أخلاقيات الأنشطة وبعد أخلاقيات البنية التحتية لها أثر واضح على التميز بالمؤسسة ، عكس ما أظهره بعد أخلاقيات القيادة الذي لم يظهر أثر على التميز بالمؤسسة .
- 9- تناولت الدراسات السابقة أخلاقيات الأعمال وعلاقتها بمتغيرات أخرى في حين غابت العلاقة بين أخلاقيات الأعمال والأداء المتميز عكس ما قمنا به في هذه الدراسة حيث قدمنا العلاقة بين أخلاقيات الأعمال والأداء المتميز كدراسة لم يسبق التطرق لها من قبل .

#### التوصيات :

- 1- أهمية سعي المؤسسات الى تعزيز أخلاقيات الأعمال للمؤسسة لأثرها على الأداء .
- 2- وضع وتعزيز أخلاقيات الأعمال في المؤسسات ، وضرورة أن تقوم المؤسسة بتحديد السياسات الأخلاقية وتوزيعها عبر المنظمة أو المؤسسة ، وتدريب جميع الأفراد على تعزيز قدرتهم لمواجهة المشاكل الأخلاقية الصعبة .
- 3- ضرورة فهم ودراسة وتحليل العناصر المكونة للمبادئ الأخلاقية من جانب العامل باعتبار ذلك أحد أهم المرتكزات الهامة لضمان التميز في الأداء .
- 4- ضرورة منح أخلاقيات الأعمال اهتماما كبيرا من قبل المؤسسات وهذا من خلال تعزيز الأخلاق وتوجيه العاملين للعمل بها واعتبار ذلك أحد أهم مصادر الأداء المتميز .
- 5- استحداث وحدات خاصة تعنى بأخلاقيات الأعمال لترسيخها ومتابعة العمل بها عند العاملين في المؤسسة .
- 6- فتح دورات بشكل مستمر ودوري لتوعية العاملين بأهمية أخلاقيات الأعمال ووضع برامج تدريبية تكون شاملة لكل أشكال تلك الأخلاقيات وكيفية الارتقاء بأخلاقيات العاملين .
- 7- استمرارية البحث في هذا الموضوع لما يوفره ذلك من وسائل وأدوات دافعة باتجاه تحقيق أخلاقيات الأعمال التي تهدف الى تحقيق أعلى المواصفات في المنتجات مع الالتزام بأخلاقيات المجتمع التي هي أخلاقيات الأعمال.



- 1- عبدوس عبد العزيز، دور الميزة التنافسية في تحسين أداء المؤسسات، رسالة ماجستير، جامعة تلمسان، 2006
  - 2- عادل العوا، أسس الأخلاق الاقتصادية، مطابع مؤسسة الوحدة، دمشق، 1981/1980.
  3. يتر دراكر، التكنولوجيا وإدارة المجتمع، ترجمة صليب بطرس، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة .
- ب/-الأطروحات والرسائل والمذكرات:
4. معن وعد الله، المعاصدي، أخلاقيات منظمات الأعمال والمزايا التنافسية الأخلاقية نموذج مقترح للمنظمات العربية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
  5. بن نامة فاطمة الزهرة، لعشعاشي تابت أول وسيلة، أخلاقيات الأعمال كميزة تنافسية لمنظمات الأعمال، دراسة حالة: المطاحن الكبرى للظهرة بمستغانم، جامعة تلمسان، بدون سنة.
  6. زروقي يحي، أخلاقيات الأعمال والفساد الإداري للموظف العام، دراسة حالة مديرية الضرائب لولاية تلمسان، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2016-2017.
  7. نجم باسم، أخلاقيات الإدارة، دراسة تحليلية ميدانية، رسالة دكتوراه، جامعة عمان، الأردن، 2010
  8. بلقايد محمد جواد، دور المسؤولية الاجتماعية واخلاقيات الاعمال في الرفع من اداء الموا رد البشرية -دراسة تطبيقية لعينة من مؤسسات الغرب الجزائري، كلية العلوم الاقتصادية، والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقاسم - تلمسان - 2018- 2019.
  9. آلاء بن عبد الرحمان، مستوى تطبيق مكنات التميز التنظيمي للمنظمات العامة، مذكرة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية، 2016.
  10. الطائي علي حسون، "أبعاد الحاكمة المحلية في العراق، دراسة ميدانية في المجلس المحلي لقضاء المحمودية"، جامعة بغداد كلية الإدارة والاقتصاد، العراق.
  11. عبد المعطي محمد، دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي، مذكرة ماجستير إدارة أعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2014 .
  12. أسيل علي مزهر، أثر الأبداع في تحقيق الأداء المتميز والحد من ظاهرة الفساد الإداري دراسة تحليلية لآراء عينه من مدراء الشركة العامة للصناعات المطاطية إطارات الديوانية، إطارات بابل، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة القادسية.
  13. علي عبد الله، الأداء المتميز، مؤتمر علمي دولي حول الأداء المتميز، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2018.
  14. أسماء سالم النسور، أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي، مذكرة لاستكمال متطلبات رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010.

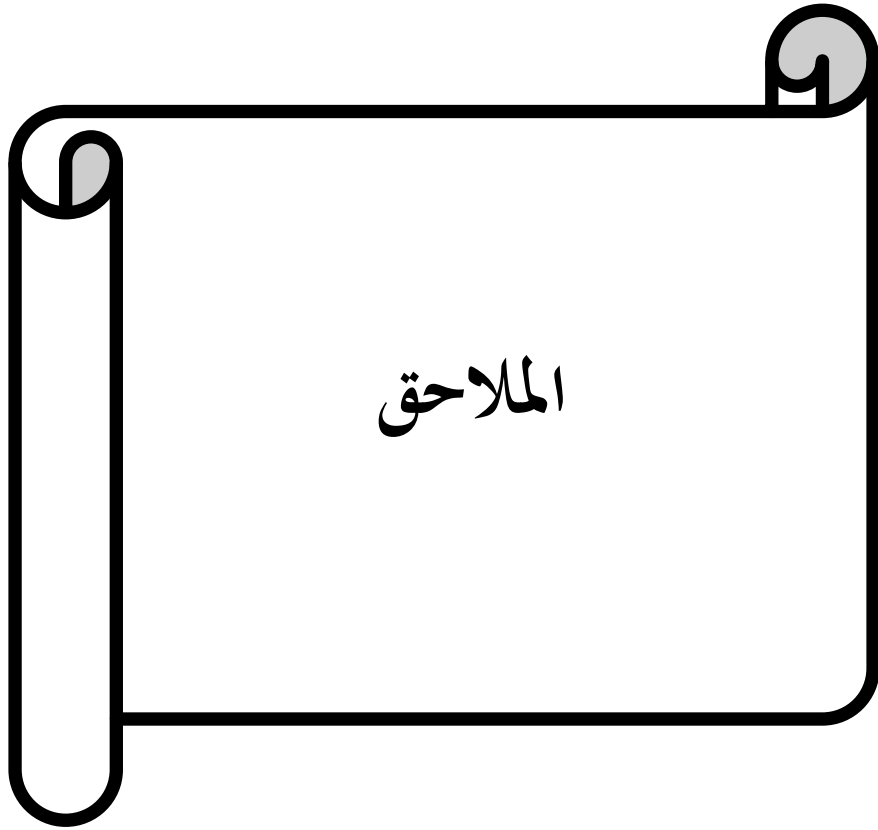
- 19- إيهاب عبد ربه سهمود، واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي لمتيز EFQM، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، تخصص القيادة والإدارة، غزة، 2013.
- 20- الخرشة، ياسين كاسب، أثر الممارسة القيادية في تميز منظمات الأعمال الأردنية، لتطوير نموذج لاختيار القيادات القادرة على قيادة المنظمات نحو التميز، "رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن، 2006.
- 21- زايد، عادل، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، "القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003.
- 22- الضامن، رولا علي عبد الله (، 2006) "، تطوير نموذج تقييم التميز في الأعمال الأردنية،" رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- 23- ليل سيد محمد الحساني. قياس القدرة التنافسية في المؤسسات التعليمية، مجلة العلوم التجارية المعاصرة. كلية التجارة سوهاج، جامعة جنوب الوادي المجلد 13 العدد 3 ديسمبر 1999.
- 24- إيهاب عبد ربه سهمود، واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي لمتيز EFQM، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، تخصص القيادة والإدارة، غزة، 2013.
- 25- جازية صلاح الدين زعتر، استراتيجية تخطيط المسار الوظيفي وعلاقتها بالأداء المتميز في البنوك التجارية، دكتوراه دولة كلية التجارة، جامعة عين شمس 1995.
- ج/المجلات :
- 26- أحمد جميل، محمد سفير، التميز في الأداء: ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في المنظمات، ملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثانية: نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، المنعقد بجامعة ورقلة يومي 22 و23 نوفمبر 2011، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير المركز الجامعي البويرة، الجزائر.
- 27- سامية بن رمضان، قراءة سوسيولوجية في مصادر أخلاقيات العمل الوظيفي داخل المنظمات، مقال بمجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة خنشلة الجزائر، 2019.
- 28- محجيد منصور، علاقة التميز التنظيمي بالجودة الشاملة لدة منظمات الصناعات الغذائية في الضفة الغربية، مجلة التميز والريادة في تفوق منظمات الأعمال، جامعة العلوم الإسلامية.
- 29- خليدة محمد بلكبير، تحقيق التميز التنظيمي، من خلال المنظمة المتعلمة، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة الجليلي بونعامة، خميس مليانة، العدد 14، 2016.

30-Abdelson, Raziel and friquegnon, Marie lavis, ethics for modern life, New York, st martin's press, 1975.

Ivncevitch, Management: Principales function, Richard Darwin, Inc.,.

31-Azharshami,M and K.M Samuel, Archieving Service Excellence :A New Japanese Approach versus the European framework, Managing Service Quality,1999.





**المحور الأول : المعلومات الشخصية :**

الجنس :  ذكر  أنثى

العمر : أقل من 30 سنة  من 30 الى 40 سنة  من 41 الى 50 سنة  أكثر من 50 سنة

المستوى المهني : إطار سامي  ، إطار  ، تنفيذي  ، تقني

الخبرة المهنية : أقل من 5 سنوات  ، من 5 الى 10 سنوات  ، أكثر من 10 سنوات

**المحور الثاني : مستوى أخلاقيات الأعمال للمؤسسة :**

**البعد الأول : أخلاقيات الفرد العامل في المؤسسة :**

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تقوم المؤسسة على أهمية المورد البشري وتطويره من خلال رسالته التنظيمية					
02	يشجع المدراء الأفراد على تبني الأهداف الموضوعية وذات التحدي					
03	تسعى المؤسسة لتغيير سلوكيات الأفراد كمدخل لتطوير قدراتهم					
04	الأفراد العاملين في المؤسسة على اطلاع دائم بالاقترحات المتعلقة بتحسين الأداء					
05	تقوم المؤسسة بتدريب أعضاء الفريق على حل المشكلات بصفة دائمة ومستمرة					
06	إدارة المؤسسة تعاقب أي سلوك غير أخلاقي يمكن أن يحصل					
07	التصرفات غير الأخلاقية مرفوضة بشدة من قبل إدارة المؤسسة					
08	تركز المؤسسة على البعد الأخلاقي عند تقييم الأفراد العاملين					

**البعد الثاني : أخلاقيات القيادة في المؤسسة :**

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
09	ينعكس الالتزام الأخلاقي في المؤسسة في الأفعال الإدارية للقيادة					
10	يتصف المدراء في المؤسسة بالعدالة والانصاف في التعامل مع المرؤوسين					
11	يحذر ويعاقب العاملين في المؤسسة الذين					



## الملاحق

					يظهرون سلوكيات غير أخلاقية بعقوبات تعكس مستوى الانتهاك المرتكب
				12	تستخدم القيادة نظم تقييم مناسبة وشاملة وواضحة لجميع العاملين في المؤسسة
				13	تعد السلامة الأخلاقية عاملا هاما في الترقيات من وجهة نظر القيادة

### البعد ثالث : أخلاقيات الأنشطة في المؤسسة

الرقم	العبرة	موافق بشدة	غير موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
14	تستند إدارة المؤسسة في اتخاذ القرارات إلى معايير أخلاقية بغض النظر عن عائد وتكلفة القرارات					
15	تقوم المؤسسة بتدريب العاملين بشأن أخلاقيات الأعمال					
16	يفهم العاملون في المؤسسة المزايا التي تبني أخلاقيات الأعمال وتأثيرها على الأداء					
17	17- تمتلك المؤسسة فريق عمل يهتم بالقضايا البيئية					
18	تستخدم المؤسسة الخدمات الاجتماعية كحافز للعاملين لتطوير الإدارة وبناء مهارات الفريق					
19	الإدارة العليا بالمؤسسة ذات معايير أخلاقية عالية					
20	إدارة المؤسسة تكافئ على السلوك الذي يتصف بالشفافية والنزاهة					
21	الإدارة في المؤسسة توضح باستمرار اهتمامها ورعايتها للجوانب الأخلاقية					
22	السلوك الأخلاقي هو المعيار الأول داخل المؤسسة					
23	الإدارة العليا في المؤسسة تتخذ القرارات الخاصة في التوجه الأخلاقي في المؤسسة					
24	إدارة المؤسسة تكافئ العاملين على السلوك الأخلاقي					
25	توفر المؤسسة ضوابط أخلاقية لاستخدام التقنيات الحديثة					
26	تحرص الإدارة على ضمان العدالة وعدم التمييز بين العاملين					

البعد الرابع : أخلاقيات البنية التحتية في المؤسسة

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
27	تمتلك المؤسسة بيان لسلوك يوضح السلوكيات المقبولة وغير المقبولة					
28	مجموع المبادئ الأخلاقية في المؤسسة متاحة ومعروضة ومعلنة للجميع					
29	تقوم المؤسسة بإجراء مقارنات مرجعية بين أنظمة الأخلاق المثالية					
30	تقوم المؤسسة بجمع المعلومات من الجمهور بشأن أدائها الأخلاقي					
31	يوجد بالمؤسسة نظام داخلي يتيح للعاملين الإبلاغ عن الأخطاء الأخلاقية المحتملة					

المحور الثالث : إدارة التميز بالمؤسسة محل الدراسة :

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
32	تتمتع المؤسسة بمكانة متميزة في مجال عملها المحلي والوطني					
33	تعمل المؤسسة على نشر ثقافة التميز بين العاملين والالتزام بالسلوك الداعم للتميز					
34	هناك تركيز على نتائج التميز الأساسية متضمنة : نتائج الأداء ، العملاء ، نتائج العاملين والتأثير على المجتمع .					
35	تمتلك المؤسسة مواصفات واضحة تحدد على أساسها جودة الخدمات للتميز المقدمة					
36	تؤكد الإدارة العليا على الالتزام بمضامين التميز القيادي مقارنة بالمنافسين					
37	هناك رقابة مستمرة على مختلف المرافق والمعدات لتحسين آليات تقديم الخدمة					
38	تساهم التكنولوجيا التي تمتلكها المؤسسة بشكل كبير في تميز أدائها					
39	تعمل إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة على استثمار رأس المال البشري من خلال العديد من الطرق والداخليل ، وبما يصب في تحقيق الأداء المتميز					
40	يتحقق التميز بالمؤسسة من خلال تركيز الاستثمار على الفئات المتميزة فقط من رأس المال البشري					
41	يساهم الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق التميز من خلال تحسين الخدمة					

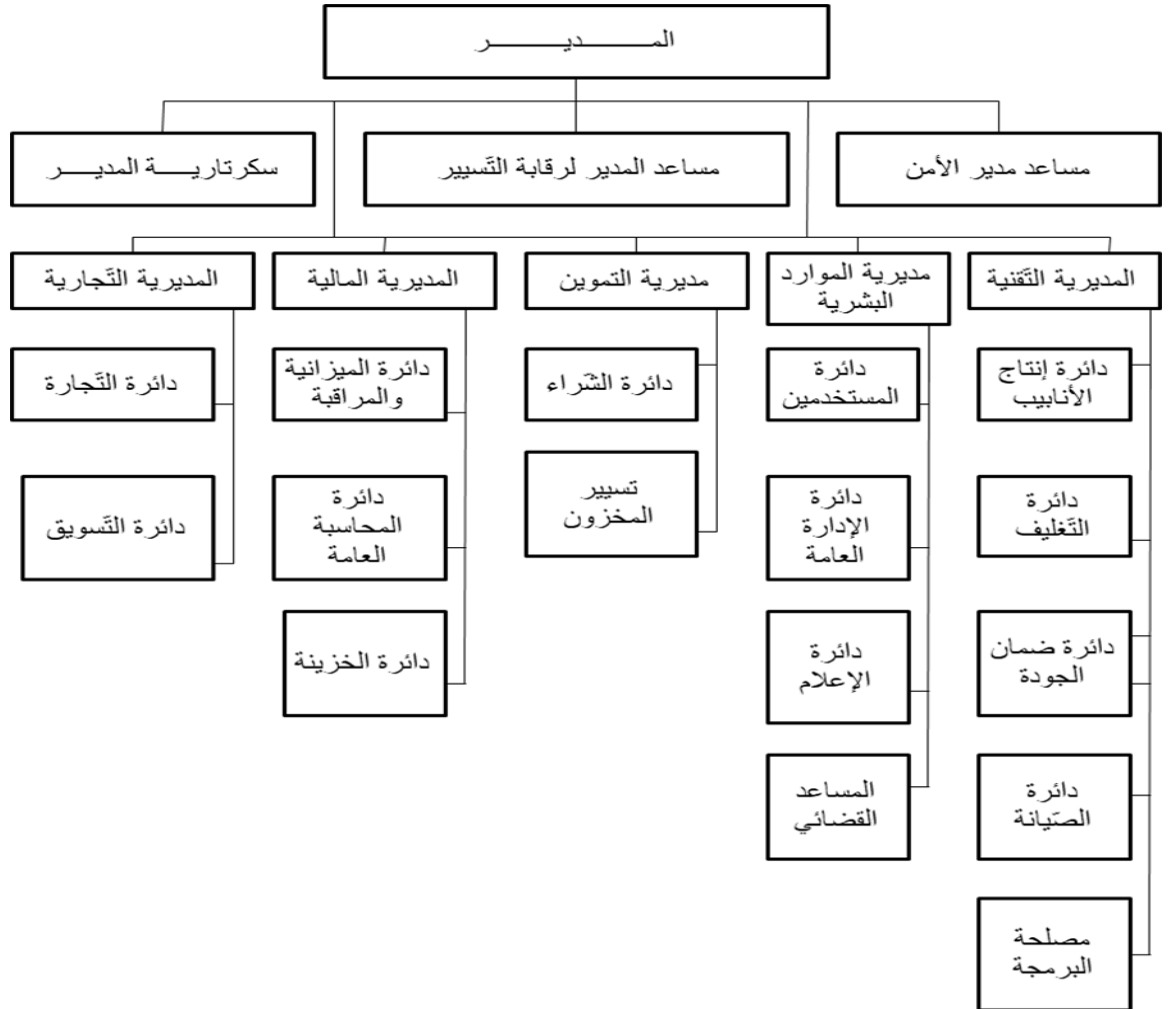
## الملاحق

					إن تحفيز رأس المال البشري على الإبداع والتجديد يجعله أداة فاعلة في تحقيق ودعم التميز	42
					إن رفع قدرات رأس المال البشري المتعلقة بالتحكم بالتكنولوجيا يساهم بشكل واضح في إحراز الأداء المتميز	43
					تساهم الفئة المتميزة من رأس المال البشري في قيادة البيئة وتوجيهها لصالح المؤسسة من خلال الاستجابة لمتطلبات التغيير	44
					إن المعارف والمهارات والخبرات التي يتم اكتسابها من خلال التطوير تساهم بشكل واضح في تميز الأداء	45
					يساهم تطوير الكفاءات القيادية للمؤسسة في الوصول إلى مستويات عالية من الأداء و التميز	46
					إن تطوير الكفاءات الفردية بالمؤسسة يزيد تنافس الأفراد فيما بينهم ، مما ينعكس إيجابا على أداء المؤسسة	47
					يساعد تطوير الكفاءات الجماعية بالمؤسسة في تحقيق مستويات متميزة من الأداء ، من خلال توجيه سلوكيات المجموعة وزيادة انسجامها والتزامها سواء كانت رسمية أو غير رسمية	48
					يساهم تطوير الكفاءات البشرية الفردية أو الجماعية في زيادة الكفاءة والفعالية وخلق القيمة بالمؤسسة	49

ملحق رقم (1) : قائمة أسماء محكمين الاستبانة

الصفة	الجامعة	اسماء المحكمين
	غرداية	حجاج مراد
	غرداية	رحماني يوسف
	غرداية	السعداوي فريد

الملحق 02: الهيكل التنظيمي للمؤسسة



**Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	233	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	233	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon**

		m1	m2	m3	m4	m5
N		233	233	233	233	233
Paramètres normaux <sup>a,b</sup>	Moyenne	25,3691	14,3245	39,6474	13,5064	61,6514
	Ecart type	5,08045	4,04562	8,90207	3,53378	9,75735
Différences les plus extrêmes	Absolue	,102	,143	,075	,094	,062
	Positif	,064	,143	,038	,068	,033
	Négatif	-,102	-,107	-,075	-,094	-,062
Statistiques de test		,102	,143	,075	,094	,062
Sig. asymptotique (bilatérale)		,000 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>	,003 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>	,031 <sup>c</sup>

- a. La distribution du test est Normale.
- b. Calculée à partir des données.
- c. Correction de signification de Lilliefors.

**Statistiques**

		الجنس	العمر	المهني المستوى	المهنية الخبرة
N	Valide	233	233	233	233
	Manquant	0	0	0	0

		العمر		Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	سنة 30 من أقل	45	19,3	19,3	19,3
	سنة 40 الى 30 من	126	54,1	54,1	73,4
	سنة 50 الى 41 من	56	24,0	24,0	97,4
	سنة 50 من أكثر	6	2,6	2,6	100,0
	Total	233	100,0	100,0	

المهنية الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 5 من أقل	68	29,2	29,2	29,2
	سنوات 10 الى 5 من	85	36,5	36,5	65,7
	سنوات 10 من أكثر	79	33,9	33,9	99,6
	4,00	1	,4	,4	100,0
	Total	233	100,0	100,0	

Rangs

		N	Rang moyen :	Somme des rangs
m5 - m1	Rangs négatifs	0 <sup>a</sup>	,00	,00
	Rangs positifs	233 <sup>b</sup>	117,00	27261,00
	Ex aequo	0 <sup>c</sup>		
	Total	233		

- a.  $m5 < m1$
- b.  $m5 > m1$
- c.  $m5 = m1$

Tests statistiques<sup>a</sup>

		m5 - m1
Z		-13,234 <sup>b</sup>
Sig. asymptotique (bilatérale)		,000

- a. Test de classement de Wilcoxon
- b. Basée sur les rangs négatifs.

Rangs

		N	Rang moyen :	Somme des rangs
m5 - m2	Rangs négatifs	0 <sup>a</sup>	,00	,00
	Rangs positifs	233 <sup>b</sup>	117,00	27261,00
	Ex aequo	0 <sup>c</sup>		
	Total	233		

- a.  $m5 < m2$

b.  $m5 > m2$

c.  $m5 = m2$

### Tests statistiques<sup>a</sup>

	m5 - m2
Z	-13,234 <sup>b</sup>
Sig. asymptotique (bilatérale)	,000

a. Test de classement de Wilcoxon

b. Basée sur les rangs négatifs.

### Tests statistiques<sup>a</sup>

	m1 - m5	m2 - m1	m3 - m2	m4 - m3
Z	-13,234 <sup>b</sup>	-13,007 <sup>b</sup>	-13,226 <sup>c</sup>	-13,234 <sup>b</sup>
Sig. asymptotique (bilatérale)	,000	,000	,000	,000

a. Test de classement de Wilcoxon

b. Basée sur les rangs positifs.

c. Basée sur les rangs négatifs.

### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	infrastructure, leadership, individu, activites <sup>b</sup>	.	Introduire

a. Variable dépendante : excellence

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,710 <sup>a</sup>	,503	,495	,40289

a. Prédicteurs : (Constante), infrastructure, leadership, individu, activites

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

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	37,525	4	9,381	57,794	,000 <sup>b</sup>
	de Student	37,010	228	,162		
	Total	74,535	232			

a. Variable dépendante : excellence

b. Prédicteurs : (Constante), infrastructure, leadership, individu, activites

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

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,684	,140		11,990	,000
	individu	,194	,062	,239	3,104	,002
	leadership	-,014	,038	-,022	-,358	,721
	activites	,186	,072	,244	2,596	,010
	infrastructure	,215	,051	,314	4,251	,000



Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تقوم المؤسسة على أهمية المورد البشري وتطويرة من خلال رسالته التنظيمية	233	1.00	5.00	3.7210	.94884
يشجع المدراء الأفراد على تبني الأهداف الموضوعية وذات التحدي	233	1.00	5.00	3.4635	.97366
تسعى المؤسسة لتغيير سلوكيات الأفراد كمدخل لتطوير قدراتهم	233	1.00	5.00	3.4721	1.02986
الأفراد العاملين في المؤسسة على اطلاع دائم بالاقترحات المتعلقة بتحسين الأداء	233	1.00	5.00	3.2189	.98663
تقوم المؤسسة بتدريب أعضاء الفريق على حل المشكلات بصفة دائمة ومستمرة	233	1.00	5.00	3.2961	1.09577
إدارة المؤسسة تعاقب أي سلوك غير أخلاقي يمكن أن يحصل	233	1.00	5.00	3.7811	.95104
التصرفات غير الأخلاقية مرفوضة بشدة من قبل إدارة المؤسسة	233	1.00	5.00	3.9914	.97817
تركز المؤسسة على البعد الأخلاقي عند تقييم الأفراد العاملين	233	1.00	5.00	3.3991	.99542
ينعكس الالتزام الأخلاقي في المؤسسة في الأفعال الإدارية للقيادة	233	1.00	5.00	3.6781	.83784
يتصف المدراء في المؤسسة بالعدالة والانصاف في التعامل مع المرؤوسين	233	1.00	5.00	3.0515	1.01578
يحذر ويعاقب العاملين في المؤسسة الذين يظهرون سلوكيات غير أخلاقية بعقوبات تعكس مستوى الانتهاك المرتكب	233	1.00	5.00	3.5021	1.03025
تستخدم القيادة نظم تقييم مناسبة وشاملة وواضحة لجميع العاملين في المؤسسة	233	1.00	44.00	3.4249	2.84736

## الملاحق

تعد السلامة الأخلاقية عاملا هاما في الترقيات من وجهة نظر القيادة	233	1.00	5.00	3.3391	1.06717
تستند إدارة المؤسسة في اتخاذ القرارات إلى معايير أخلاقية بغض النظر عن عائد وتكلفة القرارات	233	1.00	5.00	3.2747	1.02642
تقوم المؤسسة بتدريب العاملين بشأن أخلاقيات الأعمال	233	1.00	5.00	3.1288	1.00030
يفهم العاملون في المؤسسة المزايا التي تبني أخلاقيات الأعمال وتأثيرها على الأداء	233	1.00	5.00	3.5794	.86797
تمتلك المؤسسة فريق عمل يهتم بالقضايا البيئية	233	1.00	5.00	3.5579	1.01172
تستخدم المؤسسة الخدمات الاجتماعية كحافز للعاملين لتطوير الإدارة وبناء مهارات الفريق	233	1.00	5.00	3.2060	1.13356
الإدارة العليا بالمؤسسة ذات معايير أخلاقية عالية	233	1.00	5.00	3.2833	1.07740
إدارة المؤسسة تكافئ على السلوك الذي يتصف بالشفافية والنزاهة	233	1.00	5.00	3.0558	1.10694
الإدارة في المؤسسة توضح باستمرار اهتمامها ورعايتها للجوانب الأخلاقية	233	1.00	5.00	3.2232	1.02637
السلوك الأخلاقي هو المعيار الأول داخل المؤسسة	233	1.00	5.00	3.5064	1.16382
الإدارة العليا في المؤسسة تتخذ القرارات الخاصة في التوجه الأخلاقي في المؤسسة	233	1.00	5.00	3.2961	.98385
إدارة المؤسسة تكافئ العاملين على السلوك الأخلاقي	233	1.00	5.00	3.0858	1.13768
توفر المؤسسة ضوابط أخلاقية لاستخدام التقنيات الحديثة	233	1.00	5.00	3.2103	1.03536
تحرص الإدارة على ضمان العدالة وعدم التمييز بين العاملين	233	1.00	5.00	3.1159	1.22803
تمتلك المؤسسة بيان لسلوك يوضح السلوكيات المقبولة وغير المقبولة	233	1.00	5.00	3.4506	1.03325

## الملاحق

مجموع المبادئ الأخلاقية في المؤسسة متاحة ومعروضة ومعلنة للجميع	233	1.00	5.00	3.3262	1.01542
تقوم المؤسسة بإجراء مقارنات مرجعية بين أنظمة الأخلاق المثالية	233	1.00	5.00	3.1202	1.03939
تقوم المؤسسة بجمع المعلومات من الجمهور بشأن أداؤها الأخلاقي	233	1.00	5.00	2.9442	1.12624
يوجد بالمؤسسة نظام داخلي يتيح للعاملين الإبلاغ عن الأخطاء الأخلاقية المحتملة	233	1.00	5.00	3.3262	1.09704
تتمتع المؤسسة بمكانة متميزة في مجال عملها المحلي والوطني	233	1.00	5.00	4.0687	.82237
تعمل المؤسسة على نشر ثقافة التميز بين العاملين والالتزام بالسلوك الداعم للتميز	233	1.00	5.00	3.2618	1.03605
هناك تركيز على نتائج التميز الأساسية متضمنة: نتائج الأداء ، العملاء ، نتائج . العاملين والتأثير على المجتمع	233	1.00	5.00	3.3476	1.03566
تمتلك المؤسسة مواصفات واضحة تحدد على أساسها جودة الخدمات للتميز المقدمة	233	1.00	5.00	3.6180	1.04015
تؤكد الإدارة العليا على الالتزام بمضامين التميز القيادي مقارنة بالمنافسين	233	1.00	5.00	3.3133	1.01312
هناك رقابة مستمرة على مختلف المرافق والمعدات لتحسين آليات تقديم الخدمة	233	1.00	5.00	3.5665	.96762
تساهم التكنولوجيا التي تمتلكها المؤسسة بشكل كبير في تميز أداؤها	233	1.00	5.00	3.6052	1.01640
تعمل إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة على استثمار رأس المال البشري من خلال العديد من الطرق والمداخل ، وبما يصب في تحقيق الأداء المتميز	233	1.00	5.00	3.2661	1.06977
يتحقق التميز بالمؤسسة من خلال تركيز الاستثمار على الفئات المتميزة فقط من رأس المال البشري	233	1.00	5.00	3.3090	1.02080
يساهم الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق التميز من خلال تحسين الخدمة	233	1.00	5.00	3.6009	.96015

## الملاحق

إن تحفيز رأس المال البشري على الابداع والتجديد يجعله أداة فاعلة في تحقيق ودعم التميز	233	1.00	5.00	3.6996	.98473
إن رفع قدرات رأس المال البشري المتعلقة بالتحكم بالتكنولوجيا يساهم بشكل واضح في إحراز الأداء المتميز	233	1.00	5.00	3.8069	.89613
تساهم الفئة المتميزة من رأس المال البشري في قيادة البيئة وتوجيهها لصالح المؤسسة من خلال الاستجابة لمتطلبات التغيير	233	1.00	5.00	3.6824	.97490
إن المعارف والمهارات والخبرات التي يتم اكتسابها من خلال التطوير تساهم بشكل واضح في تميز الأداء	233	1.00	5.00	3.9313	.83795
يساهم تطوير الكفاءات القيادية للمؤسسة في الوصول إلى مستويات عالية من الأداء و التميز	233	1.00	5.00	3.8283	.91711
إن تطوير الكفاءات الفردية بالمؤسسة يزيد تنافس الأفراد فيما بينهم ، مما ينعكس إيجابا على أداء المؤسسة	233	1.00	5.00	3.7124	.99943
إن تطوير الكفاءات الفردية بالمؤسسة يزيد تنافس الأفراد فيما بينهم ، مما ينعكس إيجابا على أداء المؤسسة	233	1.00	5.00	3.8069	.83643
يساهم تطوير الكفاءات البشرية الفردية أو الجماعية في زيادة الكفاءة والفعالية وخلق القيمة بالمؤسسة	233	1.00	51.00	4.0773	3.20601
M1	233	1.00	5.00	3.5429	.69822
M2	233	1.00	11.20	3.3991	.90239
M3	233	1.23	4.92	3.2710	.74223
M4	233	1.00	5.00	3.2335	.82884
M5	233	1.61	6.94	3.6390	.60503
N valide (liste)	233				

**Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	233	100.0
	Exclue <sup>a</sup>	0	.0
	Total	233	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.935	53